

Zu Beginn des Geschäftsjahres 2024 hat der Vorstand umfassende Maßnahmen zur Optimierung von Prozessen und Kostenstrukturen festgelegt. Ziel ist es, die Mittelbindung und damit die Verschuldung zu reduzieren, die Profitabilität des Konzerns nachhaltig zu steigern und die Resilienz gegenüber Krisen zu stärken. Das Unternehmen setzt dabei auch auf die unverändert hohe Attraktivität der bedienten Märkte in den Zukunftsfeldern Ernährung und Energie.

Grundlagen des Konzerns

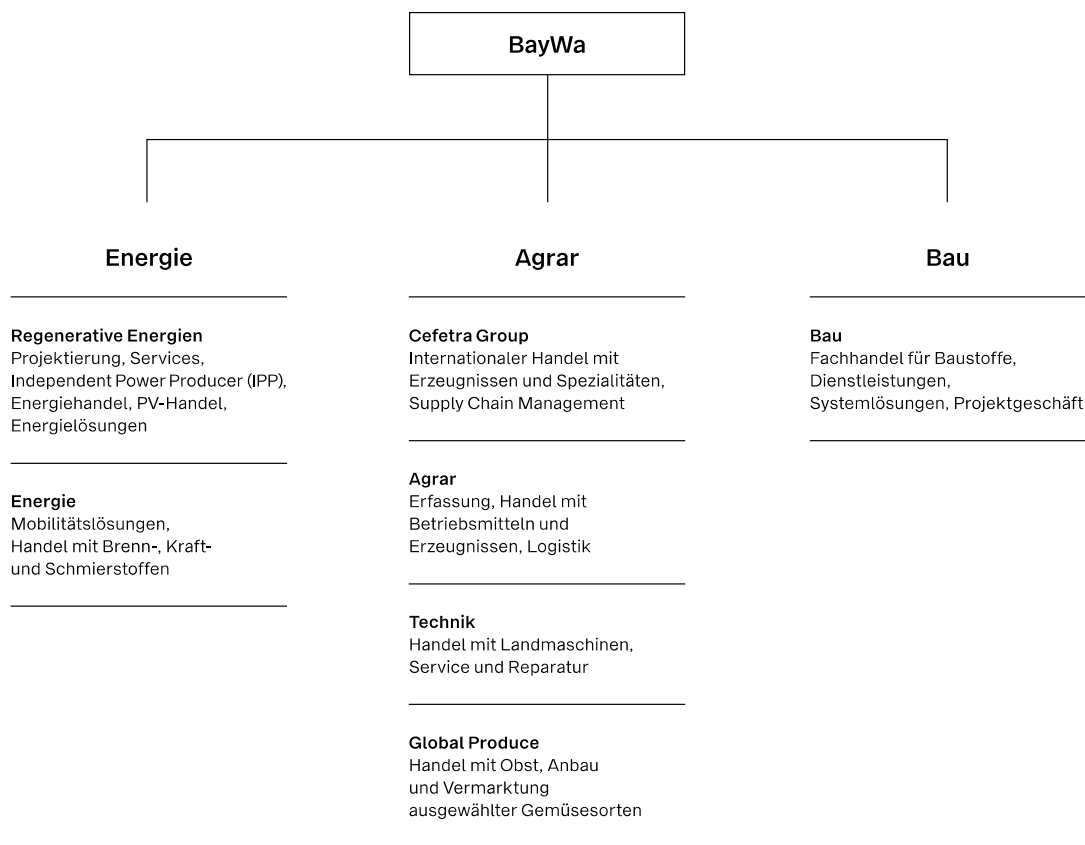
Konzernstruktur und Geschäftstätigkeit

Der BayWa-Konzern

2023	Umsatz (in Mio. Euro)	Mitarbeiter (im Jahresdurchschnitt)
Regenerative Energien	5.789,4	4.592
Energie	2.820,0	1.472
Cefetra Group	5.309,3	709
Agrar	4.899,3	3.761
Technik	2.239,3	3.931
Global Produce	878,6	2.737
Bau	1.988,3	4.655
Innovation & Digitalisierung	10,4	124
Sonstige Aktivitäten	13,6	1.069
Gesamt	23.948,2	23.050

Die BayWa AG wurde 1923 gegründet und hat ihren Hauptsitz in München. Aus ihren Wurzeln im genossenschaftlichen Landhandel heraus hat sich die BayWa durch stetiges Wachstum und einen kontinuierlichen Ausbau des Leistungsspektrums zu einem international tätigen Konzern entwickelt. Der Konzern ist mit 23.050 Mitarbeitern über eigene Tochterfirmen und Beteiligungen in 57 Ländern aktiv und erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2023 einen Umsatz von 23.948,2 Mio. Euro. Über seine drei Geschäftsfelder Energie, Agrar und Bau versorgt der Konzern als Projekt- und Lösungsanbieter unterschiedlichste Kundengruppen mit innovativen und nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen. Er bedient dabei essenzielle menschliche Grundbedürfnisse nach Ernährung, Mobilität, Energie und Wohnen. Die drei Geschäftsfelder untergliedern sich in sieben operative Segmente. Hinzu kommen noch das Segment Innovation & Digitalisierung sowie der Bereich Sonstige Aktivitäten, die zentrale Steuerungs- und Verwaltungsfunktionen bündeln.

Das Geschäftsfeld Energie hat 6.064 Mitarbeiter und erwirtschaftete im Geschäftsjahr einen Umsatz von 8.609,4 Mio. Euro. Im Geschäftsfeld Agrar wurden von 11.138 Mitarbeitern 13.326,5 Mio. Euro umgesetzt. Das Geschäftsfeld Bau ist mit 4.655 Mitarbeitern und einem Umsatz von 1.988,3 Mio. Euro das kleinste der drei Geschäftsfelder.



Die Geschäftstätigkeit des BayWa-Konzerns umfasst Aktivitäten wie Projektierung, Groß- und Einzelhandel und Logistik sowie umfangreiche ergänzende Beratungs- und Dienstleistungen. Der geschäftliche Schwerpunkt liegt in Europa. Durch bedeutende zusätzliche Aktivitäten in den USA und in Neuseeland sowie Geschäftsbeziehungen von Asien bis Südamerika verfügt der Konzern über ein internationales Handels- und Beschaffungsnetzwerk.

Die Führung der Geschäftsaktivitäten erfolgt sowohl direkt über das Mutterunternehmen BayWa AG als auch mittelbar über die in den Konzernabschluss einbezogenen Tochterunternehmen. Insgesamt umfasst der BayWa-Konzern neben der Muttergesellschaft BayWa AG 582 vollkonsolidierte Beteiligungen. Darüber hinaus werden 30 Unternehmen nach der Equity-Methode in den Konzernabschluss der BayWa AG einbezogen.

Segment Regenerative Energien

Das Segment Regenerative Energien umfasst die Aktivitäten der BayWa r.e. AG, unter deren Dach der Konzern wesentliche Teile der Wertschöpfungskette im Bereich der erneuerbaren Energien abdeckt. Gegründet 2009, ist das Tochterunternehmen BayWa r.e. heute ein weltweit aktiver Entwickler, Dienstleister, Photovoltaik- (PV-)Großhändler, Energiehändler und Anbieter von Energielösungen im Bereich der erneuerbaren Energien. Seit 2021 hält ein Fonds des Investors Energy Infrastructure Partners (EIP) 49 Prozent der Anteile an der BayWa r.e. Die BayWa AG ist mit 51 Prozent weiterhin Mehrheitsgesellschafterin.

Die BayWa r.e. verfolgt eine dreifache Diversifizierungsstrategie ihres Geschäftsportfolios: nach Ländern, nach Energieträgern und nach Geschäftsaktivitäten. Die Geschäftsaktivitäten gliedern sich in die drei Bereiche Projects, Operations und Solutions.

Der Bereich Projects befasst sich weltweit mit der Planung, Projektierung und dem Bau von Wind- und Solaranlagen sowie der Veräußerung der betriebsfertigen Anlagen. Dabei hat die BayWa r.e. zuletzt ihre Aktivitäten auch auf Offshore-Windenergieanlagen ausgeweitet.

Der Bereich Operations umfasst planerische und technische Dienstleistungen, die Versorgung mit Verbrauchsmaterialien, die technische und kaufmännische Betriebsführung, die Instandhaltung der Anlagen, den Energie-

handel sowie die Vermarktung von Strom aus eigenen Anlagen als Independent Power Producer (IPP). Niederlassungen in Europa, den USA und Südostasien ermöglichen international einen 24-Stunden-Service für die Kunden der BayWa r.e. Weltweit werden im Servicegeschäft derzeit Anlagen mit einer installierten Leistung von rund 10,7 GW betreut. Im Energiehandel, welcher der Geschäftseinheit IPP zugeordnet ist, vermarktet die BayWa r.e. Strom aus erneuerbarer Erzeugung.

Im Bereich Solutions werden Photovoltaiksysteme und -komponenten vertrieben und maßgeschneiderte Energielösungen für die Energieversorgung von Gewerbe- und Industriekunden entwickelt. Das Segment Regenerative Energien ist seit seiner Gründung stark international ausgerichtet, um größtmögliche Unabhängigkeit von der Entwicklung einzelner regionaler Märkte zu gewährleisten. Die BayWa r.e. ist heute in insgesamt 35 Ländern in den vier Regionen Europa, Nord- und Südamerika, Asien-Pazifik sowie Afrika mit eigenen Niederlassungen vertreten.

Segment Energie

Die Aktivitäten des Segments Energie gliedern sich in die Bereiche Schmierstoffe, Haustechnik, Heizöl, Diesel und Ottokraftstoffe, Holzpellets, Contracting, die BayWa Mobility Solutions GmbH sowie die BayWa Power Liquids GmbH. Der geografische Fokus liegt dabei vorwiegend auf den vier deutschen Bundesländern Bayern, Baden-Württemberg, Hessen und Sachsen sowie auf Österreich.

Das Schmierstoffgeschäft umfasst den Handel mit der Marke TECTROL sowie umfangreiche Anwendungen und Servicepakete für Fokuskunden, wie beispielsweise Betreiber von Biogasmotoren und Gewerbetunden. Darüber hinaus werden Schmierstoffe und Betriebsmittel aller bedeutenden Hersteller und Marken an B2B-Anwender aus den Bereichen Gewerbe, Industrie, Kommunen, Transportbranche sowie Land- und Forstwirtschaft – auch online über die digitale Plattform Interlubes – vermarktet.

Die BayWa Haustechnik GmbH bietet mit 18 Standorten überregional Installationsdienstleistungen für Heizung, Sanitär und Lüftung an. Das Leistungsspektrum reicht von Öl-, Gas-, Holz- und Pellet-Heiztechnik über Wärmepumpen, Solarsysteme und Wohnraumlüftung bis hin zur Sanitärtechnik.

Im Bereich Heizöl und Diesel bzw. Ottokraftstoffe beliefert die BayWa Landwirte und Gewerbetunden – einschließlich Baustellen- und Hofbetankungen – mit Kraft- bzw. Brennstoffen. Der Vertrieb von Brennstoffen erfolgt unter der einheitlichen Logistik-Marke enlog (Energie-Logistik). Diesel- und Ottokraftstoffe sowie AdBlue werden über 111 eigene Tankstellen und Partnerstationen in Deutschland verkauft. Zudem beliefert die BayWa Wiederverkäufer sowie Großabnehmer mit Kraft- und Brennstoffen sowie AdBlue. In Österreich werden weitere Tankstellen über Tochtergesellschaften geführt. Die Konzerngesellschaft GENOL Gesellschaft m.b.H. versorgt als Großhändler genossenschaftliche Tankstellen.

Der Bereich Holzpellets umfasst zum einen die Produktion in der Tochtergesellschaft WUN Pellets GmbH, zum anderen den Vertrieb von Holzpellets an private Verbraucher und Gewerbetunden. Darüber hinaus bietet die BayWa unter der eigenständigen Marke Pellog Logistikleistungen für externe Holzpelletthändler an.

Im Contracting liegt der Schwerpunkt auf Energielösungen in den Bereichen Biomasse, Blockheizkraftwerke und Gas für Hotellerie, Kommunen und den Wohnungsbau in Süddeutschland.

Die BayWa Mobility Solutions GmbH bietet umfassende Leistungen im Bereich E-Mobilität für Light Vehicle und Digital Mobility. Der Bereich Light Vehicle umfasst die Elektromobilität, treibt die Projektierung und den Ausbau der Ladeinfrastruktur im Auftrag voran und vollzieht im Rahmen des sogenannten Deutschlandnetzes als Ladestellenbetreiber mit eigenen Ladeparks den Einstieg in das CPO-(Charge-Point-Operator-)Geschäft. Digital Mobility bietet die komplette Systematik mit Tank- und Ladekarte, zugehöriger App sowie Abrechnung für Kunden und, als sogenanntes White-Label-System, auch für Dritte an. Über die Plattform Chargemondo für private Ladelösungen bietet die BayWa Mobility Solutions GmbH die Konfiguration eines kundenindividuellen Komplettangebots an, in das alles aus einer Hand integriert werden kann: von der Planung bis zur Endmontage, einschließlich der Anmeldung beim Netzbetreiber und der Beantragung von Fördermöglichkeiten.

Als 100-prozentige Tochter der BayWa AG positioniert sich die BayWa Power Liquids GmbH als Lösungsanbieter für klimafreundliche Mobilität im Bereich Heavy Vehicle und betreibt das Tankstellennetz für flüssiges Erdgas (Liquefied Natural Gas – LNG) der BayWa.

Segment Cefetra Group

Im Segment Cefetra Group ist die BayWa als Supply Chain Manager von Agrarerzeugnissen vom Einkauf über die Logistik bis zum Vertrieb tätig. Das Segment bündelt die standortübergreifenden Aktivitäten, insbesondere den internationalen Handel mit Getreide und Ölsaaten. Darüber hinaus umfasst das Produktspektrum auch Milchprodukte wie Käse, Butter, Milchpulver sowie Milchalternativen (Cefetra Dairy), außerdem Trockenfrüchte und Nusskerne. Hauptkundengruppen sind Getreide- und Ölmühlen, Stärke- und Futtermittelhersteller, Mälzereien und Brauereien sowie Hersteller von Bio-Kraftstoffen.

Im Rahmen ihrer Spezialitätenstrategie baut die BayWa durch gezielte Akquisitionen von Spezialitätenhändlern ihr Geschäft mit Waren wie Stärkeprodukten, Reis und Hülsenfrüchten sowie mit Bio-Produkten weiter aus. Dadurch diversifiziert das Unternehmen sein Produktportfolio und profitiert von Märkten mit geringerer Wettbewerbsintensität gegenüber börsengehandelten Standarderzeugnissen. Für die Beschaffung und Vermarktung der Erzeugnisse verfügt die BayWa über ein weltweites Handelsnetzwerk sowie eigene Binnen- und Tiefseehäfen.

Segment Agrar

Schwerpunkte der Geschäftstätigkeit im Segment Agrar sind die Erfassung und der Vertrieb von landwirtschaftlichen Erzeugnissen sowie die Versorgung landwirtschaftlicher Kunden mit Betriebsmitteln. Dabei konzentriert sich das Unternehmen aufgrund historisch gewachsener Strukturen vor allem auf Süddeutschland. Vereinzelt ist die BayWa auch in Nord- und Ostdeutschland aktiv. Insgesamt ist die BayWa das umsatzstärkste Agrarhandelsunternehmen Deutschlands. Ein weiterer geografischer Schwerpunkt liegt auf dem österreichischen Markt.

Die BayWa versorgt konventionelle Landwirtschaftsbetriebe über das gesamte Anbaujahr mit Betriebsmitteln wie Saatgut, Dünge-, Pflanzenschutz- sowie Futtermitteln und übernimmt die Erfassung und Vermarktung der Ernte. Für die Ernteerfassung unterhält die BayWa in ihren Kernregionen ein Netz von 151 Standorten mit hohen Transport-, Umschlags- und Lagerkapazitäten. Sie dienen der Warenanlieferung, Qualitätsprüfung, Aufbereitung, fachgerechten Lagerung und Pflege der Agrarerzeugnisse. Die Vermarktung erfolgt über eigene Handelsabteilungen sowohl an lokale, regionale, nationale und internationale Abnehmer der Lebensmittelindustrie als auch an den Groß- und Einzelhandel.

Zusätzlich baut die BayWa ihr Angebot für den ökologischen Landbau und die Vermarktungsstrukturen für deren Erzeugnisse regional schrittweise aus. 105 Standorte der BayWa sind für den Handel von Betriebsmitteln für die ökologische Landwirtschaft zertifiziert. Die BayWa strebt an, mit einem Komplettangebot vom Saatgut bis zur Vermarktung effizientester Partner für den Handel von „EU-Bio“-Ware und Bio-Betriebsmitteln für bestehende sowie neue Bio-Betriebe zu sein.

In Österreich ist die BayWa durch ihre Tochtergesellschaft RWA Raiffeisen Ware Austria Aktiengesellschaft (RWA) mit 430 genossenschaftlichen Lagerhausstandorten flächendeckend vertreten.

Segment Technik

Im Segment Technik – unterteilt in die Sparten Spezialtechnik und Agrartechnik – vertreibt die BayWa ein Vollsortiment von Maschinen, Geräten und Anlagen sowie Spezialfahrzeugen für die Land-, Forst- und Kommunalwirtschaft in Deutschland und Österreich. Zudem bietet die BayWa umfangreiche Wartungs- und Reparaturleistungen einschließlich eines Ersatzteilservice an. Die Angebotspalette besteht neben Traktoren und Mähdreschern aus Spezialfahrzeugen mit flexiblen Einsatzmöglichkeiten, beispielsweise für Kehr-, Reinigungs- und Winterdienst sowie Mäh- und Sportplatztechnik. Für die Forstwirtschaft reicht das Angebot von Großgeräten wie Forstraktoren und Holzhackmaschinen über Kleingeräte wie Motorsägen und Freischneider bis hin zur erforderlichen Schutzbekleidung.

Die wichtigsten Vertriebsaktivitäten umfassen die Marken des AGCO-Konzerns – Fendt, Massey Ferguson, Valtra und Challenger – sowie CLAAS-Landmaschinen. Parallel zum stationären Handel betreibt die BayWa in diesem Segment insbesondere für den Verkauf von Gebrauchtmaschinen verschiedene Online-Plattformen.

Das Werkstattnetz der BayWa umfasst derzeit 276 Standorte in Deutschland und Österreich und 819 mobile Servicefahrzeuge, wodurch eine große Nähe zum Kunden und eine schnelle Bearbeitung von Serviceaufträgen gewährleistet werden soll.

Zur Sicherung langfristiger Wachstumsperspektiven expandiert die BayWa im Segment Technik auch in internationale Märkte und ist derzeit in den Niederlanden, Kanada und Südafrika mit Tochtergesellschaften oder Gemeinschaftsunternehmen vertreten.

Segment Global Produce

Im Segment Global Produce deckt die BayWa die gesamte Wertschöpfungskette in der Obst- und Gemüsevermarktung ab.

In Deutschland ist die BayWa Einzelvermarkter von Tafelkernobst für den Lebensmittelgroß- und -einzelhandel und Anbieter von Kernobst aus ökologischem Anbau. An fünf Standorten am Bodensee und am Neckar erfasst, sortiert, lagert, verpackt und bedient sie als Vertriebsvermarkter für Obst Kunden im In- und Ausland. Über seine internationalen Beteiligungen bietet das Segment Global Produce zudem eine breite Produktpalette von Kernobst bis zu exotischen Obstspezialitäten.

Im internationalen Handel mit Frischeprodukten ist die BayWa über ihre neuseeländische Tochtergesellschaft T&G Global Limited (T&G Global) tätig, die internationale Handelsbeziehungen nach Amerika, Asien, Australien und Europa unterhält. Über die vorhandenen Vertriebsstrukturen von T&G Global und deren Beteiligungsgesellschaften erschließt die BayWa vor allem in Asien zusätzliche Absatzmärkte. Durch die Vermarktung von Tafelkernobst sowohl aus der nördlichen und südlichen Hemisphäre ist die BayWa in der Lage, ihre Handelspartner ganzjährig mit erntefrischer Ware zu versorgen und ihr Sortiment zu erweitern.

Die niederländische Tochtergesellschaft TFC Holland B.V. (TFC) ergänzt das BayWa-Portfolio um exotische Obstspezialitäten, insbesondere im Wachstumsmarkt für Ready-to-eat-Produkte. TFC verfügt über etablierte internationale Handelsbeziehungen in zahlreichen Beschaffungsmärkten für Tropenfrüchte – hauptsächlich für Avocados und Mangos – sowie zum europäischen Lebensmitteleinzelhandel.

Segment Bau

Das Segment Bau umfasst im Wesentlichen die Aktivitäten im Baustoff-Fachhandel in Süd- und Ostdeutschland sowie in Österreich. Hier deckt die BayWa das komplette Baustoffsortiment ab – von Tiefbau, Hochbau, Neubau, Renovierung und Modernisierung über Garten- und Landschaftsbau bis hin zu energetischen und baugesunden Lösungspaketen.

Im Baustoff-Fachhandel ist der BayWa-Konzern mit 119 Standorten in Deutschland und in Österreich mit 30 Standorten vertreten. Daneben werden über die österreichische Tochtergesellschaft Lagerhaus Franchise GmbH Franchisepartner im Baustoff- sowie im Einzelhandelsgeschäft in Österreich betreut. Die Zahl der Franchisestandorte liegt bei insgesamt 1.047. Das Produktspektrum richtet sich primär an kleine und mittelständische Bauunternehmen, Handwerks- und Gewerbebetriebe sowie Kommunen, aber auch an private Bauherren und Hausbesitzer.

Gesundes Bauen und Energieeffizienz stehen zunehmend im Fokus. So bietet das Unternehmen ein umfangreiches Sortiment geprüft ausdünstungsarmer Baustoffe sowie Lösungen für energieeffizientes Bauen, Sanieren und Modernisieren an. Mit Eigenmarkenlinien für Bauelemente und Gartengestaltung, für bautechnische und bauchemische Produkte und Dämmmaterialien, für wohngesunde Baustoffe und Reinigungsmittel sowie für Dachzubehör tritt die BayWa zunehmend auch als Initiator für neue Produkte auf.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Bereitstellung von Spezialsortimenten beispielsweise in den Bereichen Holzbau und Konstruktionsholz, Schalungszubehör und Betonfertigteile sowie Flachdachbau. Daneben bietet die BayWa AG über ihre Beteiligung an der Tjiko GmbH Badmodule in Holzbauweise an. Das Badmodul-System von Tjiko richtet sich hauptsächlich an Bauträger und Generalunternehmer großer Wohnbauprojekte, die eine wirtschaftliche und zugleich möglichst individuelle Badausführung in ihren Objekten umzusetzen wünschen. Die individuelle Gestaltung ermöglicht ein digital gesteuerter Konfigurator; die komplette Inneneinrichtung wird seriell gefertigt.

Darüber hinaus kooperiert die BayWa in Deutschland mit Bauträgern bei der Realisierung von Projekten. Dazu geht sie als Partner Joint Ventures mit Bauunternehmen und Bauträgern ein und tritt in erster Linie als Anbieter von Konzepten zur Quartiersentwicklung auf.

Segment Innovation & Digitalisierung

Innerhalb des Segments Innovation & Digitalisierung wurden bislang digitale Angebote zur Produktivitätssteigerung in der Landwirtschaft entwickelt und vermarktet. Im Rahmen strategischer Überlegungen zur Beschleunigung der Digitalisierung in der Landwirtschaft wurden die NEXT-Farming Softwarelösungen sowie die dazugehörige Softwareentwicklung und der Vertrieb der Konzerngesellschaft FarmFacts GmbH an den langjährigen Partner AGCO verkauft. Die Software-Produkte NEXT Farming PRO und NEXT Farming LIVE bieten Landwirten ein zukunftsorientiertes und herstellerübergreifendes Farm-Management-System an. Innerhalb der Konzernstrategie betrachtet der Vorstand jedoch die Softwareentwicklung nicht als wesentliche Kernkompetenz der BayWa, sehr wohl jedoch die Vermarktung von Smart-Farming-Lösungen. Im Zuge des Verkaufs von NEXT Farming hat die BayWa entsprechend Vertriebsrechte von AGCO erhalten.

In Kooperation mit der Europäischen Weltraumorganisation (European Space Agency – ESA) treibt die BayWa darüber hinaus die Nutzung von Satellitendaten in der Landwirtschaft voran. Ziel ist, Satellitendaten optimal in landwirtschaftliche Prozesse einzubinden, um positive Effekte auf den Ressourcen- und Wassereinsatz sowie die Ernteerträge zu erzielen. Die Konzerntochtergesellschaft VISTA Geowissenschaftliche Fernerkundung GmbH verarbeitet und vermarktet die daraus entstandenen Daten.

Aufgrund dieser strategischen Anpassung wird das Segment im laufenden Geschäftsjahr 2024 aufgelöst und die FarmFacts GmbH dem operativen Segment Technik zugeordnet. Die verbleibenden Tochtergesellschaften werden den Sonstigen Aktivitäten zugeordnet.

Sonstige Aktivitäten

Die Sonstigen Aktivitäten umfassen die zentralen Steuerungs- und Verwaltungsfunktionen des Konzerns sowie Randaktivitäten.

Leitung, Überwachung und Compliance

Die BayWa ist eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht mit einer dualen Führungsstruktur, bestehend aus Vorstand und Aufsichtsrat.

Der Vorstand bestand zum 31. Dezember 2023 aus vier Mitgliedern: Marcus Pöllinger (Vorsitzender des Vorstands und verantwortlich für die Segmente Cefetra Group, Global Produce und Bau sowie die Bereiche Erzeugnisse Agrar und Digital Farming; Führungs- und Aufsichtsgremien von internationalen Beteiligungen und der BayWa r.e. AG), Andreas Helber (Finanzvorstand; Führungs- und Aufsichtsgremien von internationalen Beteiligungen und der BayWa r.e. AG), Dr. Marlen Wienert (Mitglied des Vorstands und verantwortlich für die Segmente Energie, Agrar und Technik sowie den Bereich eBusiness) und Reinhard Wolf (Mitglied des Vorstands und verantwortlich für die RWA Raiffeisen Ware Austria Aktiengesellschaft, Korneuburg, Österreich).

Prof. Klaus Josef Lutz schied zum 31. März 2023 aus der operativen Führung der BayWa AG aus. Marcus Pöllinger folgte ihm im Amt und übernahm zum 1. April 2023 den Vorsitz im Vorstand. Zudem bestellte der Aufsichtsrat Dr. Marlen Wienert zum 1. April 2023 in den Vorstand.

Der Vorstand leitet die Aktiengesellschaft eigenverantwortlich mit dem vorrangigen Ziel, den Unternehmenswert nachhaltig und langfristig zu steigern.

Dem Aufsichtsrat der BayWa AG gehörten zum 31. Dezember 2023 16 Mitglieder an. Er überwacht und berät den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens und erörtert regelmäßig Geschäftsentwicklung, Planung, Strategie und Risiken mit dem Vorstand. Gemäß dem deutschen Mitbestimmungsgesetz ist der Aufsichtsrat der BayWa AG paritätisch mit Vertretern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer besetzt. Der Aufsichtsrat hat zur Effizienzsteigerung seiner Arbeit sechs fachliche Ausschüsse gebildet. Die Hauptversammlung hat Prof. Klaus Josef Lutz am 6. Juni 2023 in den Aufsichtsrat der BayWa AG gewählt. Der Aufsichtsrat hat Prof. Klaus

Josef Lutz anschließend in seiner konstituierenden Sitzung zum Vorsitzenden des Aufsichtsrats gewählt. Prof. Klaus Josef Lutz hat am 19. Januar 2024 sein Amt als Mitglied des Aufsichtsrats der BayWa AG niedergelegt.

Einzelheiten zur Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat sowie zur Corporate Governance der BayWa AG werden im Bericht des Aufsichtsrats bzw. in der Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f HGB dargestellt. Letztere findet sich im Corporate-Governance-Bericht. Dieser ist auf der Website der Gesellschaft unter www.baywa.com/ueber-uns/corporate-governance/corporate-governance abrufbar.

Konzernweit gilt ein Code of Conduct, durch den innerhalb des gesamten BayWa-Konzerns ein allgemeingültiger Wertestandard geschaffen wird. Für Mitarbeiter, die potenzielle Compliance-Verstöße melden wollen, wurde – ergänzend zu den bereits bestehenden Möglichkeiten wie der Vertrauensperson – ein anonymes Hinweisgebersystem eingeführt. Die so gewonnenen Hinweise werden bei Bedarf zusammen mit Corporate Audit ausgewertet und weiterverfolgt. Im Rahmen von internen Untersuchungen mit Compliance-Bezug arbeiten Corporate Compliance und Corporate Audit eng zusammen. Außerdem existieren umfassende Compliance-Kontrollen, um die Einhaltung der Compliance-Grundsätze nachprüfen und gewährleisten zu können. Corporate Compliance wird durch den Chief Compliance Officer geleitet. Er berichtet direkt an den Vorsitzenden des Vorstands. In den Segmenten der BayWa sowie den wesentlichen Beteiligungsunternehmen wurden zudem Compliance-Beauftragte und Datenschutz-Referenten ernannt. Sie dienen den Mitarbeitern als zusätzliche Ansprechpartner und agieren als Multiplikatoren.

Die Organisationseinheit Corporate Compliance nimmt vor allem präventive Aufgaben wahr. Zur Verhinderung von Rechtsverstößen setzt Corporate Compliance insbesondere auf Schulungen sowie ein umfangreiches Beratungs- und Informationsangebot. Der Tätigkeitsschwerpunkt liegt dabei auf den Themenbereichen Kartellrecht, Korruptionsprävention, Datenschutz, Informationssicherheit, Zoll- und Exportkontrolle sowie Geldwäscheprävention. Zu diesen Themen wurden umfangreiche Regelwerke entwickelt, die als konzernweite Vorgabe dienen.

Zur Umsetzung der Anforderungen des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG) wurde bereits im Jahr 2021 der Bereich Social Compliance geschaffen. Seit 2023 sind große Unternehmen, so auch die BayWa AG, dazu verpflichtet, umfangreiche Berichtspflichten und Auflagen zu erfüllen und potenzielle menschenrechtliche Missstände in der eigenen Geschäftstätigkeit und bei eigenen Zulieferern zu identifizieren und zu beheben. Zur Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten arbeitet Social Compliance eng mit anderen Konzernfunktionen wie Corporate Sustainability, Purchasing, Risk und Public Affairs zusammen.

Konzernziele und Strategie

Nach der starken Expansions- und Investitionsphase der vergangenen Jahre liegt der Fokus der strategischen Weiterentwicklung des BayWa-Konzerns im ersten Schritt auf der Optimierung des gesamten Portfolios unter Rendite-Risiko-Aspekten. Die BayWa trägt damit insbesondere den veränderten Rahmenbedingungen Rechnung. Dazu gehören u. a. die gestiegenen Zinsen und strukturelle Veränderungen in einzelnen Märkten, in denen die BayWa aktiv ist. Ziel ist es, ein renditestarkes Portfolio zu entwickeln, um die Profitabilität des BayWa-Konzerns nachhaltig zu sichern.

Die BayWa profitiert in nahezu allen Geschäftssegmenten von Megatrends wie Ernährungs- und Energiesicherheit, mit denen unabhängig von Marktschwankungen zahlreiche kurz- und langfristige Chancen verbunden sind. Der Wachstumsfokus des BayWa-Konzerns liegt weiterhin auf den Segmenten Regenerative Energien und Cefetra Group, die ihr Potenzial in einer Vielzahl von Ländern, Projektpipelines, Sortimenten und Warenströmen entwickeln.

Das mittelfristige Ergebnisziel (EBIT) des BayWa-Konzerns liegt in der Spanne von 470 bis 520 Mio. Euro und soll bis Ende des Jahres 2026 erreicht werden. Ursprünglich wollte die BayWa dieses Ziel im Jahr 2025 erreichen. Aufgrund der anhaltenden Schwäche der Baukonjunktur und des verzögerten Verkaufsprozesses des Solarhandelsgeschäfts wurde die Zielsetzung um ein Jahr verschoben.

Im Zentrum der Strategie stehen die Steigerung der Ergebnisqualität und der Schuldenabbau zur Reduzierung der Zinsbelastung. Dies erfolgt insbesondere durch die Optimierung des Angebotsportfolios. Durch die

Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen und margenstarke Produkte und Geschäftsaktivitäten wird das Portfolio auf die Zukunft ausgerichtet, die Steuerungskomplexität verringert und perspektivisch der Schritt zu einem Renditeportfolio vollzogen. Das schließt auch die Trennung von einzelnen Beteiligungen oder Randaktivitäten ein. Die Erlöse werden den Schuldenabbau vorantreiben. Durch die weitere Optimierung des Bestandsmanagements in allen Segmenten soll zudem die Kapitalbindung und damit auch die Zinsbelastung reduziert werden. Hierunter zählen Initiativen wie z. B. das Cash-Management-Programm der deutschen Einheiten Agrar, Bau, Technik und Energie.

Ein wichtiger Bestandteil der Umsetzungsmaßnahmen ist das „CorE“-Programm, mit dem ein Corporate Enterprise Resource Planning System auf Basis von SAP S/4HANA bei der BayWa eingeführt wird. Das Ziel ist es, Prozesse und Leistungsstandards unter den Gesichtspunkten Kundenorientierung, Wettbewerbsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit und Effizienz bestmöglich zu optimieren und weiterzuentwickeln. Die BayWa geht davon aus, dass damit die Geschäftsprozesse von Einkauf über Logistik bis Verkauf und Service mehrheitlich harmonisiert werden können. Das sollte auch zu umfangreichen Kosteneinsparungen in der IT führen. Der Roll-out erfolgt zunächst im Bereich Service & Werkstatt und wird im Laufe der nächsten Geschäftsjahre sukzessive auf die anderen Bereiche ausgeweitet.

Beim Thema Nachhaltigkeit strebt die BayWa die Reduzierung der Treibhausgasemissionen des Unternehmens bis 2025 um mindestens 22 Prozent im Vergleich zu 2017 an. Bis 2030 will das Unternehmen Klimaneutralität (Scope 1 und 2) erreichen. Ein bedeutender Schritt auf dem Weg zur Dekarbonisierung der gesamten Unternehmensgruppe war die Einführung eines internen CO₂-Preises. Eine interne Gebühr von 50 Euro pro Tonne Kohlendioxid (CO₂) schafft innerhalb der einzelnen Segmente ein zweckgebundenes Budget für Klimaschutzmaßnahmen. Um die selbst gesteckten Klimaziele zu erreichen, plant die BayWa, allein bis 2025 rund 19 Mio. Euro unmittelbar in die eigene Dekarbonisierung zu investieren.

Geschäftsfeld Energie

Segment Regenerative Energien

Die Energiekrise in Europa, die auf die russische Invasion der Ukraine im Jahr 2022 folgte, betonte die Bedeutung eines schnellen Übergangs zu einer sicheren und nachhaltigen Energieversorgung. Wegweisende Entscheidungen wie der Inflation Reduction Act in den USA und das REPowerEU-Programm in Europa wurden getroffen, um diese Ambitionen zu unterstützen. Es ist eine Ambition, die auch von der BayWa r.e. AG geteilt wird, deren strategisches Ziel weiterhin darin besteht, das Wachstum erneuerbarer Energien zu beschleunigen.

Die Finanzergebnisse der BayWa r.e. im Jahr 2023 zeigen die Vorteile ihres breiten Geschäftsportfolios, einschließlich eines Energiehandels und eines unabhängigen Stromerzeugers, die beide von den vergleichsweise hohen Energiepreisen in Europa profitierten. Die Erneuerbare-Energien-Branche war jedoch nicht ohne Herausforderungen. In den beiden Sektoren Wind und Solar haben Inflation und hohe Zinssätze die Realisierung von Projekten beeinträchtigt, während die Margen im Großhandelsgeschäft mit Solarmodulen unter einem rapiden Preisverfall litten. Dieser Rückgang war das Ergebnis des klassischen Zyklus, bei dem Überangebot und Preisrückgänge auf Angebotsengpässe und steigende Preise im Jahr 2022 folgten.

Vor diesem Hintergrund setzt die BayWa r.e. seinen Fokus auf die Erreichung operativer Exzellenz im Rahmen seiner strategischen Roadmap 2026 fort, um für das erhebliche Wachstum erneuerbarer Energien bestens gerüstet zu sein. Dazu gehört die Fusion seiner Wind- und Solarprojektentwicklungsgeschäfte zur Realisierung von Synergien sowie die weitere Entwicklung seiner Beschaffungsfunktionen zur Verbesserung seiner Positionierung bei Lieferanten.

Wichtig ist, dass die Gruppe eine strategische Neuausrichtung durchläuft, die den Verkauf ihres Solarhandelsgeschäfts beinhaltet. Der Verkaufsprozess hat großes Interesse und mehrere Angebote potenzieller Käufer geweckt. Aufgrund der volatilen Marktbedingungen, die der Solarmarkt im Jahr 2023 erfahren hat, wird der Verkaufsprozess im Geschäftsjahr 2024 fortgesetzt. Die geplanten Erlöse aus dem Verkauf werden zur Schuldenreduktion verwendet, aber auch in das zukünftige Kerngeschäft der BayWa r.e. reinvestiert, und zwar zur Unterstützung des Wachstums der Projektpipeline und des IPP-Portfolios sowie zur Erweiterung des Energy-Solutions- und Services-Geschäfts.

Neue Technologien bleiben auch weiterhin ein wichtiger Bestandteil der strategischen Pläne der BayWa r.e. Das Unternehmen hat erfolgreich Pilotprojekte durchgeführt, umgesetzt und seine Projektpipeline für erneuerbare Energien mit innovativen Technologien erhöht. Im Jahr 2023 umfasste dies die Fertigstellung von schwimmenden Solar-Photovoltaik-Projekten und PV-Batterie-Energiespeicher-Hybridprojekten sowie die kontinuierliche Erweiterung von Projektpipelines auch in den Bereichen Agri-PV, Power-to-X und Offshore-Wind.

Batteriespeicher stellen eine bedeutende Technologie dar – sie sind nicht nur eine Lösung für den Umgang mit Stromnetzüberlastungen und -kürzungen, sondern können in bestimmten Märkten auch eine zusätzliche Einnahmequelle aus der Bereitstellung von Strom für das Netz und der Teilnahme an Energiehandelsmärkten sein. Bis Ende 2023 hat die BayWa r.e. mit Batteriespeicherprojekten eine umfangreiche Pipeline mit fast 2,4 Gigawatt peak (GWp) Leistung und 6,6 Gigawattstunden (GWh) Kapazität entwickelt.

Segment Energie

Im Segment Energie positioniert sich die BayWa als Logistikanbieter und nimmt vor allem im ländlichen Raum eine Grundversorgungsfunktion bei Kraft- und Schmierstoffen sowie bei Wärmeträgern wahr. Dabei steht im Zentrum der Segmentstrategie der schrittweise Übergang von traditionellen zu alternativen Energieträgern.

So bildet im Wärmegeschäft die Vermarktung von Holzpellets einen Schwerpunkt. Die BayWa betreibt hierfür auch den digitalen Marktplatz „hello:Heat“. Neben alternativen nachhaltigen Brennstoffen wie Holzpellets und Holzbriketts finden Kunden hier ein umfangreiches Angebot von Basisinformationen zur Heizungstechnologie über Fördermittel-Service bis hin zu Dienstleistungen für Beratung und Installation.

Aufbauend auf der Versorgung ihrer Kunden mit Heizenergie arbeitet die BayWa zudem an einer Erweiterung der Geschäftsaktivitäten für innovative Lösungen. Dazu gehört die Konzeption von Contracting-Angeboten in den Bereichen Kühlung und Eigenverbrauch von Mehrfamilienhäusern. Mit der Übernahme der Urlbauer-Gruppe und des Emmeringer Heizungsbaus durch die BayWa Haustechnik GmbH hat die BayWa im Jahr 2023 ihre Kompetenz und Kapazitäten im Bereich Sanitär-Heizung-Klima ausgebaut und begegnet damit dem steigenden Bedarf an Heizungs- und Wärmesanierungen im Rahmen der Energiewende.

Auch beim Ausbau von Mobilitätslösungen steht die Bereitstellung klimafreundlicher Angebote im Fokus. Vor allem die Bereiche Ladeinfrastruktur für die Elektromobilität (E-Mobilität), LNG-Tankstellen und digitale Mobilität werden kontinuierlich vorangetrieben. Im Jahr 2023 erhielt die BayWa Mobility Solutions GmbH (BMS) den Zuschlag für das Bayern-Los des sogenannten Deutschlandnetzes, mit dem Lücken in der Ladeinfrastruktur geschlossen werden sollen. Bis zum Jahr 2026 wird die BMS dabei 20 eigene Schnellladeparks mit jeweils 4–16 Ladepunkten und einem gesamten Investitionsvolumen von ca. 15 Mio. Euro errichten. Der Betrieb eigener Ladeparks markiert dabei zugleich den Einstieg in das CPO-(Charge-Point-Operator-)Geschäft und den nächsten logischen Schritt in der Geschäftsentwicklung. Darüber hinaus werden insbesondere für Betreiber von Fuhrparks auf Basis einer umfassenden Flottenanalyse Lösungen für die E-Mobilität angeboten. Hier übernimmt die BayWa von der Installation und vom Betrieb bis zur Wartung der Ladeinfrastruktur sämtliche Aufgaben.

Die Auslieferung flüssiger Brenn- und Kraftstoffe erfolgt unter der einheitlichen Logistik-Marke enlog (Energie-Logistik). Auf diese Weise sollen Vertrieb und Logistik flexibler gestaltet und neue Absatzkanäle erschlossen werden, um dadurch in einem in den nächsten Jahren schrumpfenden Markt den Grundstein für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit zu legen.

Auch im Schmierstoffgeschäft folgt die BayWa dem Trend zu mehr Nachhaltigkeit. So können Kunden inzwischen auch recycelte Schmierstoffe der Marke TECTROL beziehen und damit ohne Einbußen bei der Leistungsfähigkeit den CO₂-Abdruck im eigenen Betrieb reduzieren. Unter der neuen Produktlinie „re:source“ vertreibt die BayWa vier recycelte Schmierstoffprodukte. Ein weiterer Ausbau der Produktlinie ist bereits in Planung.

Geschäftsfeld Agrar

Segment Cefetra Group

Das Segment Cefetra Group hat im Berichtsjahr die Ziele der Strategie 2024 „Road to Ingredients“ vorzeitig erreicht. Dazu gehört die Verbesserung der operativen Performance im Kerngeschäft und die Erweiterung des Angebots um aufbereitete Erzeugnisse, der Ausbau des Vermarktungsangebots für ökologisch und regional erzeugte Agrargüter sowie Nischenprodukte, die Stärkung der Position als Supply Chain Manager im Agrarhandelsmarkt sowie die Diversifizierung des Portfolios durch internationale Expansion in Form von kleineren Akquisitionen.

Zum Jahresende 2023 hat Cefetra die Roadmap für die Strategie 2028 beschlossen. Unter dem Claim „Ingredients in Action“ soll das volle Wachstumspotenzial entlang des Agrar- und Lebensmittelgeschäfts realisiert werden. Als Reaktion auf die Veränderungen von Umfeld, Märkten und Branche hat das Unternehmen drei strategische Schwerpunkte identifiziert:

- Agrarerzeugnisse: weitere Diversifizierung und Stärkung des Angebots an Spezial- und Nischen-Agrarerzeugnissen; Kostenoptimierung bei Volumenprodukten, um den erwarteten Rückgang bei Mischfuttermitteln zu kompensieren
- Nahrungsmittel: produktbezogene und geografische Expansion in neue und bestehende Regionen (Europa, Asien, Naher Osten, Nordamerika und Ozeanien)
- Konzern: weitere Diversifizierung des Agrarhandelsgeschäfts und Ausbau des Nahrungsmittelgeschäfts durch die Nutzung von Synergien zwischen den Cefetra-Portfolios und Kunden, Entwicklung neuer Wachstumfelder und Durchführung strategischer Übernahmen

Gruppenweite Ansätze umfassen beispielsweise Dienstleistungen rund um klimafreundliche Landwirtschaft, Mischfutter, Haustiernahrung, Bäckerei, Bioprodukte, Bioenergie und Vertragsanbau. Diese werden ergänzt durch den schrittweisen Ausbau neuer Wachstumfelder.

Um diese Pläne zu verwirklichen, wird die Cefetra Group die Themen – Organisation, Digitalisierung und Nachhaltigkeit – kontinuierlich weiterentwickeln. Das dezentrale Kooperationsmodell soll gestärkt und die Zusammenarbeit bei gruppenweiten Ansätzen vertieft werden. Des Weiteren soll ein Personalplanungskonzept entwickelt werden, um Talente zu gewinnen und zu entwickeln sowie eine vorausschauende Nachfolgeplanung umzusetzen. Mit der Schaffung einer digitalen Organisation durch Prozessoptimierung und Kosteneffizienz (z. B. Logistik, Finanzen) soll die Leistung weiter gesteigert werden.

Segment Agrar

Im Segment Agrar liegt der strategische Fokus u. a. auf der Überprüfung und Optimierung der Standortstruktur mit Blick auf das Erfassungs- und Betriebsmittelgeschäft. Um künftig zwischen den beiden Segmenten Agrar und Technik größere Synergieeffekte zu erzielen, werden die Standorte, wo es möglich ist, zunehmend in integrierten Agrar- und Technik-Servicezentren zusammengefasst bzw. neu gebaut. Im Berichtsjahr wurde beispielsweise der Standort in Nürtingen entsprechend umgebaut und modernisiert. Standorte, die nicht wirtschaftlich arbeiten, wird die BayWa mit anderen Standorten zusammenlegen oder schließen. Im Berichtsjahr betraf das zwei Lager und einen Standort. 2024 werden weitere Standorte folgen.

Ein weiterer Fokus der Weiterentwicklung des deutschen Agrargeschäfts der BayWa liegt auf der Prozessoptimierung in der Logistikkette. Zur Wahrnehmung der Grundversorgungsfunktion der BayWa wird, gestützt auf ein Netz von Zentrallagern, ein Logistikkonzept etabliert, das jederzeit die Lieferfähigkeit für die Landwirtschaft sicherstellt und gleichzeitig eine Reduzierung der Kapitalbindung im Segment Agrar ermöglichen soll. Hierzu trägt auch der weitere Ausbau des Hafens in Mukran bei, durch den die dortige Lagerkapazität um 150 Prozent auf 100.000 metrische Tonnen steigt und der jährliche Getreideumschlag sich auf bis zu 2 Mio. Tonnen nahezu verdoppelt. Eine wichtige Rolle spielt auch die digitale Prozessabwicklung in der Logistik, wodurch eine erfolgreiche Steuerung der zunehmenden Komplexität und Dynamik der logistischen Prozesse möglich werden soll. Ziel ist es, bei sinkenden Kosten den Kundennutzen zu steigern. Auch die gezielte Diversifizierung des Produktportfolios sowie der Ausbau des Eigenmarkengeschäfts tragen zur Stärkung der Ertragskraft bei. Im Rahmen der Umstellung des ERP-Systems werden derzeit alle wesentlichen Prozesse neu aufgesetzt. Das Projekt ist segmentübergreifend und umfasst auch die Segmente Agrar und Technik.

Im Vertrieb wird das Angebot verstärkt auf ganzheitliche Lösungen ausgerichtet, da klimatische Veränderungen, regulatorische Rahmenbedingungen sowie die Digitalisierung zu veränderten Anforderungen an die Landwirtschaft führen. Der Einsatz digital gesteuerter Maschinen und Geräte zur Ausbringung von Betriebsmitteln wird in Zukunft auch speziell abgestimmte Sorten von Saatgut, Dünge- oder Pflanzenschutzmitteln erfordern. Durch eine zunehmend engere Verzahnung der Segmente Agrar und Technik (inkl. Servicegeschäft) kann die BayWa den landwirtschaftlichen Kunden Service, Produkte und ganzheitliche Lösungen aus einer Hand anbieten. Außerdem wird im Betriebsmittelgeschäft das E-Commerce-Angebot weiterentwickelt, um schnell und flexibel auf neue Marktchancen und Kundenwünsche reagieren zu können. Seit Ende des Berichtsjahres steht das Landwirtschaftsportal (BayWa Online Shop) auch als mobile Applikation zur Verfügung (BayWa Portal App).

Segment Technik

Ein wichtiger Schwerpunkt ist auch im Segment Technik die weitere Hebung von Synergien mit dem Segment Agrar. Beide Segmente versorgen zu großen Teilen identische Kundengruppen mit unterschiedlichen Produkten entlang der Wertschöpfungskette. In diesem Zusammenhang ist auch die zuvor genannte gemeinsame Standortstrategie zu sehen sowie die gemeinsame generelle strategische Ausrichtung.

Zur Steigerung der Effizienz hat das Unternehmen eine Zweiteilung in die Bereiche Agrartechnik einerseits und Spezialtechnik für Kommunen, Gewerbe und Forstbetriebe andererseits vorgenommen. Im Fokus steht sowohl die Entwicklung herstellerübergreifender, digitaler Schnittstellen sowie die kontinuierliche Stärkung der markenspezifischen Vertriebsorganisationen.

Dem zunehmenden Trend zur Nachhaltigkeit wird die BayWa durch den Ausbau ihres Angebots an Elektrotraktoren und anderen E-Fahrzeugen für die Land-, Forst- und Kommunalwirtschaft gerecht. Beispielsweise müssen Kommunen bereits seit dem 2. August 2021 das Saubere-Fahrzeuge-Beschaffungs-Gesetz berücksichtigen. Im Jahr 2023 hat die BayWa ihr Portfolio um E-Transporter der Marke Graf Carello erweitert, die u. a. zur städtischen Pflanzenbewässerung, als praktischer Kleintransporter für die Müllentsorgung oder im innerbetrieblichen Bereich eingesetzt werden können. Für die BayWa ist der österreichische Hersteller Graf Carello bereits der vierte Vertriebspartner bei E-Fahrzeugen. Künftig wird die BayWa auch den voll-elektrischen Schlepper Fendt e100 vertreiben, dessen Produktion im vierten Quartal 2024 starten soll. Der erste serienmäßige Schlepper der großen Hersteller ist in der Schmalspurvariante sowohl für Kommunen (Gehweg) als auch für den Obst- und Weinbau geeignet.

Bedarfsgerechte und effektive Bewässerung ist eine bedeutende Anpassungsstrategie an den Klimawandel und somit wichtiges Zukunftsthema für landwirtschaftliche Betriebe. Trockene und heiße Sommer sowie extreme Starkregenereignisse machen ein aktives Bewässerungsmanagement immer wichtiger. Hier möchte die BayWa ihren Kunden künftig noch gezielter Lösungen anbieten und sie dabei unterstützen, Erträge zu sichern, ohne die Umwelt zu belasten. Auch hier bieten beide Segmente kundenspezifische Lösungen an: Tröpfchenbewässerung (Agrar) und Oberkopfbewässerung (Technik) sowie smarte Steuerung und Services.

Segment Global Produce

Die Ziele im Segment Global Produce sind der Aufbau neuer attraktiver Produktkategorien und die sichere Lieferung in wichtige Handelsbereiche durch vertikale Integration.

Mit dem Umzug der niederländischen Tochtergesellschaft TFC Holland B.V. (TFC), spezialisiert auf exotisches Obst und Gemüse, an einen neuen Standort zu Beginn des Jahres 2023 schafft BayWa Global Produce die Basis für den weiteren Ausbau ihrer Geschäftsaktivitäten. Der deutliche Ausbau der Lager-, Reife- und Verarbeitungskapazitäten ermöglicht moderne und effiziente Produktionsprozesse. Gleichzeitig sichert sich TFC den direkten Warenzugriff und baut ihr ganzjähriges Angebot an Avocados durch eine langfristig angelegte Kooperation mit Erzeugern im südlichen Afrika weiter aus.

Die Strategie von VentureFruit, einer 100-prozentigen Tochtergesellschaft von T&G Global, die auf Pflanzen-genetik und Sortenmanagement spezialisiert ist, zielt darauf ab, Erzeuger, Händler und Verbraucher weltweit mit neuartigen Premium-Früchten zu bedienen. So investiert das Unternehmen zusammen mit dem Forschungsinstitut Plant & Food Research in die Entwicklung neuartiger Beerensorten, um die weltweit steigende Nachfrage zu bedienen. Gemeinsam mit dem spanischen Obstspezialisten Nufri S.A.T. werden

künftig Premium-Heidelbeeren aus entsprechenden Züchtungsprogrammen für den europäischen Markt angebaut. Ferner hat VentureFruit im Rahmen der Messe Fruit Logistica 2023 in Berlin die neue Apfelsorte Tutti™ vorgestellt. Tutti ist der weltweit erste klimatolerante Apfel, den VentureFruit gemeinsam mit den Lizenznehmern in ein paar Jahren im Einzelhandel in den Verkauf bringen wird.

Die Segmenttochter T&G Global Limited (T&G Global) hat ihren Sitz in Neuseeland und fokussiert sich auf die Züchtung von neuen Sorten und den Anbau von Premium-Äpfeln. Nach zwei ersten Neuzüchtungen hat das Unternehmen im Geschäftsjahr die neue Premium-Apfelsorte Joli™ angekündigt, die ab 2028 sukzessive weltweit angebaut und im Handel verfügbar sein wird. Geschmackseigenschaften und die hohe Produktivität im Anbau sollen ihn für Verbraucher und Obstproduzenten gleichermaßen attraktiv machen. Zudem hat T&G Global mit der Inbetriebnahme ihres neuen automatisierten Packhauses ihre Packkapazität verdoppelt und Arbeitsprozesse noch effizienter gestaltet.

Geschäftsfeld Bau

Segment Bau

Der strategische Schwerpunkt im Segment Bau mit seinen drei Bereichen Baustoffhandel, Baulösungen und Bauprojekte fußt auf der kontinuierlichen Weiterentwicklung von einem reinen Produkthändler zum Anbieter innovativer Dienstleistungen und Lösungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette des Bauens. Die BayWa investiert weiter gezielt in Lösungen des systemischen Bauens und in mehr Vorfertigung von Bauteilen, um effizientere Prozesse und mehr Produktivität innerhalb der Bauwirtschaft zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang ist beispielsweise das Gemeinschaftsunternehmen H2X der BayWa AG mit der brüderl-Gruppe zu sehen, das mit seiner Mischbauweise aus industriell vorgefertigten Massivwänden aus Brettsperrholz und Stahlbetondecken eine ökologischere und klimafreundlichere Bauweise in mehrgeschossigen Gebäuden ermöglicht. Der Aufbau einer ökologischen Baustoffdatenbank und weiterer Dienstleistungen wie ESG-Zertifizierung unterstreicht das Engagement des Segments Bau für mehr Nachhaltigkeit und Klimaschutz im Gebäudesektor.

Im klassischen Baustoffhandel liegt der strategische Fokus u. a. auf dem Ausbau des Angebots von Eigenmarken und Spezialsortimenten wie beispielsweise im Bereich Bau- und Konstruktionsholz. Darüber hinaus wird das Portfolio zunehmend auf nachhaltige Baustoffe ausgerichtet. Beispielhaft für die Weiterentwicklung stehen etwa der Bau eines neuen Zentrallagers mit Schwerpunkt auf Konstruktionsvollholz und Brettschichtholz, das die dortige Lagerkapazität verdoppelt, die Warenverfügbarkeit erhöht und die Gefahr von Lieferengpässen minimiert, und ein Pilotprojekt für autonomes Einkaufen in Altötting. Unter Einsatz innovativer Technologien wie einem elektronischen Zutrittssystem, digitaler Beratung und Selbstbedienungskassen profitieren die Kunden insbesondere von deutlich verlängerten Öffnungszeiten.

Kontinuierliche Maßnahmen zur Effizienzverbesserung und die Digitalisierung bilden weitere Schwerpunkte. Hierzu zählen auch die Verschlinkung des Standortnetzes unter Beibehaltung der gewohnten Kundennähe sowie die Implementierung eines Lean-Management-Ansatzes zur Produktivitätssteigerung. Über die Verknüpfung des stationären Handels mit dem digitalen BayWa Baustoffe Online-Portal bietet die BayWa ein Omni-Channel-Angebot für ihr gesamtes Vertriebsgebiet. Die onlinebasierten Angebote werden sukzessive um Schnittstellen in die Fachhandwerkersoftware der Kunden erweitert. Die Prozesseffizienz wird durch Systeme für automatisches Bestandsmanagement gesteigert. Um die Lieferfähigkeit jederzeit sicherzustellen, werden die zahlreichen regionalen Lager zu einem Netz verspannt, das durch eine umfangreiche Logistik ergänzt wird.

Segment Innovation & Digitalisierung

Innerhalb des Segments Innovation & Digitalisierung wurden bislang digitale Angebote zur Produktivitätssteigerung in der Landwirtschaft entwickelt und vermarktet. Im Rahmen strategischer Überlegungen zur Beschleunigung der Digitalisierung in der Landwirtschaft wurden die NEXT-Farming-Softwarelösungen sowie die dazugehörige Softwareentwicklung und der Vertrieb der Konzerngesellschaft FarmFacts GmbH an den langjährigen Partner AGCO verkauft. Die Software-Produkte NEXT Farming PRO und NEXT Farming LIVE bieten Landwirten ein zukunftsorientiertes und herstellerübergreifendes Farm-Management-System an. Innerhalb der Konzernstrategie betrachtet der Vorstand jedoch die Softwareentwicklung nicht als wesentliche Kernkompetenz der BayWa, sehr wohl jedoch die Vermarktung von Smart-Farming-Lösungen. Im Zuge des Verkaufs von NEXT Farming hat BayWa entsprechend Vertriebsrechte von AGCO erhalten.

Die BayWa wird über die FarmFacts GmbH zunächst weiterhin den Bodenproben-Service anbieten. Zudem geht das Geschäft mit Hardware-Komponenten wie Wetterstationen und Sensorik vollständig in das BayWa-Portfolio über. Im Bereich Digital Farming konzentriert sich die BayWa damit zukünftig auf Beratung, Vertrieb, Implementierung und Service.

Aufgrund dieser strategischen Anpassung wird das Segment im laufenden Geschäftsjahr 2024 aufgelöst und die FarmFacts GmbH dem operativen Segment Technik zugeordnet. Die verbleibenden Tochtergesellschaften werden den Sonstigen Aktivitäten zugeordnet.

Der Bereich eBusiness beinhaltet mit dem BayWa Portal für die Landwirtschaft die Plattform für den Online-Handel und nimmt im BayWa-Konzern eine Querschnittsfunktion bei der Digitalisierung der Schnittstellen und Prozesse zwischen der BayWa und den Kunden wahr. Der Fokus liegt hier auf einem Omni-Channel-Ansatz und der Weiterentwicklung zu einer smarten digitalen Kundenplattform sowie auf der Digitalisierung kundenorientierter Prozesse.

Die Tochtergesellschaft BayWa Venture GmbH steht für den offenen Innovationsansatz der BayWa. BayWa Venture hat sich zum Ziel gesetzt, nachhaltig und messbar neue Geschäftsmodelle und Technologien für die BayWa und ihre Beteiligungen zu öffnen. Die Umsetzung erfolgt über die BayWa Venture Investments und die BayWa Venture Start-up-Kollaborationen. Insgesamt besteht das Investitionsportfolio der BayWa Venture GmbH per 31. Dezember 2023 aus zwölf Minderheitsbeteiligungen.

Um die Möglichkeiten für Investitionen auszuweiten, hat die BayWa Anfang 2024 entschieden, das Geschäft der BayWa Venture für Partner zu öffnen. Unter dem neuen Namen AgriFoodTech Venture GmbH entsteht eine Allianz der Unternehmen BayWa, Bindewald und Gutting Mühlengruppe sowie MULTIVAC (Verpackungstechnologie-Gruppe) mit der Mission, gute Lebensmittellösungen für eine lebenswerte Zukunft zu fördern. Die BayWa bleibt mit einem Anteil von 51 Prozent mehrheitlicher Anteilseigner. Schwerpunkt und Ausrichtung der neuen Allianz ist die Finanzierung von Start-ups, die mit Innovationen und neuen Technologien die Agrar- und Lebensmittelversorgungskette wirtschaftlich und zugleich nachhaltiger gestalten. Die Mitglieder der Allianz sind dabei gleichermaßen Finanzinvestoren als auch unterstützende Kooperationspartner, die die Innovationen durch Zusammenarbeit und Unterstützungsleistungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette fördern. Die Zusammenarbeit reicht dabei von einem reinen Sparring über Tests und Pilotprojekte bis hin zu Produkt- und Serviceentwicklungen sowie Vertriebskooperationen. Die BayWa wird ihr bestehendes Geschäft des BayWa Venture Start-up-Portfolios mit zwölf Jung- und Wachstumsunternehmen in Europa, in den USA und Israel in die Allianz einbringen. Die neue Beteiligungs- und Innovationsgesellschaft soll mit einer Investitionssumme von bis zu 30 Mio. Euro auf ca. 20 Unternehmen ausgebaut werden.

Aus den Fokusfeldern der BayWa Venture GmbH heraus hat der Konzern seit 2022 den Teilbereich New Protein Solutions als Teil des Segments Agrar aufgebaut, entwickelt darüber hinaus neue Aktivitäten im Bereich des Protein-Handels (auch gemeinsam mit den Start-ups) und baut diese sukzessive aus. Der Protein-Handel umfasst den kundenzentrierten Spezialhandel von gesunden, regionalen und nachhaltigen Erzeugnissen, in Zusammenarbeit mit der Lebensmittelindustrie.

Unternehmensfinanzierung

Bei der Unternehmensfinanzierung stützt sich die BayWa auf bewährte und verlässliche Partner. Dabei achtet sie auf eine angemessene Diversifizierung der Finanzierungsquellen, um ihre Unabhängigkeit zu wahren und Risiken zu begrenzen. So setzt die BayWa zunehmend auf Finanzierungsinstrumente mit Nachhaltigkeitsbezug: mit vier ESG-linked Schuldscheindarlehen über insgesamt 631,0 Mio. Euro, einer ESG-linked Konsortialfinanzierung über ursprünglich 1,7 Mrd. Euro, die mittlerweile auf 2,0 Mrd. Euro erhöht wurde, und einem Green Bond über 500,0 Mio. Euro. Im Mai 2023 wurde eine Hybridanleihe über 60,0 Mio. Euro emittiert, die im September auf 100,0 Mio. Euro aufgestockt wurde. Von wesentlicher Bedeutung im BayWa-Konzern ist das effiziente Management des Working Capital als Saldogröße des kurzfristigen Vermögens abzüglich der kurzfristigen Verbindlichkeiten. Die Finanzierung des BayWa-Konzerns war im Geschäftsjahr 2023 jederzeit durch ausreichende Kreditlinien bei den Finanzierungspartnern gesichert.

Nachhaltigkeit bei der BayWa

Nachhaltigkeitsstrategie

u n g e p r ü f t

Ernährung, Energie, Wohnen, Wärme und Mobilität: Als Grundversorger trägt die BayWa seit jeher zur Erfüllung der Bedürfnisse der Menschen bei. Doch diese Grundbedürfnisse können langfristig nur erfüllt werden, wenn sie in Einklang mit der Umwelt und den Menschenrechten stehen – globale Herausforderungen wie der Klimawandel oder Biodiversitätsverlust beeinträchtigen nicht nur die Lebensgrundlagen, sondern auch das Geschäft der BayWa maßgeblich. Gleichzeitig hat die BayWa durch ihre globale Tätigkeit große Auswirkungen und Einflussmöglichkeiten auf eine nachhaltige Entwicklung.

Um den globalen Herausforderungen zu begegnen, hat die BayWa im Jahr 2021 eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet. Das Unternehmen setzt dabei den Rahmen für die Definition konkreter Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen. Die Basis der Nachhaltigkeitsstrategie bilden vier Handlungsfelder: Wertschöpfung, Umwelt und Klima, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Gesellschaft. Jedes Handlungsfeld ist mit relevanten Kernthemen und übergeordneten Zielsetzungen hinterlegt. Zu den Kernthemen gehören nachhaltige Produkte und Lösungen, nachhaltige Beschaffung, Klima und Energie, Kreislaufwirtschaft, Ökosysteme und Biodiversität sowie Wasser. Zu einigen Kernthemen wurden bereits messbare Ziele und Maßnahmen erarbeitet, für andere entwickelt die BayWa diese zukünftig.

Seit 2021 ist die BayWa zudem Mitglied des Global Compact der Vereinten Nationen (UN). Mit dem Beitritt hat sich die BayWa verpflichtet, die zehn Prinzipien der internationalen UN-Initiative bei Menschenrechten, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Bekämpfung von Korruption zu wahren und zu fördern.

Klimastrategie

Mit ihrer Klimastrategie als Teil der Nachhaltigkeitsstrategie will die BayWa dazu beitragen, die Erderwärmung auf deutlich unter 2 Grad zu begrenzen. Dahinter steht auch ihr Ziel, von 2030 an klimaneutral zu sein (Scope-1- und -2-Emissionen). Dafür will das Unternehmen seinen Energieverbrauch und seine Treibhausgasemissionen von Standorten, Firmenwagen und aus der eigenen Logistik weiter senken, ausschließlich Strom aus erneuerbaren Energien beziehen und verbleibende Treibhausgasemissionen durch den Kauf von qualitativ hochwertigen Klimaschutzzertifikaten kompensieren.

Der interne CO₂-Preis, den die BayWa 2023 eingeführt hat, dient als zusätzliches Governance-Instrument, um die in der Klimastrategie verankerte Minderung von Treibhausgasemissionen erreichen zu können. Die Scope-1- und -2-Emissionen der BayWa werden intern mit 50 Euro pro Tonne CO₂-Äquivalente bepreist. Im Berichtsjahr konnte durch die Bepreisung ein Budget von 4,5 Mio. Euro für Maßnahmen reinvestiert werden, die eine Senkung der Treibhausgasemissionen bewirken.

Klimaziele der BayWa und Status der Zielerreichung

- Deckung des eigenen Stromverbrauchs zu 100 Prozent aus erneuerbaren Energien ab Ende 2020 / Ziel wurde im Jahr 2023 erneut erreicht
- Reduzierung des Energieverbrauchs um 22 Prozent bis 2025 (Basisjahr 2017 und bezogen auf das EBITDA) / Ziel wurde im Jahr 2023 erneut übererfüllt (minus 50 Prozent)
- Reduzierung der Treibhausgasemissionen um 22 Prozent bis 2025 (Basisjahr 2017) / Ziel wurde im Jahr 2023 erneut erreicht (minus 23 Prozent)
- Errichtung und Bereitstellung von 10 GW Erzeugungskapazitäten aus erneuerbaren Energien bis 2025 / Ziel wurde bereits 2022 vorzeitig erreicht. 2023 lag die erreichte Erzeugungskapazität bei 16,3 GW.
- Klimaneutralität im eigenen Betrieb von 2030 an (Scope 1 und 2)

Die Treibhausgasemissionen sind vor allem durch Sparmaßnahmen, geringeren Heizölverbrauch und Maßnahmen zur Reduktion flüchtiger Gase gesunken. Die BayWa ist bestrebt, diese Reduktion auch dauerhaft durch entsprechende Maßnahmen aus dem Schema des internen CO₂-Preises zu halten. Die BayWa wird 2024 das Ambitionsniveau ihrer Ziele prüfen, um den veränderten Rahmenbedingungen gerecht zu werden.

ungeprüft

Die BayWa ist sich ihrer Verantwortung für die Treibhausgasemissionen bewusst, die in der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette anfallen (Scope 3). Zu sechs der fünfzehn Kategorien berichtet die BayWa bereits auf jährlicher Basis. 2022 wurde eine konzernweite Wesentlichkeitsanalyse für die Scope-3-Emissionen durchgeführt, um die relevanten Scope-3-Kategorien zu identifizieren und die Datenerhebung auszuweiten. Die für das Berichtsjahr geplante Definition einer Scope-3-Zielsetzung konnte noch nicht abgeschlossen werden, da zunächst ein vollständiges Scope-3-Inventar erstellt werden muss. Dies ist für 2024 in Verbindung mit einer Ausweitung und Überprüfung der aktuellen Klimastrategie für den Konzern geplant.

Menschenrechtliche Sorgfalt

Der BayWa-Konzern bekennt sich zur Wahrung der Menschenrechte und setzt die damit verbundenen Sorgfaltspflichten, wie sie im Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) festgelegt wurden, kontinuierlich um. Die 2023 aktualisierte und vom Gesamtvorstand verabschiedete Grundsatzerklärung zur Achtung der Menschenrechte beruht auf internationalen Übereinkommen und Leitlinien. Gemeinsam mit den beiden Verhaltenskodizes der BayWa (Code of Conduct und Supplier Code of Conduct) fasst die Grundsatzerklärung die wesentlichen Prinzipien des eigenen Handelns und die Anforderungen an das Handeln von Geschäftspartnern zusammen.

ESG Ratings

Rating	Ergebnis
MSCI ESG	AA
ISS ESG	C+
CDP (Klima)	A-

Der zusammengefasste nichtfinanzielle Bericht ist Teil des Nachhaltigkeitsberichts 2023, der auf der Website der Gesellschaft unter www.baywa.com/verantwortung/auf-einen-blick veröffentlicht wird.

Mitarbeiter

Die Zahl der Mitarbeiter im BayWa-Konzern ist auch im Geschäftsjahr 2023 weiter gestiegen. Per 31. Dezember 2023 waren 23.144 Mitarbeiter im BayWa-Konzern beschäftigt (Vorjahr: 22.508). Im Jahresdurchschnitt erhöhte sich die Anzahl der Mitarbeiter gegenüber dem Vorjahr um 757 bzw. 3,4 Prozent auf 23.050 Beschäftigte. Der Anstieg resultierte insbesondere aus dem Segment Regenerative Energien (plus 838 Mitarbeiter) aufgrund der Geschäftsentwicklung und aufgrund von Unternehmensakquisitionen. Im Vergleich zum Vorjahr erhöhte Mitarbeiterzahlen sind weiterhin in den Segmenten Agrar, Technik, Cefetra Group und Energie zu verzeichnen. Demgegenüber ist die Zahl der durchschnittlich Beschäftigten insbesondere im Segment Global Produce (Rückgang um 414 Mitarbeiter) nach dem Verkauf des Traubengeschäfts in Peru sowie im Segment Innovation & Digitalisierung (Rückgang um 96 Mitarbeiter) zurückgegangen. Haupttreiber für die Reduktion der Belegschaft auf knapp die Hälfte im Segment Innovation & Digitalisierung war der Verkauf wesentlicher Teile des operativen Geschäfts der FarmFacts GmbH im vierten Quartal 2023. In allen anderen Segmenten lag die durchschnittliche Mitarbeiterzahl in etwa auf dem Niveau des Vorjahres.

Um dem besonders in Deutschland spürbaren Fachkräftemangel entgegenzutreten, setzt die BayWa seit Jahren auf die Ausbildung eigener Fachkräfte. Im Jahr 2023 haben 476 Auszubildende ihre Berufsausbildung bei der BayWa begonnen. Insgesamt waren im BayWa-Konzern zum Jahresende 1.393 Auszubildende und Trainees beschäftigt. Die Ausbildungsquote lag bei 5,6 Prozent.

Entwicklung der durchschnittlichen Mitarbeiterzahl im BayWa-Konzern

	2019	2020	2021	2022	2023	Veränderung	
						2023/22	
Regenerative Energien	1.826	2.272	2.821	3.754	4.592	838	22,3 %
Energie	986	1.017	1.359	1.411	1.472	61	4,3 %
Cefetra Group	487	477	496	623	709	86	13,8 %
Agrar	3.533	3.502	3.408	3.630	3.761	131	3,6 %
Technik	3.772	3.786	3.805	3.826	3.931	105	2,7 %
Global Produce	2.788	3.997	3.650	3.151	2.737	- 414	- 13,1 %
Bau	4.371	4.528	4.454	4.661	4.655	- 6	- 0,1 %
Innovation & Digitalisierung	198	225	240	220	124	- 96	- 43,6 %
Sonstige Aktivitäten	870	913	952	1.017	1.069	52	5,1 %
BayWa-Konzern	18.831	20.717	21.185	22.293	23.050	757	3,4 %

Steuerungssystem

Die strategische Steuerung der Unternehmensbereiche basiert auf einer wertorientierten Unternehmensführung und einem integrierten Risikomanagement. Die operative Steuerung der Unternehmensbereiche erfolgt über Zielvorgaben. Wichtigster finanzieller Leistungsindikator ist das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT). Die Entwicklung der finanziellen Leistungsindikatoren im Geschäftsjahr 2023 wird ausführlich im Wirtschaftsbericht im Abschnitt „Finanzielle Leistungsindikatoren“ erläutert. Über nichtfinanzielle Steuerungsgrößen berichtet die BayWa in ihrem gesonderten Nachhaltigkeitsbericht. Bedeutsamste nichtfinanzielle Leistungsindikatoren, über die gesondert im Lagebericht zu berichten wäre, liegen nicht vor.

Die wertorientierte Steuerung dient der mittel- und langfristigen Portfolio-Optimierung und der strategisch ausgerichteten Kapitalallokation im Konzern. Sie gibt Auskunft darüber, ob die erzielten operativen Überschüsse in einer angemessenen Relation zu den risikoadjustierten Kapitalkosten stehen bzw. ob die Segmente ihre Kapitalkosten erwirtschaften. Dabei wird das in den Segmenten durchschnittlich investierte Kapital mit den risikogewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten (Weighted Average Cost of Capital – WACC) verzinst. Die Rendite auf das investierte Kapital (Return on Invested Capital – ROIC) der Segmente wird diesen Kapitalkosten gegenübergestellt. Ein positiver wirtschaftlicher Ergebnisbeitrag (Economic Profit) ergibt sich, wenn die Verzinsung des investierten Kapitals über den segmentspezifischen Kapitalkosten liegt (siehe Abschnitt „Economic Profit“). Insbesondere im internationalen Geschäft kommt dabei der Weiterentwicklung eines effizienten Risikomanagements eine wesentliche Bedeutung zu, um den langfristigen Geschäftserfolg abzusichern. Das Risikomanagement wird durch ein Risk Board unter Leitung des Vorsitzenden des Vorstands überwacht und gesteuert. Daneben übernimmt das Global Book System (GBS) die Koordination des Handelsmanagements im Handel mit Getreide, Ölsaaten und Co-Produkten. Im GBS werden übergreifend für die nationalen und internationalen Bereiche die Handels- und Risikopositionen der einzelnen Produktlinien aufeinander abgestimmt und optimiert.

Forschung und Entwicklung

Zum 31. Dezember 2023 waren im Bereich Forschung und Entwicklung 34 Mitarbeiter (Vorjahr: 63 Mitarbeiter) tätig. Der Forschungs- und Entwicklungsaufwand des BayWa-Konzerns belief sich im Geschäftsjahr 2023 insgesamt auf knapp 1,8 Mio. Euro (Vorjahr: 1,0 Mio. Euro). Dabei entfallen die wesentlichen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im BayWa-Konzern auf die BayWa AG, München, und die FarmFacts GmbH, Pfarrkirchen. Die aktivierte Eigenleistung für neue Produkte betrug rund 2,3 Mio. Euro (Vorjahr: 3,2 Mio. Euro). Für Informationen über Neuentwicklungen in den einzelnen Segmenten wird auf die Ausführungen im Abschnitt „Konzernziele und Strategie“ verwiesen.