

# HERAUSFORDERUNGEN KOMPLEXER LIEFERKETTEN

Wie sind die deutschen  
Lebensmittelhersteller aufgestellt?

Studie zum Risiko- und Krisenmanagement in der Ernährungsindustrie 2020



# Inhalt

<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
Herausforderungen in komplexen Lieferketten: Wie sind die deutschen Lebensmittelhersteller aufgestellt?	
<hr/>	
<b>Zusammenfassung der Studienergebnisse</b>	<b>4</b>
<hr/>	
<b>Übersicht über die einzelnen Ergebnisse</b>	<b>5</b>
Risiken im globalen Einkauf nehmen weiter zu	5
Aktuelle und zukünftige Risikothemen – es bleibt nicht wie es ist	6
Unternehmen ergreifen Maßnahmen zur Risikosteuerung	8
Angesichts globaler Risiken stellen regionale Rohstoffe keine Alternative dar	10
Entwaldungsfreie Lieferketten – Mehrheit für gesetzliche Regelung	11
Transparenz bleibt die zentrale Forderung von Anspruchsgruppen	13
Umgang mit Anfragen kritischer Anspruchsgruppen	15
Lieferketten werden sich aufgrund der Corona-Pandemie verändern	17
<hr/>	
<b>Fazit</b>	<b>21</b>

Alle die in dem Text in männlicher Form verwendeten Personen, Berufs- und Funktionsbezeichnungen schließen ausdrücklich Frauen mit ein.

# Einleitung

## Herausforderungen komplexer Lieferketten: Wie sind die deutschen Lebensmittelhersteller aufgestellt?

Für die Produktion verarbeiteter Lebensmittel ist die deutsche Ernährungsindustrie auf eine stabile Versorgung mit Agrarrohstoffen aus dem In- und Ausland angewiesen. Nur, wenn Rohstoffe in entsprechend hoher Qualität und in ausreichender Menge zur Verfügung stehen, können daraus qualitativ hochwertige Produkte hergestellt werden.

Rund drei Viertel der in der deutschen Ernährungsindustrie verarbeiteten Rohstoffe stammen aus Deutschland. Ein Viertel der Rohstoffe wird im europäischen und außereuropäischen Ausland eingekauft, da sie in Deutschland nicht in ausreichenden Mengen vorhanden sind oder nicht angebaut werden können. Von den importierten Rohstoffen stammen auch zahlreiche Produkte aus Schwellen- und Entwicklungsländern.

Mit dem globalen Einkauf von Rohstoffen werden die Lieferbeziehungen von Unternehmen sowie die Lieferketten komplexer. Dadurch nehmen die Risiken entlang der Lieferkette zu. Wo sehen Unternehmen der Lebensmittelbranche diesbezüglich die größten Risiken? Welche Maßnahmen werden im Sinne des präventiven Risikomanagements ergriffen? Und sind die Unternehmen auf den Ernstfall vorbereitet?

Die AFC Risk & Crisis Consult GmbH (AFC) ist gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V. (BVE) diesen Fragestellungen in ihrer aktuellen Studie zum Risiko- und Krisenmanagement in der Ernährungsindustrie nachgegangen.

Im Jahr 2020 sind 259 für das Risiko- und Krisenmanagement verantwortliche Mitarbeiter aus der Ernährungsindustrie im Rahmen dieser Studie zu den folgenden Schwerpunktthemen befragt worden:

- Risikomanagement und globale Lieferketten
- Aktuelle und zukünftige Risikothesen
- Umgesetzte Maßnahmen im Risikomanagement
- Regionale Alternativen und entwaldungsfreie Lieferketten
- Auseinandersetzung mit Anspruchsgruppen und deren Anforderungen
- Auswirkungen der Corona-Pandemie

Soweit möglich, wurden diese Ergebnisse mit vergleichbaren Studien, die wir im Jahr 2015 und 2018 durchgeführt haben, in Kontext gebracht, so dass sich ein Trend ablesen lässt.

Wir danken allen Teilnehmer für das umfangreiche Feedback und die ausführlichen Statements.

## Zusammenfassung der Studienergebnisse

Die Ergebnisse der BVE/AFC-Studie verdeutlichen, dass laut der 259 befragten Risiko- und Krisenmanager die Unternehmen im Rahmen ihres Risikomanagements wichtige Maßnahmen ergreifen, um Risiken entlang der Lieferkette nachhaltig zu steuern. Die meisten Unternehmen optimieren laufend ihre Risiko- und Krisenmanagementsysteme und sind sensibler für Risikothemen und Anspruchsgruppen geworden. 51 Prozent der Unternehmen nutzen ein kontinuierliches Issue-Monitoring, um ihre Risiken frühzeitig zu identifizieren.

Im Vergleich zu den Befragungen aus den Vorjahren setzt sich ein positiver Trend weiter fort. So führen 81 Prozent der Unternehmen verpflichtende Zertifizierungen durch, bei 79 Prozent der Unternehmen finden regelmäßig Audits und Kontrollen vor Ort statt und 74 Prozent bewerten ihre Lieferanten basierend auf einer Risikoanalyse. Nachholbedarf besteht bei der Identifizierung von Hotspots und Risikothemen durch regelmäßige Monitorings (51 Prozent) wie auch der Sensibilisierung und Schulung der Lieferanten bezüglich potenzieller oder bestehender Risiken (31 Prozent), um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden und sich entlang der gesamten Supply Chain abzusichern.

Die Anzahl der Risiken im globalen Wareneinkauf ist in den letzten Jahren gestiegen, so 90 Prozent der Befragten. Auch wenn die Unternehmen der Ernährungsindustrie größtenteils weniger stark von der Corona-Pandemie betroffen waren, sind Schwachstellen in Lieferketten deutlich geworden. So gehen drei Viertel der Studienteilnehmer davon aus, dass sich die Lieferketten verändern werden – vor allem bei der Bevorratung durch Lagerhaltung (46 Prozent) und Neubewertung der Risikofaktoren durch Hotspot-Analysen (44 Prozent).

Regionale Rohstoffe stellen lediglich für 26 Prozent der befragten Unternehmen eine Alternative zum globalen Bezug dar. Die Mehrheit ist der Meinung, dass gesetzliche Regelungen zur Förderung entwaldungsfreier Lieferketten zielführend seien.

Laut der Studie sehen sich die Unternehmen in erster Linie mit Risiken zur Lebensmittelsicherheit durch Produktkontaminationen und Allergenen wie auch zur Kostensteigerung konfrontiert. Doch zukünftig werden andere Themen die TOP 3-Risiken ablösen. An erster Stelle prognostizierten die Befragten Herausforderungen durch Lieferanten- und Lieferausfälle wie auch Warenverfügbarkeit, gefolgt vom Klimawandel und Sozialstandards. Die Verschiebung ihrer Bedeutung und die Bandbreite der Risiken macht deutlich, dass ein Ineinandergreifen von Risikoprävention, Krisenkoordination und Kommunikation unbedingt erforderlich ist.

Die meisten Unternehmen haben die Forderungen der Anspruchsgruppen nach Transparenz, Nachhaltigkeit, Lebensmittelsicherheit, Tierschutz und Null-Toleranzen auf ihrer Agenda und glauben größtenteils sehr gut oder gut (82 Prozent) auf unbequeme Fragen und öffentliche Kritik vorbereitet zu sein.



# Übersicht über die einzelnen Ergebnisse

## Risiken im globalen Einkauf nehmen weiter zu

Dass Risiken aufgrund eines globalen Wareneinkaufs zunehmen, ist laut der Studienergebnisse aus dem Jahr 2018 unbestritten. Aktuell bejahen 90 Prozent der Befragten, dass die Anzahl der Risiken in diesem Bereich in den letzten Jahren weiter gestiegen ist.

”

Die Lieferketten sind anfälliger geworden – es tauchen immer wieder neuartige Probleme auf.

“

An den bereits vor zwei Jahren genannten Hauptgründen, dass die Lieferketten länger, komplexer und damit weniger transparent werden, hat sich bis heute nichts geändert. Vermehrt genannt wird der steigende Kostendruck im Zusammenhang mit einer sinkenden Verfügbarkeit der Rohstoffe. Neu ist auch, dass die Anfälligkeit der logistischen Ketten als zunehmendes Risiko wahrgenommen wird. Immer mehr Faktoren spielen eine Rolle, die laut der Teilnehmer zu berücksichtigen sind, wie beispielsweise Pandemien, Klimaveränderungen, politische Entscheidungen und Sozialstandards. Hinzu kommt der ungebrochene Trend zur Konsolidierung und der zunehmende Wettbewerb. Von Konzentrationsprozessen in der Industrie werde die Verfügbarkeit des Materials beeinflusst, so ein Studienteilnehmer, einhergehend mit dem Einsatz von Fremdpersonal, Fremd-IT und zunehmendem Logistikanteil in der Lieferkette. Die mehrfach von den Befragten genannte Konsequenz daraus seien fehlende Sicherheiten und die Zunahme unsicherer Lieferanten verbunden mit einem erhöhten Ausfall- und Betrugsrisiko. Die Kontrolle zur Einhaltung der Standards werde erschwert und die Risiken bezüglich der Nichteinhaltung von Nachhaltigkeitskriterien seien drängender geworden.

Ein Teilnehmer fasst zusammen, dass sich Risiken von einer vagen Gefahr hin zu tatsächlich zu berücksichtigenden Ereignissen entwickelt hätten.

### Ist die Anzahl der Risiken im globalen Wareneinkauf in den letzten Jahren gestiegen?

2020, in Prozent



Quelle: AFC, BVE

n=259

Die verbleibenden zehn Prozent, die keine zusätzlichen Risiken im globalen Wareneinkauf sehen, argumentieren, dass noch ausreichende Mengen vorhanden seien und die logistischen Ketten funktionieren. Es wird von einem Teilnehmer eingeräumt, dass die Anforderungen an Roh- und Packstoffe und deren Nachweispflichten in Bezug auf die Lebensmittelsicherheit zwar gestiegen seien, aber nicht die Anzahl der Risiken.

## Aktuelle und zukünftige Risikothemen – es bleibt nicht wie es ist

Die Produktkontamination ist und bleibt ein TOP-Risikothema. In den vergangenen Jahren identifizierten 75 bis 80 Prozent der befragten Unternehmen die Kontamination als eines ihrer größten Risiken. Aktuell aufgegliedert nach Art der Kontamination sehen jeweils 64 Prozent die mikrobiologische und physikalische Kontamination auf den obersten Rängen. Im oberen Mittelfeld liegt mit 54 Prozent die chemische Kontamination. Allerdings werden laut Studienteilnehmer die Produktkontaminationen mit nur noch 41 bis 45 Prozent in Zukunft weniger wichtig werden. Demnach geraten offensichtlich andere Risiken in den Vordergrund.

Von den 22 abgefragten Risiken werden drei Themen in der Zukunft deutlich an Bedeutung gewinnen und bisherige TOP-Risikothemen verdrängen. Der Risikobereich Lieferanten-/Lieferausfälle und Warenverfügbarkeit liegt aktuell mit 43 Prozent im Mittelfeld und wird laut Teilnehmervotum um 16 Prozentpunkte an Wichtigkeit zunehmen und stünde damit mit 59 Prozent auf Platz eins der Risikothemen. Die Risiken Klimawandel und Sozialstandards mit aktuell 36 und 32 Prozent werden mit rund 20 Prozent Zuwachs zukünftig die Plätze zwei und drei einnehmen.

Die Anforderungen an Inhalts- und Zusatzstoffe mit aktuell 39 und zukünftig 46 Prozent zählen demnächst zu den TOP 5, sowie der Tierschutz. Obwohl die Prozentzahlen mit 46 gleich geblieben sind, wird der Tierschutz aufgrund der Verschiebungen weiter nach oben rücken. Die Bedeutung des Risikos Sabotage/Erpressung wird sich mit 13 Punkten Zuwachs auf 29 Prozent verdoppeln, glauben die Befragten.

Die Anforderungen an Werbeaussagen haben zwar auch dazugewonnen, werden aber wohl mit 16 Prozent kein TOP-Thema, entgegen der Prognose einer Umfrage aus dem Jahr 2018 – da erreichte dieses „zukünftige Risiko“ noch 44 Prozent Zustimmung.

”

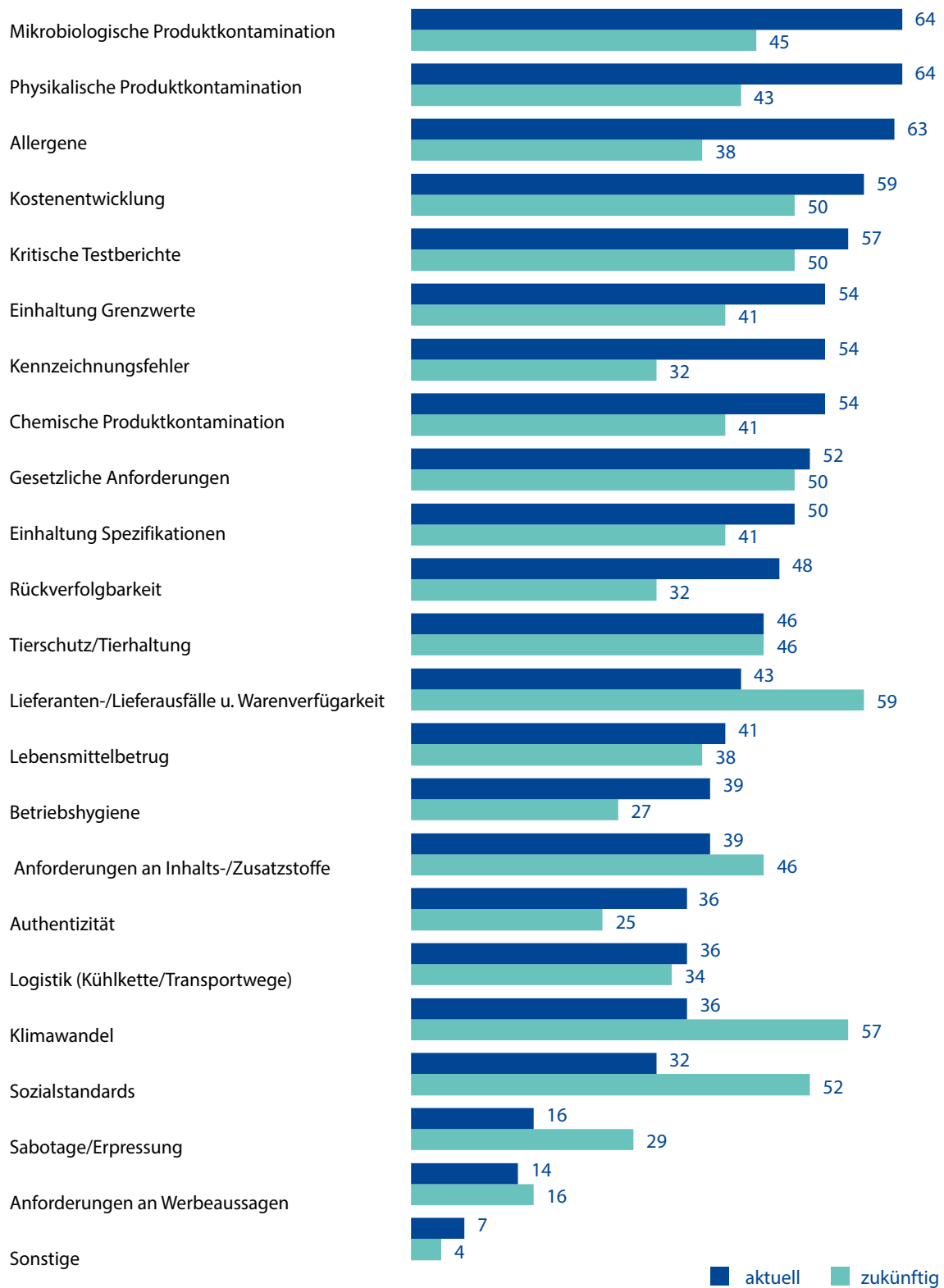
Kontamination als bisher größte Herausforderung wird zukünftig von der Warenverfügbarkeit abgelöst.

“



## Mit welchen Risikothemen sehen Sie Ihr Unternehmen aktuell und zukünftig konfrontiert?

2020, in Prozent



Quelle: AFC, BVE

n=259



Das aktuelle TOP 3 Risiko Allergene (63 Prozent) sowie die Kennzeichnungsfehler (54 Prozent) werden mit 22 bis 25 Prozentpunkten an Bedeutung verlieren. Wenn auch nicht so deutlich, aber die Risiken Kostenentwicklung, kritische Testberichte, Einhaltung Grenzwerte, Einhaltung Spezifikationen, Rückverfolgbarkeit und Betriebshygiene werden laut der Befragten ebenso weniger wichtig.

Nahezu unverändert bleiben die Risikothemen gesetzliche Anforderungen mit rund 50 Prozent und die Logistik um die 35 Prozent.

Der Lebensmittelbetrug (Food Fraud) gehört mit rund 40 Prozent aktuell und zukünftig nicht mehr zum TOP-Risikothema. Im Jahr 2018 sahen das die Studienteilnehmer vermutlich aufgrund damaliger Vorfälle noch anders und platzierten den Lebensmittelbetrug an die zweite Stelle. Demnach waren vor zwei Jahren die Befürchtungen davor, ein Markenprodukt mit gefälschten Rohwaren auf den Markt zu bringen, jedenfalls noch größer. So liegt auch das aktuelle Risiko die Authentizität des Produktes nicht gewährleisten zu können bei 36 Prozent und soll zukünftig auf 25 Prozent sinken.

Unter Sonstige werden die demografische Entwicklung mit dem Mangel an qualifizierten Nachwuchskräften, unhaltbare Verbrauchererwartungen, kurzfristige Anforderungen an die Nachhaltigkeit, die Ermessensspielräume von Behörden auf der Basis des Föderalismus und eine realitätsferne Politik als Risiken genannt. Darüber hinaus werden die Einhaltung von Umweltstandards, abweichende oder teilweise sogar konträre Anforderungen pro Absatzmarkt, politische Unruhen und protektionistische Maßnahmen beim globalen Handel als aktuelle und zukünftige Risikothemen von den Teilnehmern angeführt.

## Unternehmen ergreifen Maßnahmen zur Risikosteuerung

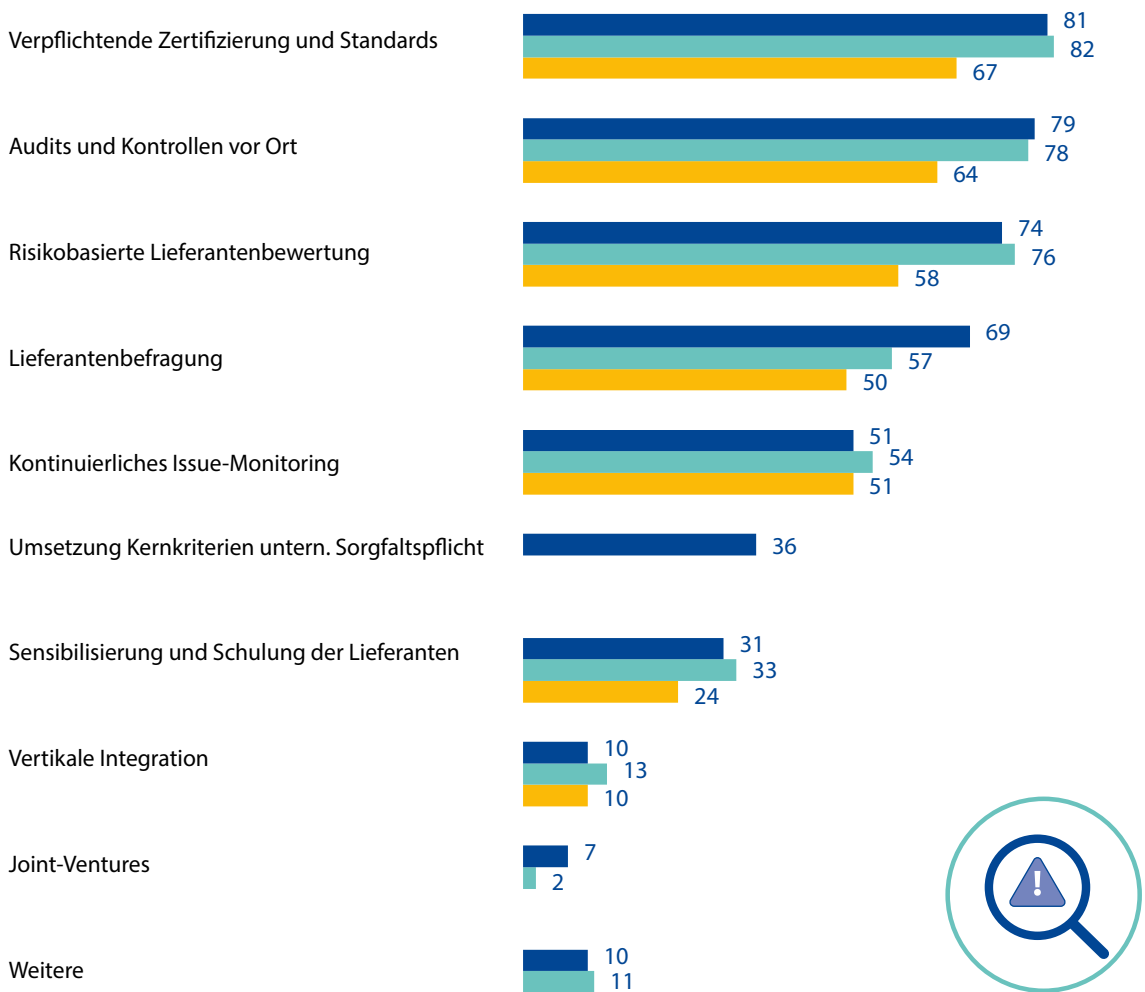
Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass die befragten Unternehmen im Rahmen ihres Risikomanagements wichtige Maßnahmen ergreifen, um Risiken entlang der Lieferkette zu steuern. Im Vergleich zu den Studienergebnissen aus den Jahren 2015 und 2018 hat sich in fast allen Bereichen der positive Trend fortgesetzt.



So fordern 81 Prozent der Unternehmen verpflichtende Zertifizierungen von ihren Handelspartnern. Bei 79 Prozent werden regelmäßige Audits und Kontrollen vor Ort durchgeführt und 74 Prozent setzen auf eine risikobasierte Lieferantenbewertung. Bei der Lieferantenbewertung konnte die positive Entwicklung aus dem Jahr 2018 mit aktuell 69 Prozent fortgesetzt werden, das entspricht einer Steigerung von 12 Prozent. Bei der Umsetzung anderer Maßnahmen wie einem regelmäßigen Risiko-Monitoring (51 Prozent), der Umsetzung von Kernkriterien unternehmerischer Sorgfaltspflichten (36 Prozent) sowie der Sensibilisierung und Schulung der Lieferanten bezüglich bestehender Risikothemen (31 Prozent), besteht jedoch noch immer Handlungsspielraum.

Maßnahmen wie die vertikale Integration (10 Prozent) wird eine gleichbleibende und Joint Ventures (7 Prozent) eine zunehmende Relevanz zur Risikominimierung entlang der Lieferkette von den befragten Unternehmen beigemessen.

### Welche Maßnahmen ergreifen Sie, um die Risiken entlang Ihrer Lieferkette zu minimieren? in Prozent



n=259

Quelle: AFC, BVE

2020 2018 2015

## Angesichts globaler Risiken stellen regionale Rohstoffe keine Alternative dar

Lediglich 26 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass regionale Rohstoffe für ihr Unternehmen eine Alternative zum globalen Bezug darstellen können; für 58 Prozent gilt dies nur ergänzend.

### Stellt die regionale Gewinnung von Agrarrohstoffen angesichts der Herausforderungen in globalen Lieferketten eine Alternative für Ihr Unternehmen dar?

2020, in Prozent



Quelle: AFC, BVE

n=259

Die 26 Prozent der Unternehmensvertreter, die alternativ auf regionale Rohstoffgewinnung setzen, sehen vor allem Vorteile im Direktkontakt mit den Lieferanten und damit die Gewährleistung von Qualität und Lebensmittelsicherheit. Darüber hinaus gehen Unternehmen langfristig gesehen davon aus, dass die Logistikkosten steigen werden. Zudem vermindert die Präferenz hin zu kurzen Lieferketten die Ausfallrisiken vor allem bei Rohstoffen aus Drittländern. Hier verweist ein Teilnehmer auf das Trendthema „Zucker“, der vor unserer „Haustür“ wachse. Nicht zuletzt ist für diese Unternehmen Nachhaltigkeit ein wichtiges Wettbewerbskriterium und die ausgelobte Herkunft auch Teil ihrer Marken.

Über die Hälfte der Studienteilnehmer sieht zumindest ergänzend in regionalen Rohstoffen eine Alternative zu den globalen. Der Anbau diverser Rohstoffe ist regional nicht immer möglich. Oftmals sind Mengen begrenzt oder regional nicht oder nicht in der ausreichenden Menge verfügbar. Auch hier setzen die Befragten auf kürzere Wege und nachhaltige, persönliche Lieferantenbeziehungen. Ein Großteil der Unternehmensvertreter gibt an, dass die Rohware zwar hauptsächlich aus der Region käme, aber weitere Inhalts-, Hilfs- und Betriebsstoffe nur verlässlich auf dem Weltmarkt zu beziehen sein.

Die 16 Prozent, die keine Alternative zum globalen Warenbezug sehen, beziehen vorwiegend Rohwaren, die regional nicht erzeugt werden können oder bei denen Schwierigkeiten bei der Gewinnung bzw. Umstellung auf regionale Produkte bestehen. Hinzu käme der Preisdruck des Handels.

## Entwaldungsfreie Lieferketten – Mehrheit für gesetzliche Regelung

Über die Hälfte der Befragten (56 Prozent) sind der Meinung, dass gesetzliche Regelungen zur Förderung entwaldungsfreier Lieferketten zielführend sind. Die globale Verantwortung müsse von allen Playern verpflichtend übernommen werden – und das sei längst überfällig. Es sei bereits mehr als genug Wald verloren gegangen und werde trotz aller Anstrengungen auch zukünftig noch verloren gehen. Nur ein großer Wirtschaftsraum könne den notwendigen internationalen Druck erzeugen, so die Studienteilnehmer. Dabei müssen Effekte durch die Stärkung von Zertifizierungen und Multi-Stakeholder-Initiativen größer werden. Ein gesetzlicher Rahmen sei wichtig, um alle Beteiligten für gleiche Wettbewerbsbedingungen und weniger Bürokratie in die Pflicht zu nehmen.

**Auf EU-Ebene werden Leitlinien zur unternehmerischen Sorgfaltsflicht bezüglich umweltbezogener Aspekte in den Lieferketten diskutiert.**  
**Wie beurteilen Sie gesetzliche Regelungen zur Förderung entwaldungsfreier Lieferketten?**

2020, in Prozent



Quelle: AFC, BVE

n=259



Die verbleibenden 44 Prozent sehen das anders. Ein Großteil derer ist der Meinung, dass ausländische Regierungen von den deutschen bzw. europäischen Anstrengungen unbeeindruckt blieben und die Einflussnahme auf die Ursprungsländer ohnehin begrenzt sei – Brasilien rode beispielsweise immer weiter. Lieferanten oder Exporteure könnten die Einhaltung der Vorgaben ohnehin nicht überprüfen, sondern nur lokale Behörden. Es gäbe keinen globalen Konsens, das Problem des Preisdruckes würde nicht gelöst, der freie Wettbewerb eingeschränkt und es wird die Gefahr von Überfrachtung und Überregulierung gesehen. Die Politik habe bereits versagt und was diese nicht schaffe, müssten jetzt die Unternehmen ausbaden.

Anderen Teilnehmern sind die entwaldungsfreien Lieferketten als Begriff nicht geläufig, kein Thema im Unternehmen oder sie werden als zu praxisfern und unkonkret bewertet.

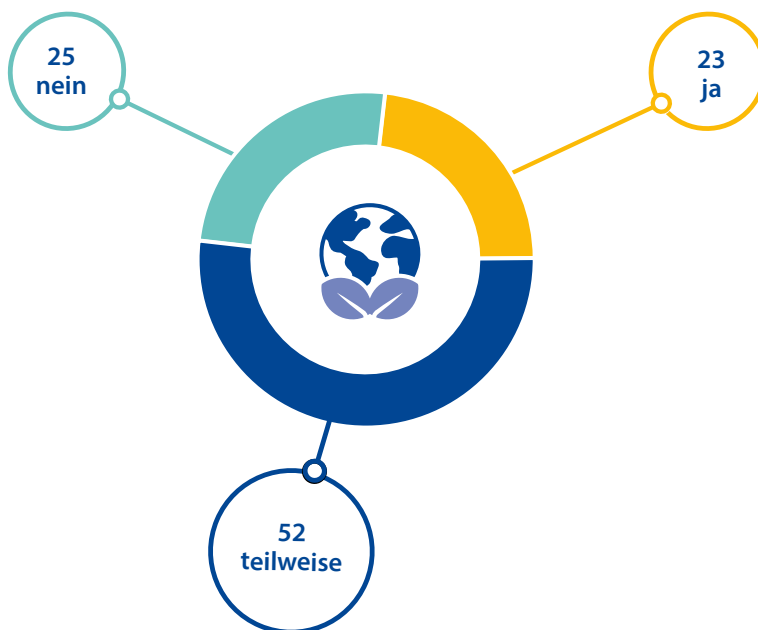
Immerhin setzen 75 Prozent der befragten Unternehmen Kernkriterien der unternehmerischen Sorgfaltspflicht in Bezug auf umweltbezogene Risiken hinsichtlich der Entwaldung um. Dabei führen 67 Prozent eine Risikoanalyse durch und 61 Prozent haben Maßnahmen zur Abwendung von Risiken ergriffen. Über die Hälfte (56 Prozent) kommunizieren über die Durchführung und 33 Prozent verfügen über eine Grundsatzerklärung.

Für das verbleibende Viertel, die keine Kernkriterien der unternehmerischen Sorgfaltspflicht zur Entwaldung umsetzen, ist das Thema entweder neu, kein Problem oder die Umsetzung nicht relevant oder anwendbar. Ein Teilnehmer gibt an, dass die Umsetzung sehr aufwändig, aber bereits in Arbeit sei.

---

### Setzen Sie die Kernkriterien der unternehmerischen Sorgfaltspflicht in Bezug auf umweltbezogene Risiken (hier: Entwaldung) in Ihrem Unternehmen bereits um?

2020, in Prozent

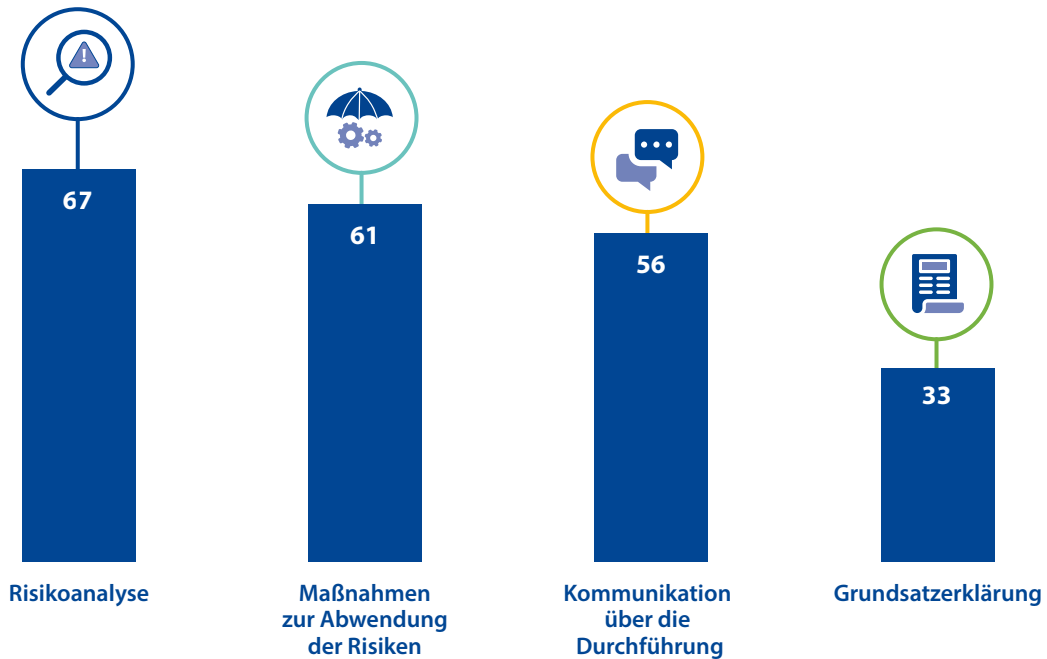


Quelle: AFC, BVE

n=259

## Folgende Elemente sind in der Umsetzung:

2020, in Prozent



Quelle: AFC, BVE

n=126

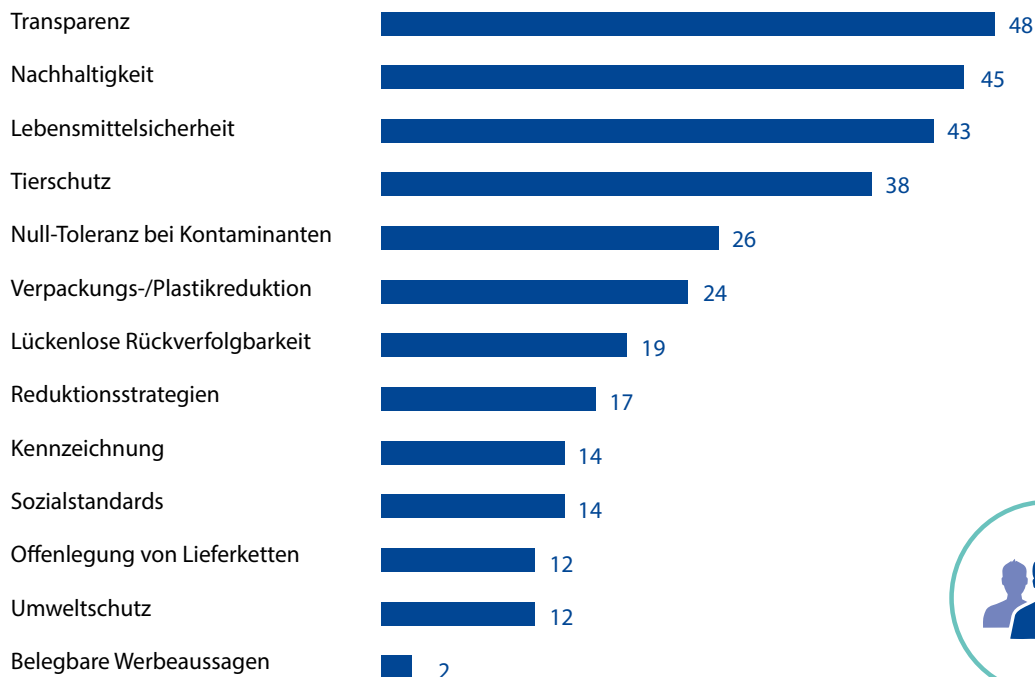
## Transparenz bleibt die zentrale Forderung von Anspruchsgruppen

Die fünf bedeutsamsten Forderungen von Medien, NGOs und Verbraucherzentralen liegen laut den Teilnehmern in den Bereichen: Transparenz, Nachhaltigkeit, Lebensmittelsicherheit, Tierschutz und Null-Toleranzen. Im Vergleich zu den Studienergebnissen aus dem Jahr 2018 hat sich auf den ersten beiden Plätzen mit Transparenz und Nachhaltigkeit und dem vierten mit Tierschutz nichts geändert. Die Null-Toleranz ist von dritter auf die fünfte Stelle gerutscht, die Lebensmittelsicherheit auf Platz drei gestiegen und somit wurde die Kennzeichnung in das untere Drittel verdrängt.

Als Forderung Nummer eins wird über die verschiedenen Anspruchsgruppen hinweg das Thema Transparenz gesehen. Dabei ist sowohl die Transparenz in der Lieferkette als auch die gegenüber dem Verbraucher gemeint. Als zweitwichtigste Forderung wird von den Befragten das Themenfeld Nachhaltigkeit gesehen – z. B. bezogen auf Rohstoffe, Ressourcenschutz oder Sozialverträglichkeit. An dritter Stelle steht die Forderung nach Lebensmittelsicherheit, z. B. die Einhaltung von Sorgfaltspflichten und Handelsstandards sowie die Überprüfung durch die Lebensmittelüberwachung. Gefolgt von der Forderung nach einem besseren Tierschutz. An fünfter Stelle steht zum einen die Forderung nach der sogenannten Null-Toleranz bei Rückständen und Kontaminanten wie beispielsweise Pestizide und MOSH/MOAH. Und zum anderen die Forderung nach dem vollständigen Verbot bestimmter Wirkstoffe und Anbaumethoden wie GMO, Glyphosat oder konventionelles Palmöl.

## Was sind Ihrer Meinung nach die drei bedeutsamsten Forderungen der folgenden Anspruchsgruppen: Medien, NGOs und Verbraucherzentralen?

2020, in Prozent



Quelle: AFC, BVE

n=259

Ein Viertel der Befragten sieht in der Verpackungs- und Plastikreduktion eine bedeutsame Forderung der Anspruchsgruppen, gefolgt von der lückenlosen Rückverfolgbarkeit und der Reduktionsstrategie von Salz, Fett, Zucker und weiteren kritischen Nähr- bzw. Zusatzstoffen. Bei der Kennzeichnung geht es vor allem um die eindeutige und über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehende Deklaration, sowie einer „verbraucherfreundlicheren“ Angabe von Nährwerten.

Weiterhin werden Forderungen zur Einhaltung von Sozialstandards und Offenlegung von Lieferketten sowie zu Umweltschutz und belegbaren Werbeaussagen genannt.

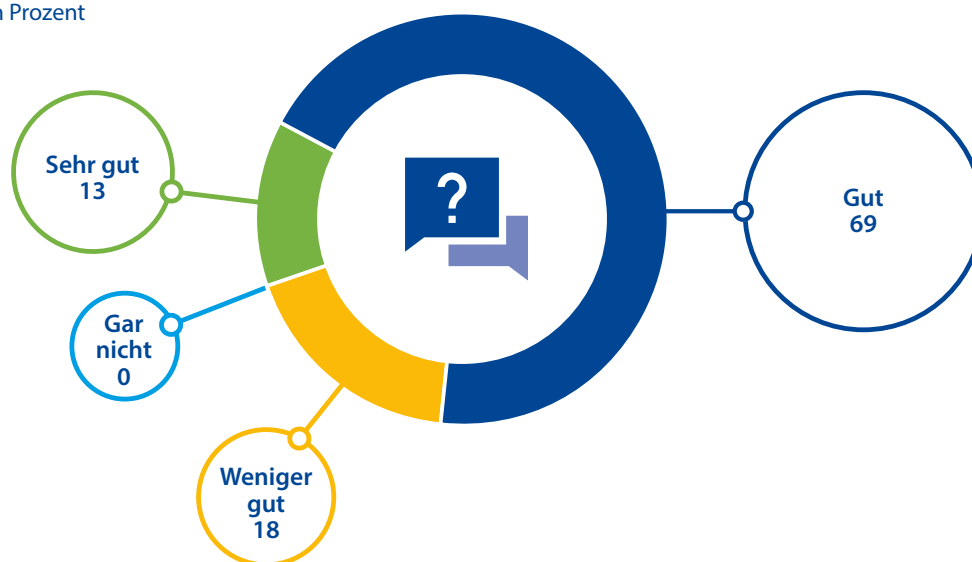
## Umgang mit Anfragen kritischer Anspruchsgruppen

Von den an der Studie teilgenommenen Unternehmen sehen sich 82 Prozent gut oder sehr gut auf unangenehme Anfragen von Anspruchsgruppen vorbereitet.

Im Jahr 2018 waren es zwar noch 87 Prozent. Aber dafür ist erfreulich, dass jetzt alle befragten Unternehmen mehr oder weniger gut vorbereitet sind und keines gar nicht mehr.

### Wie gut sind Sie auf „unbequeme“ Anfragen von Anspruchsgruppen zu zentralen Risikothemen entlang der Lieferkette vorbereitet?

2020, in Prozent



Quellen: AFC, BVE

n=259

TOP  
3

#### Die Top 3 – Begründungen, warum Unternehmen auf „unbequeme“ Fragen sehr gut oder gut vorbereitet sind.

1. Durchführung von Monitorings und Themenanalysen
2. Langjährige Erfahrung und direkter Austausch mit Lieferanten
3. Enge Zusammenarbeit mit Branchenverbänden und Fachberatern

Die meist genannte Begründung für eine gute Vorbereitung auf kritische Anfragen ist, wie auch schon im Jahr 2018, das Monitoring aktueller Themen. Dazu gehören den Befragten zu Folge nicht nur die Beobachtung und Analyse der Problemthemen, sondern auch deren Aufbereitung für mögliche interne wie externe Ansprechpartner.

Ein weiterer Grund für eine gute Vorbereitung wird in einer langjährigen Beziehung mit Lieferanten gesehen und dem ständigen Dialog und Erfahrungsaustausch zu Risikothemen.

An dritter Stelle wird die enge Zusammenarbeit mit Branchenverbänden und die Mitarbeit in Arbeitsgruppen genannt sowie die gute Vernetzung mit Fachberatern im Bereich Kommunikation und Krisenmanagement.

Voraussetzung für die vorher genannten Gründe sind laut der Befragten die Erfüllung von Standards und der Einsatz zertifizierter Rohstoffe zum einen und zum anderen ein funktionierendes Risiko- und Krisenmanagementsystem mit effektiven Prozessen, eine lückenlose und effiziente Dokumentation sowie gut geschulte Mitarbeiter mit Erfahrung und Kompetenz. Einige Teilnehmer verweisen darüber hinaus auf eine strategische Pressearbeit, die enge Kooperation zwischen Öffentlichkeitsarbeit und Qualitätssicherung sowie die ständige Überarbeitung von häufig gestellten Fragen (FAQs).

Bei den Unternehmen, die sich weniger gut vorbereitet fühlen, mangelt es hauptsächlich an Personalressourcen. Die Anforderungen seien kaum zu managen oder es werde situationsbedingt reagiert. Hinzukommt eine gewisse Frustration darüber, dass die Erwartungen der Anspruchsgruppen nicht der Realität entsprechen. Einige Teilnehmer sehen sich auch weniger im Fokus, weil sie sich ausschließlich im B2B-Geschäft bewegen.





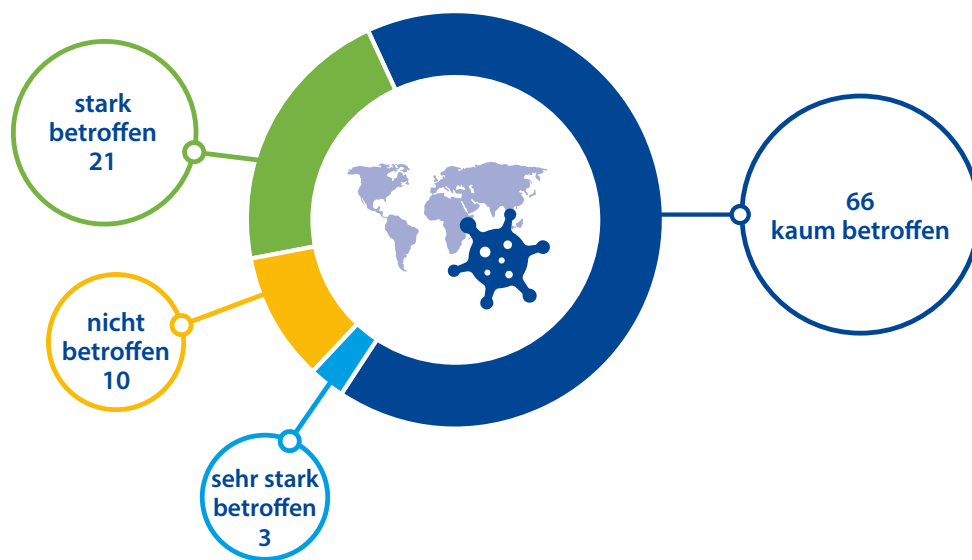
## Lieferketten werden sich aufgrund der Corona-Pandemie verändern

Die Corona-Pandemie hat sich unterschiedlich stark auf das Lieferkettenmanagement der befragten Unternehmen ausgewirkt, was ohnehin auch an den verschiedentlich betroffenen Teilbranchen und dem Spezialisierungsgrad des Unternehmens liegt.

Mit 76 Prozent ist der Großteil der befragten Unternehmen der Ernährungsindustrie kaum oder nicht betroffen.

### Wie hat sich die Ausbreitung des Coronavirus auf Ihr Lieferkettenmanagement ausgewirkt?

2020, in Prozent



Quellen: AFC, BVE

n=259

Die kaum von der Pandemie betroffenen Unternehmen (66 Prozent) verweisen darauf systemrelevant zu sein. Sie konnten laut eigenen Angaben auf gut funktionierende Lieferketten, eine stabile Logistik, gute Geschäftsbeziehungen und Alternativszenarien zurückgreifen, so dass die eigene Herstellung kaum beeinträchtigt war.

”

Wir waren von der Corona-Pandemie kaum betroffen, weil wir mit einem funktionierenden Lieferantenmanagement und transparenten Lieferketten flexibel reagieren konnten!

“

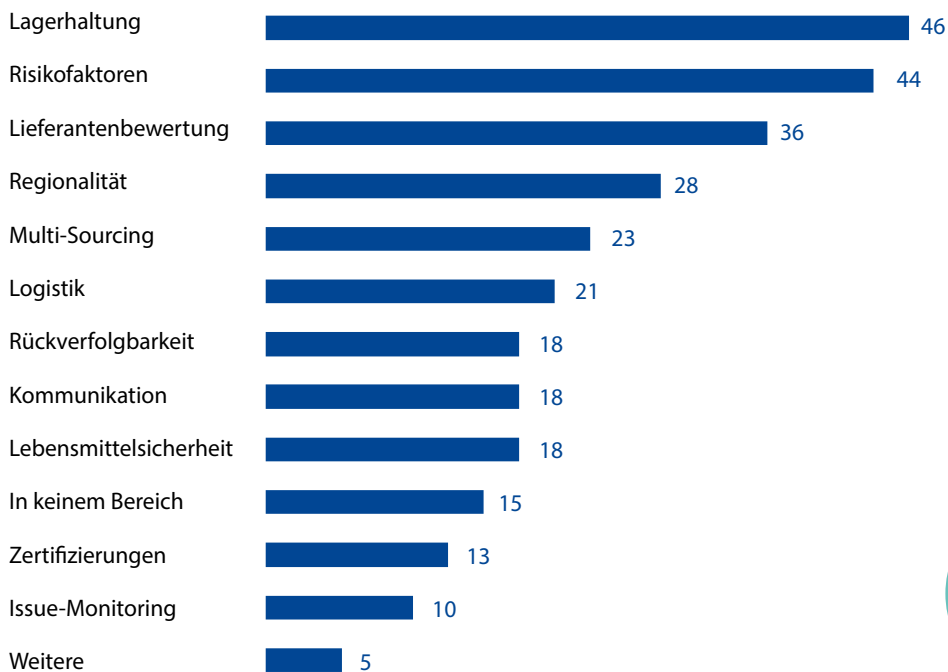
Die Rohstoffe wurden überwiegend aus europäischer Produktion oder europäischen Lagern bezogen und deren Verfügbarkeit war nur teilweise eingeschränkt. Dennoch räumen auch die weniger betroffenen Unternehmen ein, dass die Rohstoffverfügbarkeit zunehmend schwieriger werde. Die zehn Prozent der befragten Unternehmen, die von der Corona-Pandemie nicht betroffen sind, sehen hauptsächlich das Risiko einer Erkrankung bei den eigenen Mitarbeitern – waren von Krankheitsfällen aber nicht betroffen.

Weitere 21 Prozent der Unternehmen sind stark betroffen und drei Prozent sehr stark. Die Hauptgründe werden hier in der eingeschränkten Warenverfügbarkeit auf der einen und einer sehr starken Nachfrage auf der anderen Seite gesehen. Rohstoffe wurden knapp oder blieben aus, Lieferanten waren vorübergehend aufgrund von Quarantänevorschriften nicht lieferfähig oder der grenzüberschreitende Verkehr verzögerte sich. Einige Unternehmen der Fleischbranche hat es aufgrund von Covid-19-Krankheitsausbrüchen stark getroffen, vor allem die, deren Betriebe temporär geschlossen wurden.

Hauptsächlich diejenigen Betriebe, die in irgendeiner Form von der Pandemie betroffen waren, geben an, ihr Liefermanagement auf den Prüfstand zu stellen und künftig Änderungen herbeizuführen. Ganz oben auf der Agenda steht mit 46 Prozent Zustimmung die Lagerhaltung, gefolgt von der Neubewertung der Risikofaktoren (44 Prozent) und der Lieferantenbewertung (36 Prozent).

### In welchen Bereichen werden Sie Ihr Lieferkettenmanagement künftig verändern?

2020, in Prozent



Quellen: AFC, BVE

n=259

28 Prozent der Befragten wird vermehrt auf Regionalität setzen, 23 Prozent auf Multi-Sourcing, um auf einen größeren Lieferantenpool zurückgreifen zu können und 21 Prozent werden ihre Logistikwege optimieren.

Jeweils 18 Prozent wollen in den Bereichen Rückverfolgbarkeit, Kommunikation und Lebensmittelsicherheit ihr Lieferkettenmanagement ändern, 13 Prozent sehen Bedarf bei den Zertifizierungen und nur zehn Prozent beim Issue-Monitoring. Weitere fünf Prozent werden neue Kontrakte und Einkaufsgenossenschaften bilden und noch sorgfältiger bei der Mitarbeitergesundheit sein.

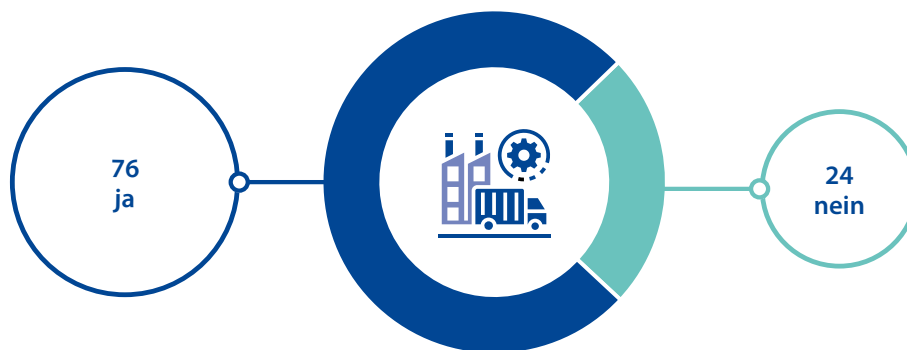
15 Prozent der Befragten sehen für ihr Unternehmen zukünftig keine Veränderungen ihres Lieferkettenmanagements vor.

Betrachtet man die Ernährungsindustrie insgesamt, glauben rund drei Viertel der Studienteilnehmer, dass sich aufgrund der Corona-Pandemie die bisherigen Lieferketten verändern werden. Sie müssen sich vertreten können und kürzer werden, laut vieler Statements im Rahmen der Umfrage. Die Umfeldbedingungen erfordern ohnehin ein regelmäßiges Überdenken jeder Lieferkette.

---

### Glauben Sie, dass sich aufgrund der Corona-Pandemie die bisherigen Lieferketten der Ernährungsindustrie verändern werden?

2020, in Prozent



Quellen: AFC, BVE

n=259

Die nächste Pandemie könne jederzeit wiederkommen und die Regionalität werde stärker in den Fokus der Konsumenten rücken, die sensibler und weniger „kalkulierbar“ würden. Daher vermuten Befragte auch, dass die Nachfrage nach asiatischer Ware abnehmen wird. Es werde in den Unternehmen vermehrt an Multi-Sourcing-Strukturen gearbeitet und eine Rückbesinnung in Richtung Europa sowie eine Deglobalisierung prognostiziert.

Der politische Druck, Kundenforderungen nach mehr Sicherheit, Monitorings, Vorsorgemaßnahmen und Risikofolgen-Abschätzungen werden die Lieferketten ohnehin verändern und mehr Kosten verursachen.

”

Die Pandemie hat Schwachstellen komplexer Lieferketten deutlich erkennbar gemacht!

“

Ein Teilnehmer denkt, dass sich die Lieferkette nur mittelfristig verändert, weil die Wirtschaft sich auf einen gewissen Gewöhnungseffekt einstelle.

Knapp ein Viertel der Teilnehmer ist der Meinung, dass sich trotz der Corona-Pandemie die Lieferketten nicht verändern werden. Die eingeführten Strukturen blieben ebenso wie der hohe Kostendruck und die Konzentration. Die Menschen verdrängten unangenehme Themen sehr gut, so ein Teilnehmer.



# Fazit

Es steht außer Frage, dass die meisten Unternehmen ihre Risiko- und Krisenmanagementsysteme und damit Ihre Lieferketten laufend optimieren und immer sensibler für Risikothemen und Anspruchsgruppen werden. 51 Prozent der Unternehmen nutzen ein kontinuierliches Issue-Monitoring. Demnach besteht bei den verbleibenden 49 Prozent noch Nachholbedarf. Nur 10 Prozent der befragten Unternehmensvertreter geben an, dass im Rahmen ihres Lieferkettenmanagements Änderungen im Issue-Monitoring anstehen. Durch die steigende Anzahl der Risiken und die Offenlegung von Schwachstellen der globalen, komplexen Lieferketten durch die Corona-Pandemie, sehen drei Viertel der Studienteilnehmer eine Veränderung des Lieferkettenmanagements in ihrer Branche, vor allem bei der Lagerhaltung (46 Prozent) und Neubewertung der Risikofaktoren (44 Prozent).

Darüber hinaus beschäftigt sich die Ernährungsindustrie mit regionalen Alternativen zu globalen Rohstoffen und entwaldungsfreien Lieferketten, um einerseits ihre Risiken zu minimieren und andererseits den Anforderungen der Stakeholder zu entsprechen.

Denn um den TOP-Forderungen von NGOs, Verbraucherzentralen und Medien nach mehr Transparenz und Nachhaltigkeit gerecht zu werden, kann es sich kein Unternehmen mehr leisten seine Risiken entlang der Lieferkette weder zu kennen noch erst im Rahmen einer kritischen Anfrage aktiv zu werden. Auch um in krisenhaften Situationen effizient agieren zu können, müssen die eigenen Anspruchsgruppen im Vorhinein bekannt und die Maßnahmen des Krisenmanagements erprobt sein. Da der Erfolg vieler Unternehmen stark von der positiven Reputation ihrer Marken und Produkte abhängt, sollten die Unternehmen der Ernährungsindustrie folgende Schritte durch Ihr Risiko- und Krisenmanagement abdecken:

## 1. Risiken frühzeitig erkennen:

Damit sich aus einem Risiko keine unternehmensschädigende Krise entwickeln kann, sollten Maßnahmen zur frühzeitigen Risikoidentifizierung und -minimierung essentieller Bestandteil einer jeden Unternehmensstrategie sein.

## 2. Gezielte Maßnahmen ergreifen:

Um Krisen abzuwenden bzw. zu bewältigen, sollten Unternehmen über dem Risiko angemessene Maßnahmen verfügen und diese konsequent entlang der gesamten Lieferkette umsetzen.

## 3. Risiko- und Krisenmanagement stetig optimieren:

Eine kontinuierliche Optimierung ist unerlässlich, um jederzeit auf eine Krise reagieren zu können und das Unternehmen auf ein sich immer schneller veränderndes Umfeld anzupassen. Zudem ist es mittlerweile unerlässlich zu wissen, wie man im Vergleich zu Wettbewerbern dasteht.

## Impressum

---

**Bundesvereinigung der  
Deutschen Ernährungsindustrie e.V.**  
Christoph Minhoff, Hauptgeschäftsführer

Claire-Waldoff-Straße 7  
10117 Berlin  
Telefon +49 (0)30 200786-0  
Telefax +49 (0)30 200786-299  
bve@bve-online.de  
www.bve-online.de

---

**AFC Risk & Crisis Consult GmbH**  
Dr. Michael Lendle, Geschäftsführer

Dottendorfer Straße 82  
53129 Bonn  
Telefon +49 (0)228 98579-0  
Telefax +49 (0)228 98579-79  
info@afc.net  
www.afc-rcc.de

Oktober 2020





**Bundesvereinigung der  
Deutschen Ernährungsindustrie e.V.**  
Claire-Waldoff-Straße 7  
10117 Berlin  
Telefon +49 (0)30 200786-0  
Telefax +49 (0)30 200786-299  
bve@bve-online.de  
[www.bve-online.de](http://www.bve-online.de)



**AFC Risk & Crisis Consult GmbH**  
Dottendorfer Straße 82  
53129 Bonn  
Telefon +49 (0)228 98579-0  
Telefax +49 (0)228 98579-79  
info@afc.net  
[www.afc-rcc.de](http://www.afc-rcc.de)