

# HERAUSFORDERUNGEN KOMPLEXER LIEFERKETTEN

## Wie sind die deutschen Lebensmittelhersteller aufgestellt?

Studie zum Risiko- und Krisenmanagement in der Ernährungsindustrie 2022



# Inhalt

Einleitung	3
Herausforderungen komplexer Lieferketten: Wie sind die deutschen Lebensmittelhersteller aufgestellt?	3
Zusammenfassung der Studienergebnisse	4
Übersicht über die einzelnen Ergebnisse	5
Risiken im globalen Einkauf nehmen immer weiter zu	5
Die Risikothemen haben sich geändert	6
Produktbezogene Risikothemen: Kontamination von Rohwarenpreis abgelöst	6
Unternehmensbezogene Risikothemen: Lieferfähigkeit wird und bleibt TOP-Thema	8
Lieferkettenbezogene Risikothemen: Rohwarenverfügbarkeit zum TOP-Thema aufgestiegen	10
Unternehmen ergreifen Maßnahmen zur Risikosteuerung	12
Nachhaltigkeit ist aktuell die zentrale Forderung von Anspruchsgruppen	14
Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz: Die Ernährungsindustrie bereitet sich vor	16
Die Ernährungsindustrie ist anpassungsfähig und flexibel	20
Fazit	22

# 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 und der Zunahme globaler Krisen werden die Lieferbeziehungen von Unternehmen sowie die Lieferketten komplexer und unzuverlässiger. 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 und auf die neue Gesetzgebung 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 2022 haben 412 für das Risiko- und Krisenmanagement verantwortliche Mitarbeiter aus der Ernährungsindustrie an dieser Studie zu den folgenden Schwerpunktthemen teilgenommen:

- > Risikomanagement und globale Lieferketten
- > Aktuelle und zukünftige Risikothemen
- > Umgesetzte Maßnahmen im Risikomanagement
- > Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz
- > Resilienzen

Soweit möglich, wurden diese Ergebnisse mit vergleichbaren Studien, die wir im Jahr 2015, 2018 und 2020 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 412 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 sensibel für Risikothemen und Forderungen von Anspruchsgruppen. 91 Prozent der Befragten glauben, dass Ihre Unternehmen anpassungsfähig und flexibel genug sind, mit neuen Sachverhalten und Herausforderungen umgehen zu können.

Als die aktuell wichtigste Maßnahme wird von den Befragten mit 84 Prozent die risikobasierte Lieferantenbewertung gesehen, 75 Prozent fordern verpflichtende Zertifizierungen von ihren Handelspartnern. Auf die Lieferantenbefragung (72 Prozent) setzen mit steigender Tendenz momentan mehr Unternehmen als auf die regelmäßige Durchführung von Audits und Kontrollen vor Ort (67 Prozent). Im Vergleich zum Jahr 2020 setzen aktuell fast doppelt so viele Unternehmen Kernkriterien unternehmerischer Sorgfaltspflichten um (69 Prozent). Nachholbedarf besteht beim regelmäßigen Risiko-Monitoring (39 Prozent) sowie der Sensibilisierung und Schulung der Lieferanten bezüglich bestehender Risikothemen (25 Prozent), um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden und sich entlang der gesamten Supply Chain abzusichern.

Das Auftreten der Risiken im globalen Wareneinkauf hat in den letzten Jahren weiter zugenommen, so 96 Prozent der Befragten. Geopolitische, pandemische und klimatische Krisen rücken als Hauptursache für die Entstehung von Risiken in den Vordergrund. Unzuverlässige Lieferketten, Rohstoffmangel, Preisdruck sowie erhöhte Anforderungen machen der Ernährungsindustrie das Leben zunehmend schwer.

Laut der Studie sehen die Unternehmen ihre Risiken hauptsächlich im steigenden Rohwarenpreis, der Rohwarenverfügbarkeit, Lieferfähigkeit und dem Lieferantenausfall. Die bisher wichtigsten Risikothemen zur Lebensmittelsicherheit durch Produktkontaminationen und Allergene sind durch die vorher genannten abgelöst worden. Diese Entwicklung haben die Teilnehmer aus der vorangegangenen Studie im Jahr 2020 bereits prognostiziert. Die Verschiebung der 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 Nachhaltigkeit, Transparenz, Lebensmittelsicherheit und Umweltschutz sowie Null-Toleranzen auf ihrer Agenda und haben sich auf öffentliche Kritik vorbereitet.

Was die Vorbereitung auf das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz betrifft, haben sich bereits 65 Prozent der Unternehmen auf den Weg gemacht. Es mangelt teilweise an konkreten Maßnahmenplänen und klaren Zuständigkeiten. Vor allem wird mehr in der Phase der Risikoerfassung getan und weniger in der Einordnung und Bewertung der Risiken.



# Übersicht über die einzelnen Ergebnisse

## Risiken im globalen Einkauf nehmen immer weiter zu

Dass Risiken aufgrund des globalen Wareneinkaufs zunehmen ist unbestritten. Aktuell bejahen 96 Prozent der Befragten, dass das Auftreten von Risiken in ihrem globalen Wareneinkauf in den letzten Jahren zugenommen hat.

Die länger, komplexer und damit weniger transparent werdenden Lieferketten waren bisher der wichtigste von den Studienteilnehmern genannte Grund für das steigende Risiko beim globalen Wareneinkauf. Heute steht hingegen die Unzuverlässigkeit der Lieferketten im Vordergrund, verbunden mit abgerissenen, unterbrochenen oder teilweise unterbrochenen Lieferketten sowie mangelnden Logistikkapazitäten und dem Schwinden verbindlicher Zusagen. Mit der Zunahme internationaler Produktionsstandorte und internationaler Lieferanten wachsen auch die Risiken für ein Unternehmen.

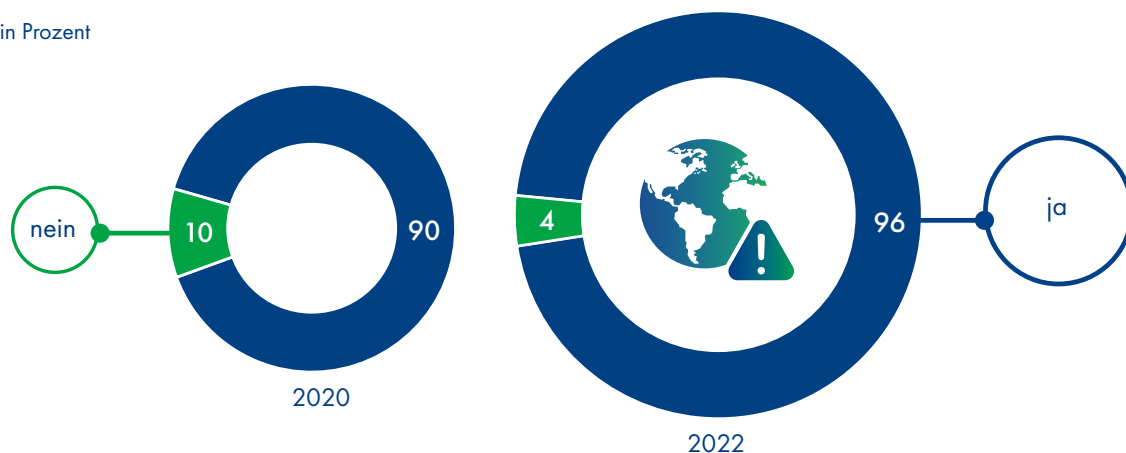
„ Krisen wie Klimawandel, Corona, Ukrainekrieg und die Folgen haben einen großen Einfluss auf die Lieferketten.“

Mit den unzuverlässigen, globalen Lieferketten geht die abnehmende Verfügbarkeit der Rohstoffe einher. Erschwerend kommt hinzu, dass bei wachsender Konkurrenz um knappe Rohstoffe die Kunden eine erhöhte Produktsicherheit erwarten. Doch die Beschaffungssituationen in den Ursprungsländern verschlechtert sich und die wenigen verfügbaren Rohstoffe sind von abnehmender Qualität, was wiederum zu dem enormen Preisdruck und einer Anbieterkonzentration führt, so die Teilnehmenden.

Die geopolitischen, pandemischen und klimatischen Krisen rücken als Hauptursache für die Entstehung von Risiken weiter in den Vordergrund. Die Welt ist unsicherer geworden durch unvorhersehbare externe Einflussfaktoren, schreibt ein Studienteilnehmer. Risiken nehmen zu aufgrund handelspolitischer Maßnahmen sowie mehrerer unabsehbarer Großereignisse wie die Coronapandemie und der Ukrainekrieg. Die Volatilität steigt infolge der Krisen und wachsendem Spekulationsverhalten. Hinzukommt der Klimawandel, der mit Ernteausfällen aufgrund von Dürre oder Überschwemmungen einhergeht.

### Hat das Auftreten von Risiken in Ihrem globalen Wareneinkauf in den letzten Jahren zugenommen?

in Prozent



Quelle: AFC, BVE

n=412

Steigende Anforderungen bergen ein weiteres Risiko; zum einem in der Analytik, die genauer geworden ist. So werden bereits winzige Mengen unerlaubter Kontaminanten in Lebensmitteln nachgewiesen – Kundenanforderungen, Sensibilität und Prüfkriterien sind gestiegen. Zum anderen müssen sich die Unternehmen mit stetig neuen, vor allem gesetzlichen Anforderungen auseinandersetzen wie Regularien, Sanktionslisten, Geldwäschegesetze, dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz sowie den generell hohen Anforderungen der EU und unterschiedlichen Standards bei den Zertifizierungen.

Ein weiteres Risiko wird auch in der erhöhten medialen „Awareness“ gesehen.

Dass das Auftreten von Risiken im globalen Wareneinkauf in den letzten Jahren nicht zugenommen hat, wird vor allem durch ein internes und zuverlässiges Lieferantenmanagement begründet sowie durch die Reduzierung der eigenen Lieferanten und einer kontinuierlichen Kommunikation und Auditierung.

## Die Risikothemen haben sich geändert

### TOP 5-Risikothemen

1. Steigende Rohwarenpreise
2. Rohwarenverfügbarkeit
3. Lieferfähigkeit
4. Lieferantenausfall
5. Klimaschäden und Emissionen
5. Grenzwerte und Höchstmengen

Das mit Abstand größte Risikothema ist der steigende Rohwarenpreis, da sind sich mit 96 Prozent so gut wie alle Teilnehmer einig. Auch wenn die Zustimmung zukünftig um 30 Prozentpunkte abnimmt, werden die Rohwarenpreise mit 66 Prozent TOP 1-Thema bleiben. Rohwarenverfügbarkeit, Lieferfähigkeit und Lieferantenausfall – im Jahr 2020 noch im Mittelfeld mit 43 Prozent – nehmen jetzt die Plätze zwei bis vier ein. Diese Entwicklung haben die Teilnehmer (59 Prozent) aus der vorangegangenen Studie bereits prognostiziert. An fünfter Stelle stehen mit Klimaschäden und Emissionen sowie Grenzwerte und Höchstmengen zwei Themen mit jeweils 46 Prozent. Während die Grenzwerte und Höchstmengen auch künftig an dieser Position bleiben, werden Klimaschäden und Emissionen in Zukunft nach Meinung der Befragten um 11 Prozentpunkte zunehmen.

## Produktbezogene Risikothemen: Kontamination von Rohwarenpreis abgelöst

Die Rohwarenpreise und die Problematik um Grenzwerte und Höchstmengen haben das bisherige TOP-Risikothema, die Produkt-Kontamination, verdrängt. Das war von den Befragten vor zwei Jahren mit einem Minus von 13-21 Prozent für die chemische, physikalische und mikrobiologische Kontamination auch vorausgesagt, allerdings ist der Rückgang noch deutlicher mit 23–33 Prozent ausgefallen.

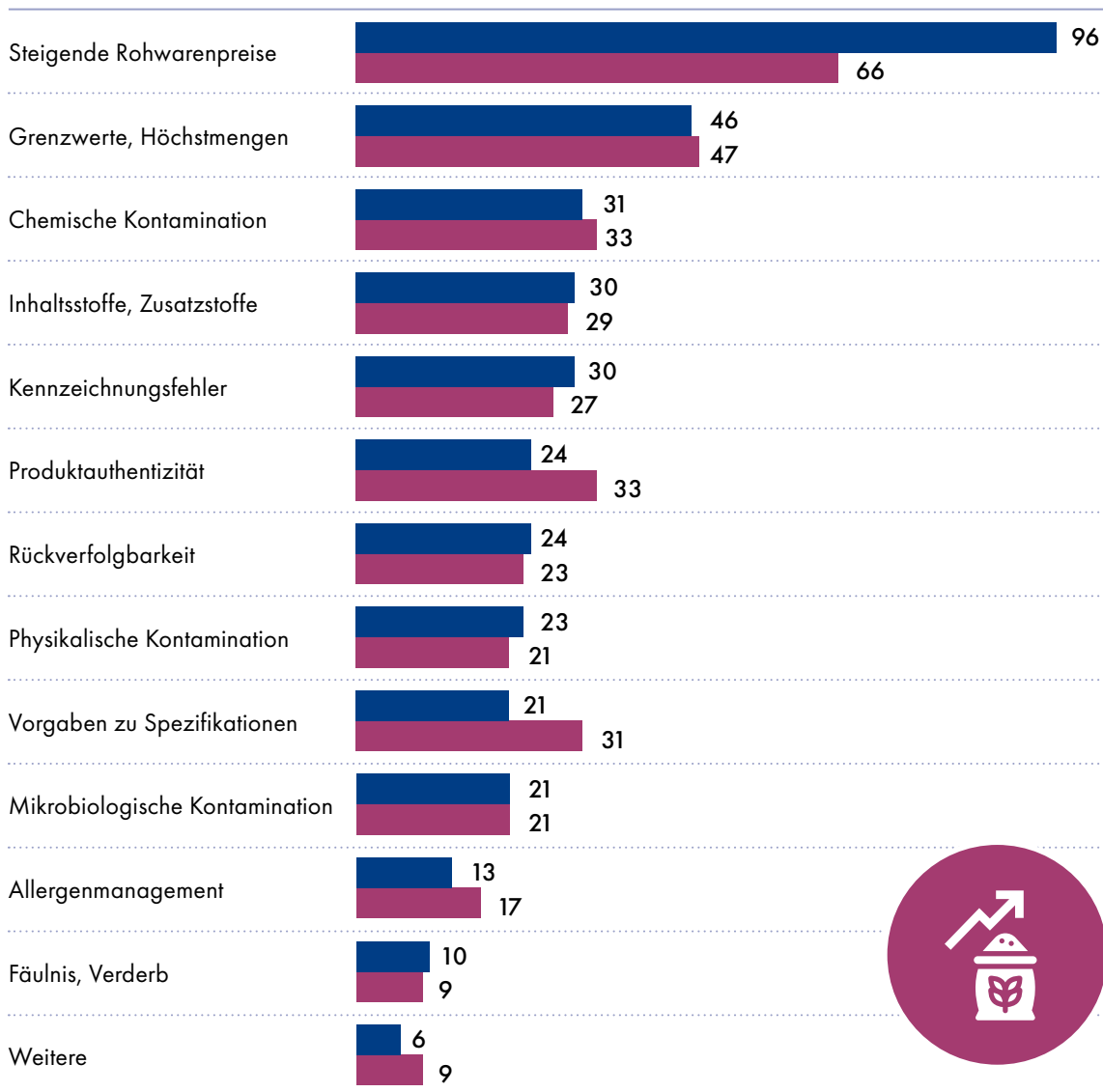
Die Inhalte und Zusatzstoffe haben zwar prozentual gesehen leicht abgenommen, aber dennoch, wie vorhergesagt, an Bedeutung gewonnen – rangierend auf Platz vier.

Dass die Themen Kennzeichnungsfehler, Produktauthentizität, Rückverfolgbarkeit und Vorgaben zur Spezifikation weniger wichtig werden, haben die Studienteilnehmer aus dem Jahr 2020 ebenfalls geahnt. Am deutlichsten wird das beim Allergenmanagement: vor zwei Jahren noch mit 63 Prozent Zustimmung, ist es aktuell nur noch mit 13 Prozent auf den unteren Rängen wie Fäulnis und Verderb. Als weitere Themen sind von den Teilnehmern GMO-Freiheit, Nährwertprofile, Reformulierung und die Eco-Score- und Ampelkennzeichnung genannt worden.

## In welchen produktbezogenen Themen sehen Sie für Ihr Unternehmen aktuell und in Zukunft Risiken?

2022, in Prozent

■ aktuell ■ zukünftig



Quelle: AFC, BVE

n=412

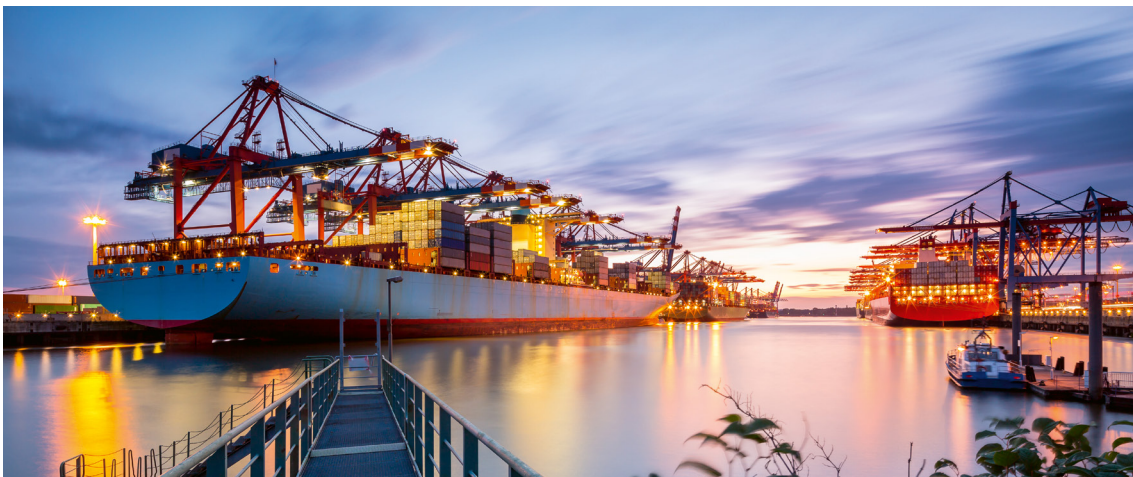
## Unternehmensbezogene Risikothemen: Lieferfähigkeit wird und bleibt TOP-Thema

Nicht lieferfähig zu sein und Lieferausfälle hinnehmen zu müssen (58 Prozent) stellt aktuell mit Abstand das größte Unternehmensrisiko dar, so wie auch von den Studienteilnehmern von 2020 prophezeit. Damals waren kritische Testberichte noch mit 57 Prozent gewichtet, heute nur noch mit 38 Prozent. Aktuell auf Platz zwei rangieren mit 44 Prozent die Logistik und die Einhaltung der Kühlkette zusammen mit der Rentabilität, gefolgt vom Risikothema Nachhaltigkeit und Greenwashing.

Die Risiken durch den Klimawandel üben noch nicht so wie vorhergesagt Druck auf die Unternehmen aus. Aktuell liegen sie mit einer Zustimmung von 40 Prozent und einer vorausgesagten Zunahme um 13 Prozentpunkte auf Platz 5 der unternehmensbezogenen Risikothemen. Ähnlich sieht es bei den Sozialstandards aus, wobei diese aktuell um rund 20 Prozent zurückgegangen sind, anstatt wichtiger zu werden. Es ist anzunehmen, dass diese Entwicklungen aufgrund der geopolitischen Ereignisse verzögert eintreten werden.

Die Themen Umweltschutz, Lebensmittelbetrug und Betriebliche Kontinuität rangieren um die 23–25 Prozent. Die Anforderungen an Werbeaussagen und Markenversprechen werden von Jahr zu Jahr wichtiger. Das Ergebnis zu Tierschutz und Tierhaltung lässt aufforchen: Wurden die damit verbundenen Risiken 2020 noch mit 46 Prozent als gleichbleibendes Risiko eingeschätzt, werden sie aktuell nur noch mit 16 Prozent und zukünftig mit 8 Prozent plus eingestuft. Laut AFC-Issue-Monitor 2022 wird dieser Themenkomplex in der Öffentlichkeit mit Abstand am häufigsten diskutiert, allerdings sehen sich die Unternehmen offensichtlich mit für sie drängenderen Problemen konfrontiert. Zumal auch darauf hingewiesen werden muss, dass viele Teilbranchen der Food Industrie vom Tierschutz weniger betroffen sind. Das Risiko der Sabotage und Erpressung wird laut der Befragten zukünftig an Bedeutung gewinnen und um rund 20 Prozentpunkte zunehmen. Arbeitsschutz und Betriebshygiene werden in Zukunft ein gleichbleibend relativ geringes Risiko mit 7 und 12 Prozent haben. Die Prozesshygiene wird von 16 Prozent mit einem Minus von 7 Prozent etwas unwichtiger werden, laut der Befragten.

Als weitere unternehmensbezogene Risikothemen sind von den Teilnehmern noch explizit die Mikroplastikproblematik sowie die erhöhte Komplexität von Kunststoffverpackung, Vorgaben des Handels (GTIN), die zunehmende Armut in Industrieländern, weltweiter Wassermangel, Personalverfügbarkeit, verändertes Konsumverhalten, Zunahme von Online-Käufen und Kinderwerbung genannt worden.

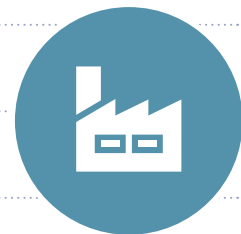




## In welchen unternehmensbezogenen Themen sehen Sie für Ihr Unternehmen aktuell und in Zukunft Risiken?

2022, in Prozent

■ aktuell ■ zukünftig



Quelle: AFC, BVE

n=412

## Lieferkettenbezogene Risikothemen: Rohwarenverfügbarkeit zum TOP-Thema aufgestiegen

Im Vergleich zum Jahr 2020 hat die Rohwarenverfügbarkeit aktuell 27 Prozentpunkte dazugewonnen und steht damit an der Spitze der lieferkettenbezogenen Risikothemen – die Befragten rechnen auch damit, dass dies so bleiben wird. In Zukunft sollen mit rund 10 Prozent Zuwachs der Lieferantenausfall (aktuell 51 Prozent) sowie Klimaschäden und Emissionen (aktuell 46 Prozent) weiter an Bedeutung gewinnen. Wichtige Risikothemen sind und bleiben laut der Studienteilnehmer die Rohwarenqualität sowie Transport und Lagerbedingungen auf Platz vier und fünf. Mit jeweils 17 Prozent wird es auch zukünftig kaum Änderungen geben bei Arbeitsausrüstung, Diskriminierung, Sicherheitsstandards und Baulichkeiten. Alle anderen abgefragten Themen wie soziale und finanzielle Ausbeutung, Kinderarbeit, Korruption und Bestechung, Mitarbeiterversorgung, Zwangsarbeit und Sklaverei sollen laut Studienergebnis an Bedeutung gewinnen. Dies ist letztendlich auch auf geforderte Maßnahmen beim Lieferkettensorgfaltspflichten-gesetz zurückzuführen.

Die Teilnehmer ergänzten noch weitere lieferkettenbezogene Risikothemen, die ihnen wichtig waren, wie eingeschränkte Versammlungsfreiheit in Herkunftsländern, Respekt vor Eigentumsrechten und unrechtmäßige Landnahme, Frachtraum- und Fahrermangel und die Knappheit von Packmitteln wie Holz und Papier.



## In welchen Lieferkettenbezogenen Themen sehen Sie für Ihr Unternehmen aktuell und in Zukunft Risiken?

2022, in Prozent

■ aktuell ■ zukünftig



Quelle: AFC, BVE

n=412

# 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 Vorjahren hat sich der positive Trend nicht in allen Bereichen fortgesetzt.

Als die aktuell wichtigste Maßnahme wird von den Befragten mit 84 Prozent die risikobasierte Lieferantebewertung gesehen, das sind 10 Prozent mehr als noch im Jahr 2020. Dagegen fordern aktuell mit einem Minus von 6 Prozent zu 2020 weniger Befragte, verpflichtende Zertifizierungen von ihren Handelspartnern (75 Prozent). Damit fällt diese Maßnahme auf Platz zwei zurück. Auf die Lieferantenerhebung (72 Prozent) setzen mit steigender Tendenz momentan mehr Unternehmen mit einem Plus von 3 Prozent als auf die regelmäßige Durchführung von Audits und Kontrollen vor Ort (67 Prozent). Das entspricht einem Minus von 12 Prozent. Diese Entwicklung hängt sicherlich auch mit der pandemischen Lage zusammen.

Im Vergleich zum Jahr 2020 setzen fast doppelt so viele Unternehmen heute Kernkriterien unternehmerischer Sorgfaltspflichten um (69 Prozent). Verdoppelt hat sich auch die beigemessene Relevanz zur Risikominimierung bei der vertikalen Integration (21 Prozent) mit einem Plus von 10 Prozent.

Bei den Maßnahmen „regelmäßiges Risiko-Monitoring“ (39 Prozent) mit minus 12 Prozent sowie „Sensibilisierung und Schulung der Lieferanten bezüglich bestehender Risikothemen“ (25 Prozent) mit minus 6 Prozent im Vergleich zum letzten Erhebungszeitraum besteht noch viel Handlungsspielraum. Auch wenn sich durch die Krisen die Bedeutung der Maßnahmen zur Risikosteuerung verändert haben, sollte ihre Notwendigkeit nicht vernachlässigt werden.

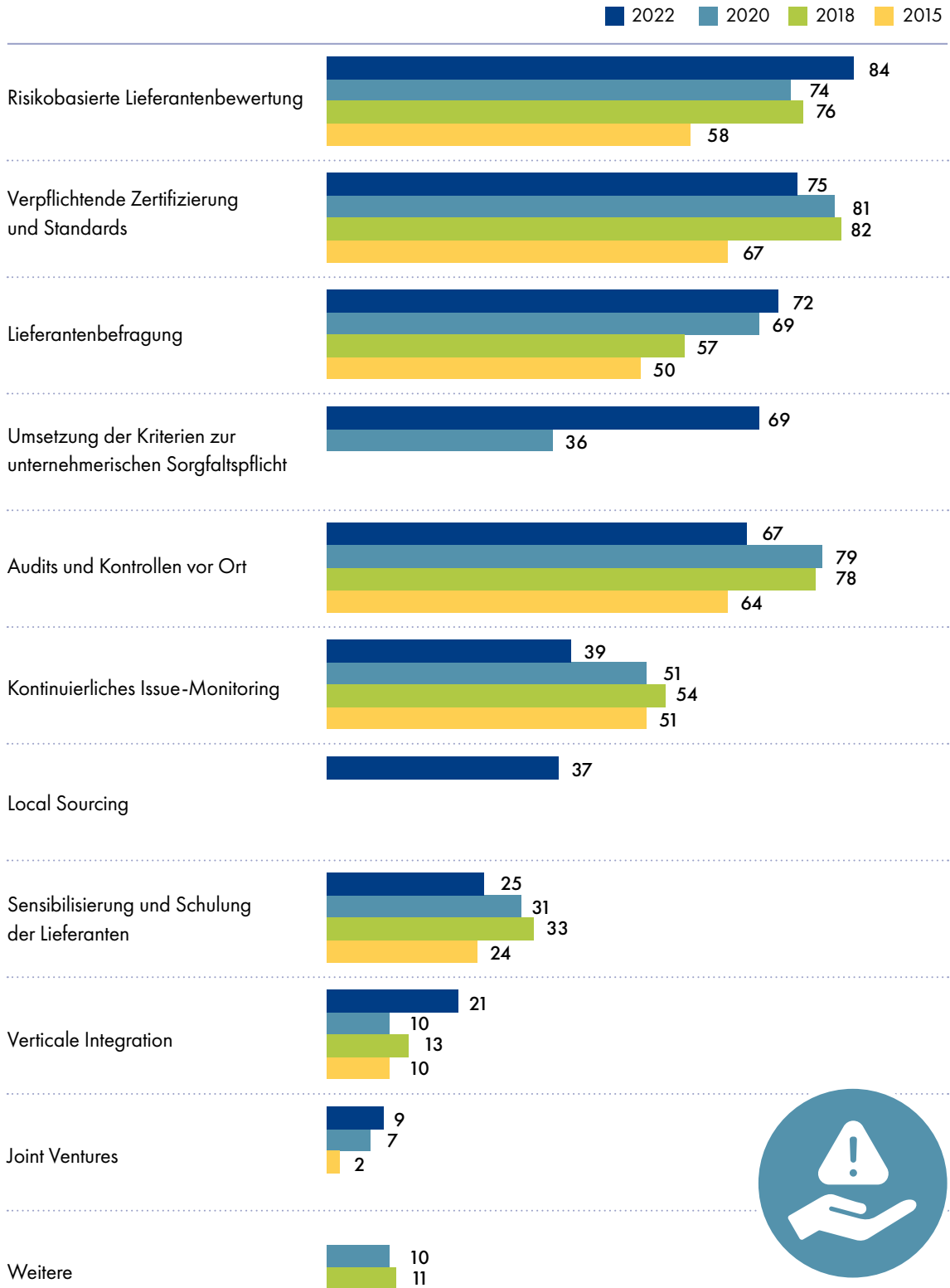
Das Local Sourcing wird von 37 Prozent der Unternehmen genutzt. Es ist davon auszugehen, dass lokale Lieferanten wieder stärker in den Beschaffungsprozess miteinbezogen werden.

Joint Ventures werden zu Risikominimierung zwar seltener eingesetzt, kommen aber aktuell mit stetig steigender Tendenz seit 2018 auf 9 Prozentpunkte.



## Welche Maßnahmen ergreifen Sie, um die Risiken entlang der Lieferkette zu minimieren?

in Prozent



Quelle: AFC, BVE

n=412

## Nachhaltigkeit ist aktuell die zentrale Forderung von Anspruchsgruppen

Die fünf bedeutsamsten Forderungen von Medien und NGOs liegen gemäß des Teilnehmersvotums in den Bereichen: Nachhaltigkeit, Transparenz, Lebensmittelsicherheit, Umweltschutz sowie Null-Toleranzen und Verpackungs-/Plastikreduktion gemeinsam auf dem fünften Platz. Der Aspekt Nachhaltigkeit hat mit 54 Prozent das seit 2018 bestehende TOP 1-Thema Transparenz (37 Prozent) abgelöst. Auffällig ist, dass sich der Tierschutz (13 Prozent) mit einem Rückgang um 25 Prozent im unteren Mittelfeld einfindet, offensichtlich abgelöst vom Umweltschutz mit einem Plus von 18 Prozent auf 30 Prozent.

Als Forderung Nummer eins wird über die verschiedenen Anspruchsgruppen hinweg das Thema Nachhaltigkeit gesehen, bezogen auf die gesellschaftliche Unternehmensverantwortung und deren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung, hinsichtlich Ressourcenschutz, Ökologie und Sozialverträglichkeit. Als zweitwichtigste Forderung wird von den Befragten das Themenfeld Transparenz genannt, dabei ist sowohl die Transparenz in der Lieferkette als auch die gegenüber dem Verbraucher gemeint. 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 konkreten Forderung nach mehr Umweltschutz. An fünfter Stelle steht zum einen die Forderung nach der sogenannten Null-Toleranz bei Rückständen und Kontaminanten wie beispielsweise Pestizide und MOSH/MOAH sowie die Forderung nach dem vollständigen Verbot bestimmter Wirkstoffe und Anbaumethoden wie GMO, Glyphosat oder konventionelles Palmöl. Zum anderen (ebenso mit 24 Prozent) wurde der Ruf nach einer Reduktion der Verpackungen, hier allem voran von Plastik, genannt.

Die Reduktionsstrategien von Salz, Fett, Zucker und weiteren Nähr- bzw. Zusatzstoffen sehen nur noch 13 Prozent als zentrale Forderung der Anspruchsgruppen. 10 Prozent bewerten die Kennzeichnung als zentrale Forderung, wobei es hier vor allem um die eindeutige und über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehende Deklaration sowie einer „verbraucherfreundlicheren“ Angabe von Nährwerten geht.

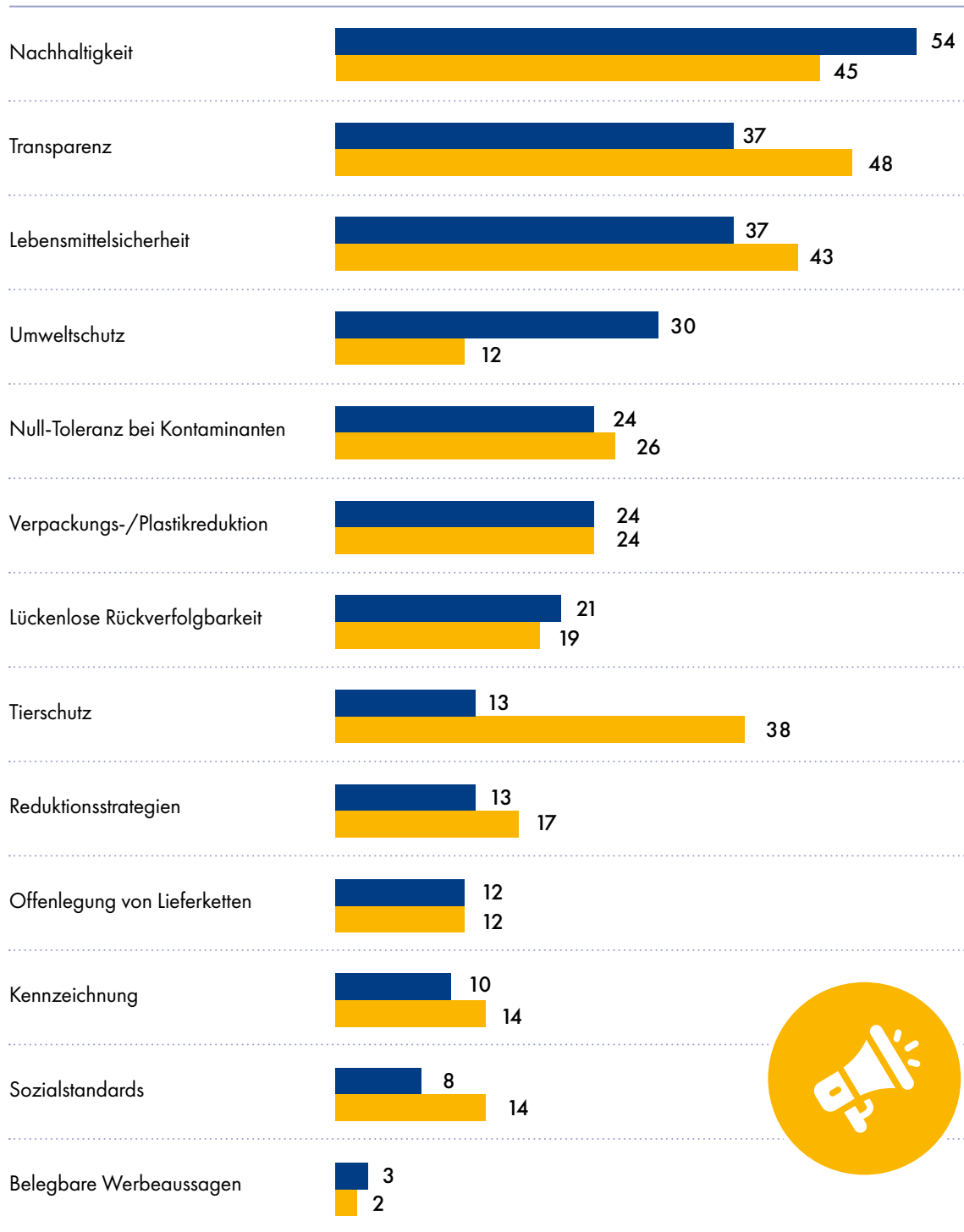
Weiterhin werden Forderungen zur Einhaltung von Sozialstandards und Offenlegung von Lieferketten sowie zu belegbaren Werbeaussagen genannt. Außer beim Thema Nachhaltigkeit betrachtet jedoch nur eine Minderheit der Befragten die jeweils einzelnen Punkte als bedeutsamste Forderung von den Medien und NGOs.



## Was sind Ihrer Meinung nach, die drei bedeutsamsten Forderungen von Medien und NGOs an Ihr Unternehmen?

in Prozent

■ 2022 ■ 2020



Quelle: AFC, BVE

n=412

# Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz: Die Ernährungsindustrie bereitet sich vor



Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) betrifft Unternehmen, die ihren Hauptsitz oder eine Niederlassung in Deutschland haben und mehr als 3.000 (ab 2024 mehr als 1.000) Mitarbeiter beschäftigen. Es fordert von Unternehmen die Implementierung von Maßnahmen zur Erfüllung der Sorgfaltspflicht bezüglich sozialer und ökologischer Aspekte entlang derer Lieferketten.

Der Ansatz der europäischen Kommission sieht nochmal andere Schwellenwerte vor. In diesem Fall wird die Lebensmittelindustrie als Risikobranche eingestuft, sodass Unternehmen betroffen sind, welche 250 Mitarbeiter beschäftigen und 40 Millionen Euro Nettoumsatz erwirtschaften.

Im Juli 2022 hat das für die behördliche Kontrolle und Durchsetzung des LkSG zuständige Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) zur Umsetzung der Berichtspflicht erste Informationen veröffentlicht. Zuvor war noch nicht klar, welche Unterlagen eingereicht werden sollen und wie der generelle Prozess der Kontrolle aussieht.

Somit gibt es sicher viele Unternehmen, die erst einmal abgewartet haben, was das BAFA konkret fordert. Zudem müssen die betroffenen Unternehmen auch erst Ende 2023 ihre Unterlagen bei der BAFA vorlegen. Ergänzend kommt hinzu, dass eine Bemühungspflicht nachgewiesen werden muss und diese noch nicht in ihrer Ausprägung definiert ist.

22 Prozent der Studienteilnehmer geben an, mit ihren Unternehmen in den direkten Geltungsbereich des LkSG zu fallen. Das ist ungefähr jeder fünfte Befragte.

Letztendlich werden weitaus mehr Lebensmittel produzierende Unternehmen zumindest indirekt als Teil der Lieferkette des Handels von diesem Gesetz betroffen sein und sich früher oder später mit den Inhalten der neuen Gesetzgebung auseinandersetzen müssen.

## Fallen Sie in den direkten Geltungsbereich des Gesetzes?

in Prozent



Quelle: AFC, BVE

n = 412



Dadurch, dass viele Unternehmen noch nicht in den Geltungsbereich des LkSG fallen, sind die meisten der befragten Unternehmen auch noch nicht verpflichtet worden, die Implementierung ihrer Sorgfaltspflichten nachzuweisen. Lediglich bei 9 Prozent ist es bereits soweit oder die Verpflichtung ist in der Anbahnung.

### Sind Sie bereits dazu verpflichtet worden, nachzuweisen, dass Sie die Sorgfaltspflichten implementiert haben?

in Prozent



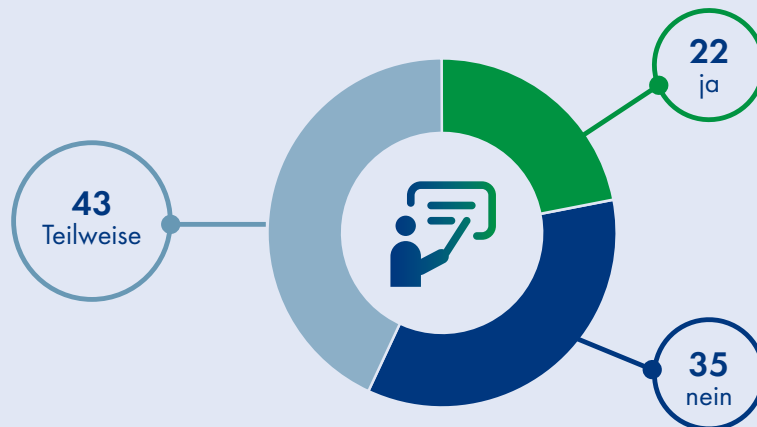
Quelle: AFC, BVE

n=412

Nichtsdestotrotz haben sich bereits 65 Prozent der Studienteilnehmer mit dem LkSG beschäftigt. Dabei haben sich bereits 22 Prozent (vermutlich diejenigen, die direkt vom LkSG betroffen sind) konkret vorbereitet, weitere 43 Prozent nur teilweise.

### Haben Sie sich bereits auf das LkSG vorbereitet?

in Prozent



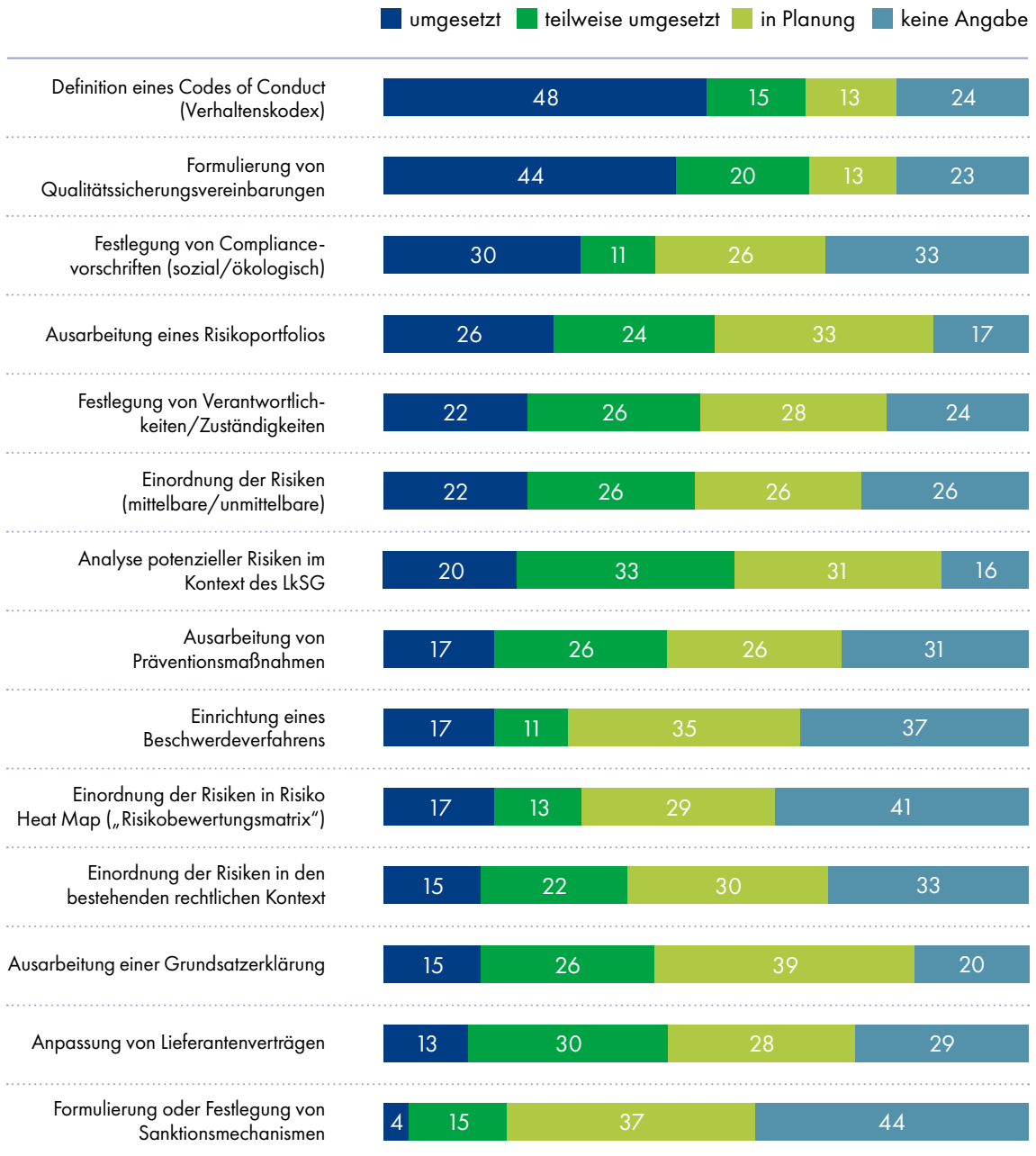
Quelle: AFC, BVE

n=412

Die verbleibenden noch nicht vorbereiteten 35 Prozent geben an, nicht betroffen zu sein (zum Beispiel aufgrund sehr kurzer Lieferketten) oder unter fehlenden personellen Kapazitäten zu leiden, sodass interne Zuständigkeiten nicht geklärt sind oder allgemein noch zu viele unkonkrete und unklare Punkte vorliegen.

## Welche Maßnahmen, die das LkSG betreffen, setzen Sie um bzw. planen Sie?

in Prozent



Quelle: AFC, BVE

n=412

Auf die Frage, welche Maßnahmen, das LkSG betreffend, im Unternehmen umgesetzt oder geplant sind, ergibt sich noch ein sehr unregelmäßiges Bild – einem Flickenteppich gleich. Es wurden allerdings nicht nur diejenigen befragt, die unter den Anwendungsbereich fallen. Daher ist es nicht verwunderlich, dass noch nicht in jedem Unternehmen Maßnahmen in Vorbereitung sind.

Dennoch hat etwa die Hälfte der befragten Unternehmen bereits einen Verhaltenskodex umgesetzt und Qualitätsvereinbarungen formuliert, bei jeweils einem Viertel sind diese Maßnahmen in der Umsetzung oder Planung. Rund ein Drittel hat Compliancevorschriften bezüglich sozialer und ökologischer Aspekte festgelegt und ein weiteres Drittel setzt sich mit diesen auseinander. Risikoportfolios haben rund ein Viertel der teilgenommenen Unternehmen ausgearbeitet, über die Hälfte arbeitet daran. Ähnlich sieht es bei der Festlegung der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten und bei der Einordnung der Risiken aus. 84 Prozent beschäftigen sich mit der Analyse potenzieller Risiken im Kontext des LkSG, 71 Prozent mit der Ausarbeitung von Präventionsmaßnahmen, 63 Prozent mit der Einrichtung eines Beschwerdeverfahrens und 59 Prozent mit einer Risikobewertungsmatrix; bei den drei letztgenannten Maßnahmen liegt die vollständige Umsetzung bei jeweils nur 17 Prozent.

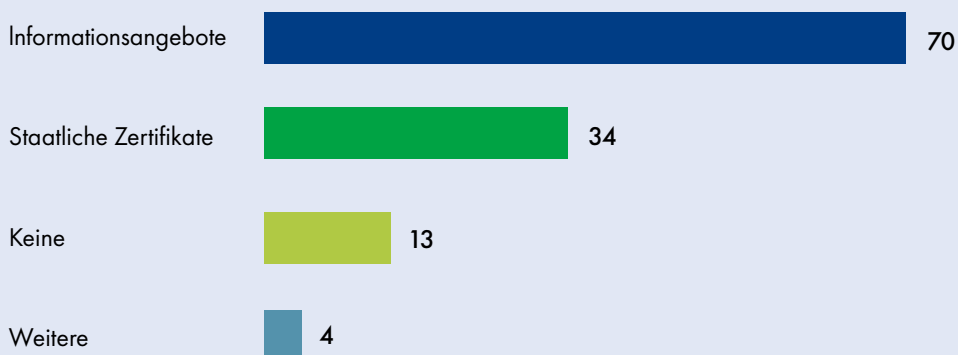
80 Prozent beschäftigen sich mit der Ausarbeitung einer Grundsatzerklärung und 71 Prozent mit der Anpassung von Lieferverträgen, wobei hier die vollständige Umsetzung mit 13-15 Prozent relativ gering ausfällt.

Die größten Schwierigkeiten haben die Unternehmen offensichtlich mit der Einordnung der Risiken in den bestehenden rechtlichen Kontext, hiermit setzen sich nur 40 Prozent auseinander. Mit der Formulierung und Festlegung von Sanktionsmechanismen tun sich auch viele Befragte schwer, nur 4 Prozent haben diese Maßnahme umgesetzt, 15 Prozent teilweise und 37 Prozent sind in der Planung.

Daher ist es auch verständlich, dass der Wunsch nach staatlicher Unterstützung groß ist. 70 Prozent wünschen sich Informationsangebote und 34 Prozent staatliche Zertifikate. Zudem werden ausreichende Übergangsfristen bei der Ausweitung auf kleinere Unternehmen, klar formulierte Anforderungen, eine europäische Gesetzgebung, sowie eine angemessene Auslegung des LkSG bei mittelbar betroffenen Unternehmen gefordert.

### In welchen Bereichen wünschen Sie sich staatliche Unterstützung?

in Prozent



Quelle: AFC, BVE

n=412

# Die Ernährungsindustrie ist anpassungsfähig und flexibel

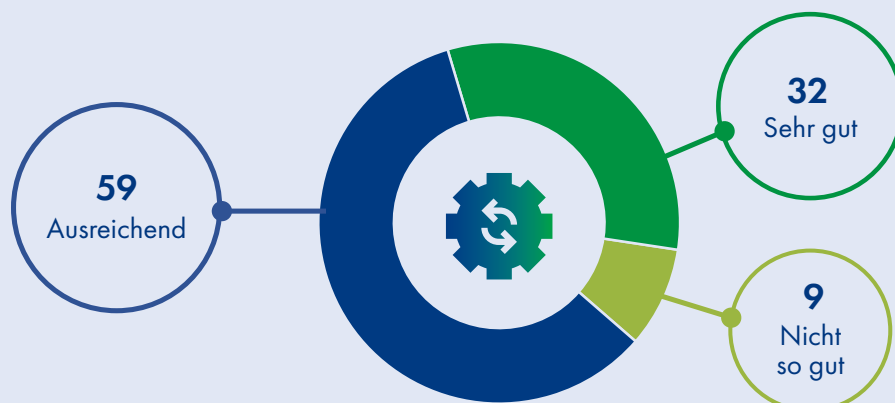
Die Anpassungsfähigkeit und Flexibilität der Unternehmen und deren Mitarbeiter mit neuen Sachverhalten und Herausforderungen umgehen zu können, sind entscheidende Faktoren, um für die Herausforderungen, besonders im Risiko- und Krisenmanagement, gewappnet zu sein. Die aktuellen geopolitischen, pandemischen und klimatischen Ereignisse machen eindrucksvoll deutlich, wie wichtig die Resilienz von Unternehmen ist, sowohl bezüglich der Aufrechterhaltung von teilweise disruptiven Lieferketten als auch hinsichtlich der betrieblichen Kontinuität.

Um den allgemeinen Begriff der unternehmerischen Resilienz etwas greifbarer zu gestalten, kann folgendermaßen unterschieden werden:

- › **Ökonomische Resilienz** ist die Fähigkeit eines Unternehmens/einer Organisation präventive reaktive Maßnahmen zum Risiko- und Krisenmanagement zu erarbeiten und zu implementieren, um im Krisenfall im Sinne der betrieblichen Kontinuität handeln zu können, sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen und so ökonomischen Schaden abzuwenden.
- › **Psychologische Resilienz** ist die die Fähigkeit eines Unternehmens/einer Organisation in krisenrelevanten Situationen die handelnden Personen durch gezielte präventive/reaktive Maßnahmen, Akzeptanz und eindeutige Delegation von Verantwortlichkeiten in die Lage zu versetzen betroffene Individuen vor möglichen, negativen Einflüssen zu schützen sowie ihr persönliches Handeln im Sinne eines geordneten Krisenmanagements zu garantieren und so jedweden psychologischen Schaden abzuwenden.
- › **Soziale Resilienz** ist die Fähigkeit eines Unternehmens/einer Organisation krisenrelevante Situationen derart beizulegen, dass weder für interne noch für externe Betroffene mögliche soziale, ökonomische oder gesundheitliche Beeinträchtigungen entstehen können und somit jedwede Ansprüche abzuwenden.

## Wie schätzen Sie die Resilienz Ihres Unternehmens im Allgemeinen ein?

in Prozent

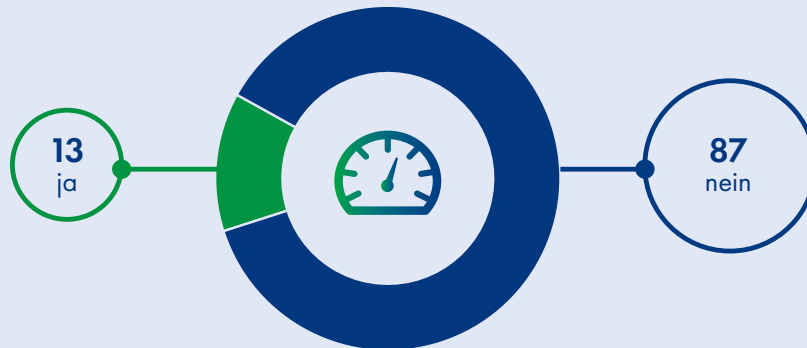


Quelle: AFC, BVE

n = 412

## Haben Sie Indikatoren zur Messbarkeit der Resilienz Ihres Unternehmens definiert?

in Prozent



Quelle: AFC, BVE

n=412

91 Prozent der befragten Unternehmen glauben, dass sie „ausreichend“ anpassungsfähig und flexibel genug sind, auf derartige interne und externe Herausforderungen reagieren zu können. Ein Drittel ist der Meinung, dass ihre Resilienz sehr gut ist. Nur 9 Prozent gehen davon aus, dass ihre Anpassungsfähigkeit nicht so gut ist, was, wenn es so wäre, im Vergleich zu anderen Wirtschaftssektoren wirklich einen sehr niedrigen Anteil ausmacht.

Erstaunlich ist, dass der Großteil der befragten Unternehmen mit 87 Prozent keine Indikatoren zur Messbarkeit der Resilienz definiert. Demnach ist hier noch viel Nachholbedarf, zumal es möglich ist, folgende Faktoren zu unterscheiden, die die Resilienz eines Unternehmens nachhaltig beeinflussen können:

- **Umweltfaktoren:** Unterstützung durch externe Dienstleister, Behörden, Netzwerkpartner oder gegebenenfalls sogar Mitbewerber.
- **Personalfaktoren:** Stellvertreterregelungen, Delegationsprinzipien oder externe Unterstützung zur Aufrechterhaltung des Betriebes.
- **Prozessfaktoren:** Anpassungsverfahren („Korrektur fehlerhafter Prozesse“), um zielgerichtete Lenkungs- und Gestaltungsprozesse zu ermöglichen.
- **Strukturfaktoren:** organisatorische und technische Auffang- und Ersatzmechanismen bezüglich Schlüsselbereichen und -maschinen.
- **Ökonomische Faktoren:** Absicherung von Cashflow und Wirtschaftlichkeit des Unternehmens.
- **Ökologische Faktoren:** sowohl Erhaltung des betrieblichen „Ökosystems“ als auch Schutzmaßnahmen für Umweltmanagement.

Die verbleibenden 13 Prozent verwenden Fragebögen, Liquiditätskontrollmechanismen oder Management Reviews, um die Resilienz einschätzen zu können. Zudem wurde die Teilnahme an SEDEX (Supplier Ethical Data Exchange), die Nutzung des RONA-Systems (digitale Prozessoptimierung) und Zertifizierungen nach ISO 50000/ISO 14001 genannt sowie die Sicherung von Wissenstransfer.

# 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. 39 Prozent der Unternehmen nutzen ein kontinuierliches Issue-Monitoring. Bei den verbleibenden 61 Prozent besteht demnach noch Nachholbedarf.

Durch die steigende Anzahl der Risiken und die unzuverlässig gewordenen globalen Lieferketten hat sich auch die Bedeutung der Risikothemen verändert. Insbesondere durch das Lieferkettensorgfaltpflichten sehen sich die Unternehmen vor immer wieder neue Herausforderungen gestellt. Eine gute Resilienz ist daher unabdingbar.

Um Forderungen von Medien und NGOs nach mehr Nachhaltigkeit und Transparenz gerecht zu werden, kann es sich kein Unternehmen mehr leisten, seine Risiken entlang der Lieferkette weder zu kennen noch nicht richtig einzuschätzen. 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 essenzieller Bestandteil einer jeden Unternehmensstrategie sein.

## **2. Gezielte Präventiv-Maßnahmen ergreifen:**

Um Krisen abzuwenden bzw. zu bewältigen, sollten Unternehmen über entsprechende Maßnahmen für die verschiedenen Risiken 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 dynamisches Umfeld anzupassen. Zudem ist es mittlerweile unerlässlich, zu wissen, wie man im Vergleich zu Wettbewerbern steht.

## 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  
info@ernaehrungsindustrie.de  
www.ernaehrungsindustrie.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

September 2022



Bundesvereinigung der  
Deutschen Ernährungsindustrie e. V.  
Claire-Waldoff-Straße 7  
10117 Berlin  
Telefon +49 (0)30 200786-0  
Telefax +49 (0)30 200786-299  
info@ernaehrungsindustrie.de

[www.ernaehrungsindustrie.de](http://www.ernaehrungsindustrie.de)

**AFC**

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)