

Ergebnisse der AFC-Risikostudie 2025/2026 zur Rohwarenbeschaffung

Globalisierung und Klimawandel, Produktsicherheit und Nachhaltigkeit, Gesetzgebung und Kundenvorgaben sind Gründe, die eine Rohwarenbeschaffung zunehmend erschweren. Für die Qualitätssicherung wird die Risikosteuerung von Lieferanten und Lieferketten immer wichtiger.

Zunehmend fragile Lieferketten erschweren Transparenz und Kontrolle, während physische und regulatorische Risiken in den vorgelagerten Stufen zu unkalkulierbaren Faktoren werden. Gleichzeitig fehlen oft die durchgängigen Daten und digitalen Systeme, um die Resilienz der Lieferkette verlässlich zu steuern.

Auch der weiterhin vorhandene regulatorische Druck durch EU-Vorgaben wie die CSDDD, EUDR oder die Green Claims Directive, deren Umsetzung insbesondere KMUs fordert. Die daraus resultierenden Pflichten zur lückenlosen Dokumentation und Berichterstattung entlang der Wertschöpfungskette werden zur zentralen prozessualen Herausforderung.

Ein hoher Wettbewerbsdruck, Fachkräftemangel und die Erwartung an transparente Kommunikation erhöhen den Handlungsdruck zusätzlich. Die Notwendigkeit, Geschäftsmodelle anzupassen und neue Kompetenzen zur Bewältigung der Risikoflut aufzubauen, macht deutlich: Ein integriertes Management von Risiko und Nachhaltigkeit ist die strategische Daueraufgabe der Branche.

Im Rahmen unserer Online-Umfrage im Zeitraum vom 7. November 2025 bis 31. Januar 2026 wurden 138 Verantwortliche aus Einkauf, Qualitäts- und Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen der Food Value Chain zu den zentralen Risiken in den Bereichen Nachhaltigkeit und Qualitätssicherung sowie den aktuellen sowie zukünftigen Maßnahmen befragt. Im Folgenden werden die Ergebnisse erläutert.



Zusammenfassung

- **Verfügbarkeit als Top-Risiko:** Klimawandel und Geopolitik machen Lieferengpässe zur größten Sorge in der Lieferkette.
- **Regulatorik als Haupttreiber:** EU-Vorgaben wie CSDDD oder EUDR erzwingen einen Wandel im Risiko- und Lieferantenmanagement.
- **Vom Vertrauen zur Kontrolle:** Lieferanten-Selbstauskünfte verlieren massiv an Bedeutung, aktive Risikosteuerung wird zum neuen Standard.
- **Klassik schlägt Digital:** Bewährte Beschaffungsstrategien dominieren, während das Potenzial digitaler Werkzeuge wie KI kaum genutzt wird.
- **Lebensmittelsicherheit neu gedacht:** Lieferausfälle, Personalmangel und Food Fraud verdrängen klassische Hygienerisiken.

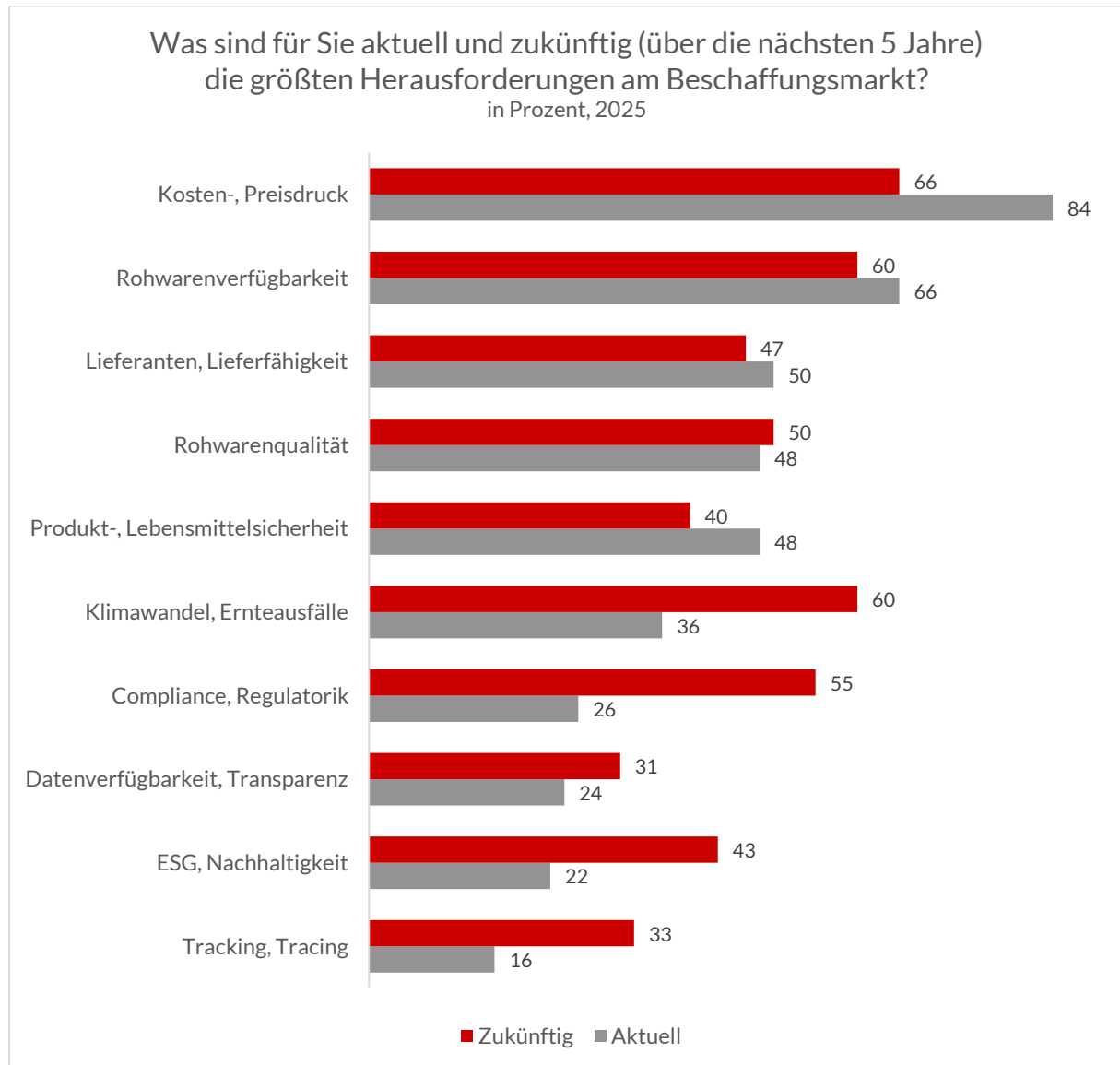
1. Der Beschaffungsmarkt: Preisdruck bleibt dominant, doch Klima und Compliance werden zu strategischen Risiken

Die Herausforderungen am Beschaffungsmarkt werden weiterhin von klassischen, ökonomischen Risiken dominiert. Angeführt werden diese vom Kosten- und Preisdruck (84 % aktuell, 66 % zukünftig), gefolgt von der Rohwarenverfügbarkeit (66 % aktuell, 60 % zukünftig) und der Lieferantenfähigkeit (50 % aktuell, 47 % zukünftig). Diese Zahlen sind das direkte Resultat der multiplen Krisen der letzten Jahre: Anhaltende Inflation, hohe Energiekosten und geopolitische Unsicherheiten halten den ökonomischen Druck hoch, während die Folgen des Klimawandels die Versorgungssicherheit zunehmend gefährden. Obwohl das Spitzenrisiko in der Zukunft als leicht rückläufig bewertet wird, bleiben diese operativen Unsicherheiten das Kernthema im Einkauf.

Demgegenüber steht eine signifikante Aufwertung von strategischen Risiken, allen voran bei Compliance und Regulatorik (26 % aktuell, 55 % zukünftig). Dieser Sprung ist die direkte Folge neuer EU-Gesetzgebungen: Neben weitreichenden Sorgfaltspflichten durch die Lieferkettenrichtlinie (CSDDD) und die Entwaldungsverordnung (EUDR), erhöhen neue Richtlinien gegen Greenwashing (wie die „Green Claims Directive“) den Druck auf eine transparente und belegbare Nachhaltigkeitskommunikation. Für die Unternehmen bedeutet dies einen erheblichen Investitionsbedarf in neue Prozesse und Systeme sowie eine Phase großer rechtlicher Unsicherheit.

Folgerichtig verdoppeln sich die Nennungen für ESG und Nachhaltigkeit (22 % aktuell, 43 % zukünftig) sowie Tracking und Tracing (16 % aktuell, 33 % zukünftig). Sie sind nicht länger ‚weiche‘ Themen, sondern die harte operative Voraussetzung, um die neuen Compliance-Anforderungen überhaupt erfüllen zu können. Parallel dazu explodiert die Risikowahrnehmung für den Klimawandel und dessen Folgen wie Ernteaussfällen (36 % aktuell, 60 % zukünftig). Dieses physische Risiko ist der zentrale Treiber hinter der Sorge um Rohwarenverfügbarkeit und Preisstabilität und schließt somit den Kreis zu den ökonomischen Top-Risiken.

Diese Entwicklungen signalisieren einen fundamentalen Wandel: Die Einkaufsabteilung muss eine Doppelrolle meistern. Sie muss weiterhin den klassischen ökonomischen Druck bei Kosten und Verfügbarkeit managen und entwickelt sich gleichzeitig zum strategischen Risikomanager für komplexe Compliance- und Klimathemen, der die Resilienz des gesamten Unternehmens maßgeblich mit verantwortlich.



2. Lebensmittelsicherheit: Lieferausfall und Personalmangel verdrängen klassische Hygienerisiken

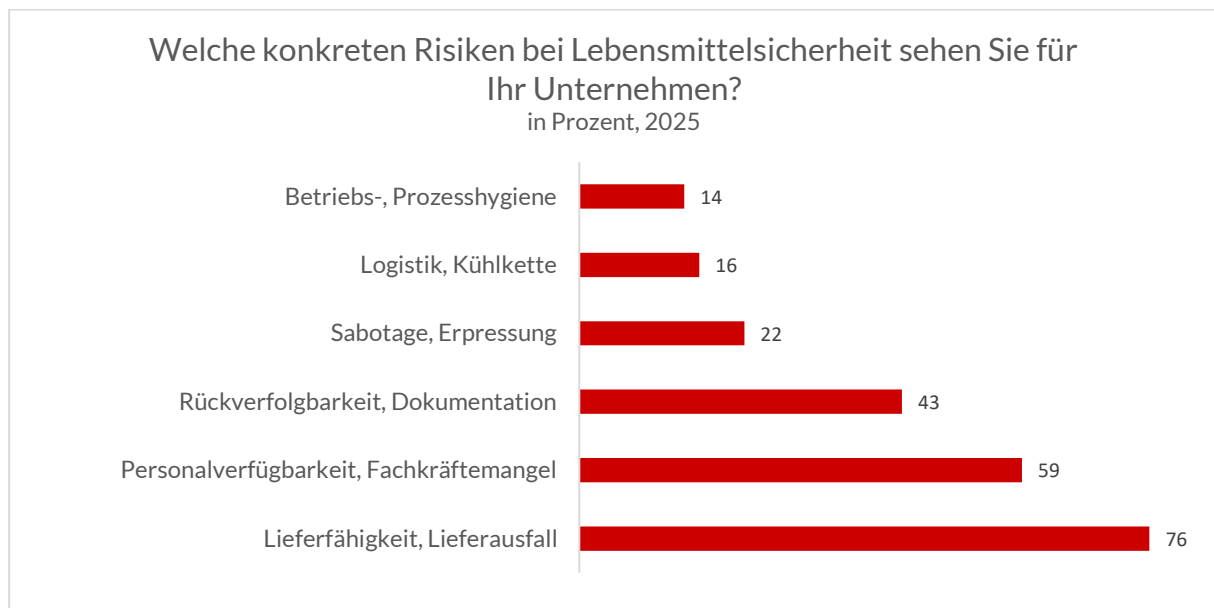
Fragt man nach den konkreten Risiken für die Lebensmittelsicherheit, zeigt sich ein überraschend klares Bild: Nicht klassische Produktionsrisiken, sondern vorgelagerte und personelle Faktoren werden als größte Bedrohung wahrgenommen. An der Spitze steht mit

großem Abstand die Lieferfähigkeit bzw. der Lieferausfall (76 %). Diese Sorge konkretisiert sich in der Befürchtung eines Ausfalls wichtiger Handelspartner sowie der Blockade verfügbarer Waren durch als realitätsfern empfundene EU-Regularien. Dies signalisiert einen fundamentalen Wandel: Die größte Gefahr für die Sicherheit eines Produkts ist, dass es gar nicht erst ankommt. Die Stabilität der Lieferkette wird somit zur Grundvoraussetzung für Lebensmittelsicherheit.

An zweiter Stelle folgt die Personalverfügbarkeit und der Fachkräftemangel (59 %). Diese hohe Einstufung verdeutlicht, dass der Mensch als entscheidender Faktor für die Aufrechterhaltung von Sicherheitsstandards gesehen wird. Fehlendes oder unzureichend qualifiziertes Personal kann etablierte Prozesse untergraben und stellt damit ein erhebliches Risiko dar. Die Rückverfolgbarkeit und Dokumentation (43 %) komplettiert die Top 3. Ergänzende Kommentare verdeutlichen die Komplexität dieses Feldes: Die „nicht einheitliche Gesetzgebung“ innerhalb der EU, bei der jedes Land eigene Vorschriften für die Deklaration hat, wird als große Fehlerquelle gesehen. Zudem wird das Risiko der „Lebensmittelverfälschung“ (Food Fraud) genannt – also Betrug, der kaum zu bemerken ist, wie etwa die Falschdeklaration von Bio-Ware oder die unerlaubte Zugabe von Zuckersirup in Honig.

Im deutlichen Kontrast dazu werden klassische Risikofelder als vergleichsweise gering eingestuft. Die Betriebs- und Prozesshygiene (14 %) sowie die Logistik und Kühlkette (16 %) landen auf den letzten Plätzen. Diese niedrige Risikobewertung ist als Erfolg etablierter Qualitätsmanagementsysteme (z.B. HACCP, IFS/BRC) zu werten. Unternehmen scheinen zuversichtlich, die technischen und prozessualen Aspekte der Lebensmittelsicherheit gut im Griff zu haben. Das Risiko der Sabotage oder Erpressung (22 %) wird als relevanter, aber nicht als Top-Gefahr eingeschätzt.

Das Verständnis von Lebensmittelsicherheit erfährt somit eine strategische Erweiterung. Der Fokus verschiebt sich von der Beherrschung interner Produktionsprozesse hin zum Management externer und personeller Schwachstellen. Die eigentlichen Gefahren lauern nicht mehr primär in der eigenen Anlage, sondern an den Schnittstellen zu Lieferanten, auf dem Arbeitsmarkt und im Dschungel der europäischen Bürokratie.

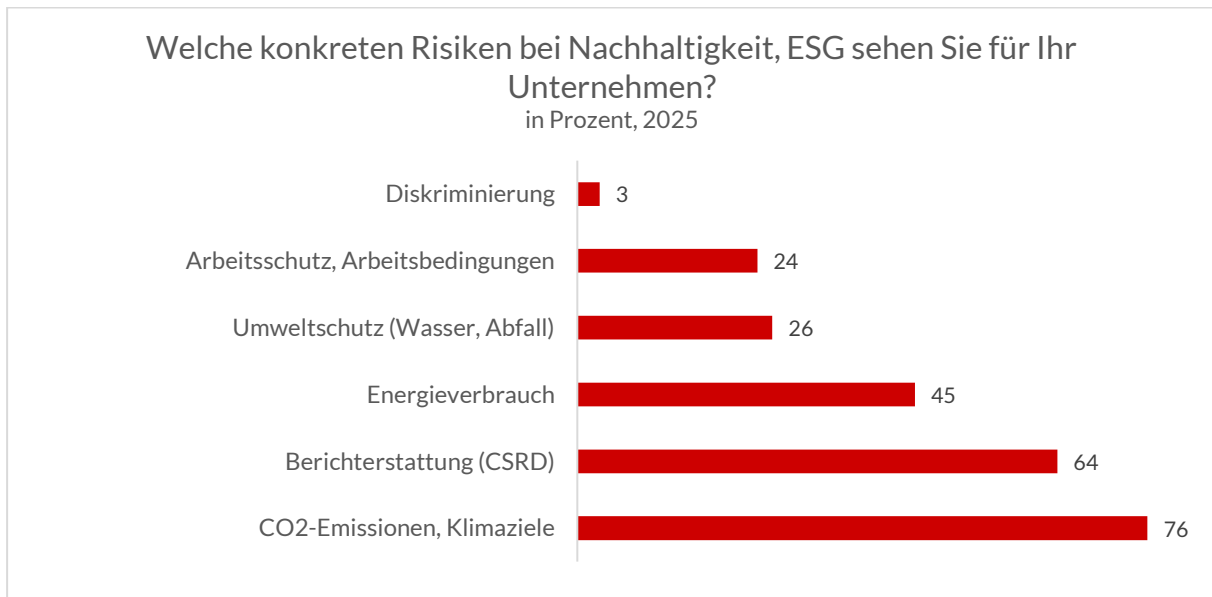


3. ESG-Risiken im Fokus: CO2 und CSRD-Berichtspflichten dominieren die Agenda

Bei der Bewertung konkreter ESG-Risiken im eigenen Unternehmen zeigt sich eine klare Priorisierung: Das größte Einzelrisiko sehen die Befragten bei den CO₂-Emissionen und Klimazielen (76 %). Dieser Druck wird durch marktbasierende Instrumente wie den EU-Emissionshandel (ETS) und den neuen CO₂-Grenzausgleichsmechanismus (CBAM) weiter finanziell verschärft, die Emissionen mit direkten Kosten belegen. Dicht darauf folgt die Berichterstattung (64 %), die durch die Anforderungen der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) zu einer zentralen Herausforderung wird. Diese beiden Top-Risiken sind untrennbar miteinander verbunden: Der Druck, Klimaziele zu erreichen, wird durch die Pflicht, detailliert und prüfbar darüber zu berichten, massiv verstärkt. Der hohe Stellenwert des Energieverbrauchs (45 %) unterstreicht diese Thematik als primären Hebel zur CO₂-Reduktion.

Klassische Umweltthemen sowie soziale Aspekte werden in der internen Risikobetrachtung deutlich nachrangiger behandelt. Der operative Umweltschutz im Bereich Wasser und Abfall (26 %) ist zwar präsent, aber nicht dominant. Noch deutlicher ist der Abstand bei sozialen Themen wie Arbeitsschutz und Arbeitsbedingungen (24 %). Diese vergleichsweise niedrige interne Risikobewertung steht jedoch im Kontrast zum externen Druck durch das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) und die kommende EU-Richtlinie (CSDDD). Diese fordern die Einhaltung und Dokumentation genau dieser sozialen Standards im eigenen Geschäftsbereich sowie in der Lieferkette und weiten die Berichtspflichten dazu erheblich aus.

Die Ergebnisse spiegeln eine stark durch externe Faktoren geprägte ESG-Agenda wider. Der strategische Fokus liegt auf der Erfüllung von Berichtspflichten und der Steuerung messbarer Klimakennzahlen, die mit direkten finanziellen Konsequenzen verbunden sind. Während soziale Themen intern als gut beherrschbar eingeschätzt werden, baut sich hier durch die Lieferkettengesetzgebung ein erheblicher externer Compliance-Druck auf.



4. Produktsicherheit im Spannungsfeld: Zwischen Grenzwerten, Kontaminanten und Kennzeichnungspflichten

Geht es um die Sicherheit des konkreten Produkts, liegt der Fokus klar auf wissenschaftlich-technischen und regulatorischen Risiken. Angeführt wird die Liste von der Einhaltung von Höchstwerten und Grenzwerten (69 %), eng verbunden mit der Sorge vor Kontaminationen (60 %) und Rückständen aus Rohwaren (52 %). Die hohe Risikobewertung erklärt sich aus der permanenten Dynamik der Vorschriften: Die Landschaft der Grenzwerte ist ständig in Bewegung. Laufende Neubewertungen von etablierten Zusatzstoffen wie Sucralose durch die EFSA schaffen ebenso Unsicherheit wie die Einführung gänzlich neuer Höchstwerte, beispielsweise für das Toxin Cereulid. Diese hohe Veränderungsrate, gepaart mit der öffentlichen Debatte um Stoffe wie PFAS oder Mineralölrückstände, macht die Einhaltung von Grenzwerten zur größten Herausforderung.

Eine zweite Ebene der Risikowahrnehmung betrifft die Kommunikation des Produkts. Die korrekte Kennzeichnung und Deklaration (43 %) wird vor dem Hintergrund politischer Debatten um eine verbindliche Herkunftskennzeichnung oder erweiterte Nährwertinformationen als signifikantes Risiko wahrgenommen. Direkt damit verbunden ist die Sorge vor negativen Testurteilen und Berichten (38 %) durch Verbraucherorganisationen oder Medien, die eine enorme Sprengkraft für die Markenreputation entfalten können.

Am Ende der Risikoskala findet sich das Management von Allergenen (22 %). Ähnlich wie bei der Prozesshygiene lässt diese niedrige Einstufung auf sehr gut etablierte und als robust empfundene Prozesse schließen, weshalb das ungesteuerte Restrisiko als geringer eingeschätzt wird.

Die Produktsicherheit wird somit als ein hochdynamisches Feld wahrgenommen. Unternehmen agieren in einem Spannungsfeld aus sich verschärfenden Gesetzen, neuen wissenschaftlichen Bewertungen und einer kritischen Öffentlichkeit. Die Absicherung des Produkts erfordert ein

permanentes Monitoring von Politik, Wissenschaft und Medien, um nicht von der nächsten Neubewertung oder einem neuen Grenzwert überrascht zu werden.



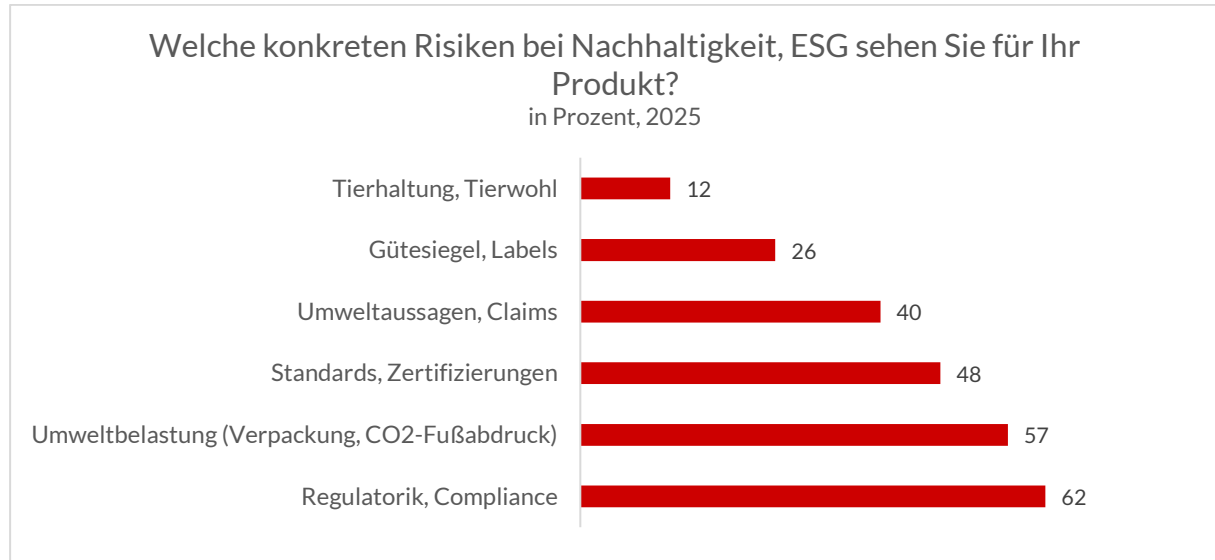
5. ESG am Produkt: Zwischen Compliance-Druck und Greenwashing-Gefahr

Die Nachhaltigkeitsrisiken auf Produktebene werden von zwei zentralen Themen dominiert: der Einhaltung regulatorischer Vorgaben und der glaubwürdigen Kommunikation der eigenen Leistungen. An der Spitze steht unangefochten die Regulatorik und Compliance (62 %). Dicht dahinter folgt die konkrete Umweltbelastung des Produkts (57 %), aufgeschlüsselt nach Verpackung und CO₂-Fußabdruck. Diese beiden Top-Risiken sind direkte Konsequenzen des EU Green Deals: Initiativen wie die neue Verpackungsverordnung (PPWR) oder die Berichtspflichten zum CO₂-Fußabdruck im Rahmen der CSRD machen aus abstrakten Zielen harte, produktbezogene und einklagbare Vorgaben.

Direkt an diese "harten Fakten" schließt sich der Risikokomplex der Nachhaltigkeitskommunikation an. Die Auswahl von Standards und Zertifizierungen (48 %), das Formulieren von Umweltaussagen und Claims (40 %) sowie die Verwendung von Gütesiegeln und Labels (26 %) stellen für die Unternehmen ein erhebliches Risiko dar. Die Gefahr, in die "Greenwashing-Falle" zu tappen, ist hier omnipräsent. Dies wird durch die neue EU Green Claims Directive massiv verschärft: Diese Richtlinie zielt darauf ab, irreführende Umweltaussagen zu unterbinden, indem sie strenge Nachweispflichten für jegliche "grüne" Behauptung fordert. Jede Aussage auf der Verpackung wird somit zu einem potenziellen Rechtsrisiko, das sorgfältig abgesichert sein muss.

Auffallend niedrig wird das Risiko im Bereich Tierhaltung und Tierwohl (12 %) bewertet. Dies ist jedoch kein Zeichen für eine generelle Entwarnung, sondern spiegelt die branchenweite Streuung der Befragten wider. Für die betroffenen Unternehmen der Fleisch- und Milchindustrie bleibt das Tierwohl hingegen ein Top-Risiko. Aktuelle, hochemotionale Debatten wie das diskutierte Verbot der ganzjährigen Anbindehaltung oder die politischen Bestrebungen für eine verbindliche, EU-weite Tierhaltungskennzeichnung, zeigen die hohe Dynamik und das erhebliche wirtschaftliche Risiko in diesem Sektor.

Die Nachhaltigkeit eines Produkts ist somit zu einem zweiseitigen Schwert geworden. Es genügt nicht mehr, die Umweltleistung zu verbessern – die mindestens ebenso große Herausforderung liegt darin, diese Leistung transparent, glaubwürdig und vor allem rechtssicher an die Verbraucher zu kommunizieren.



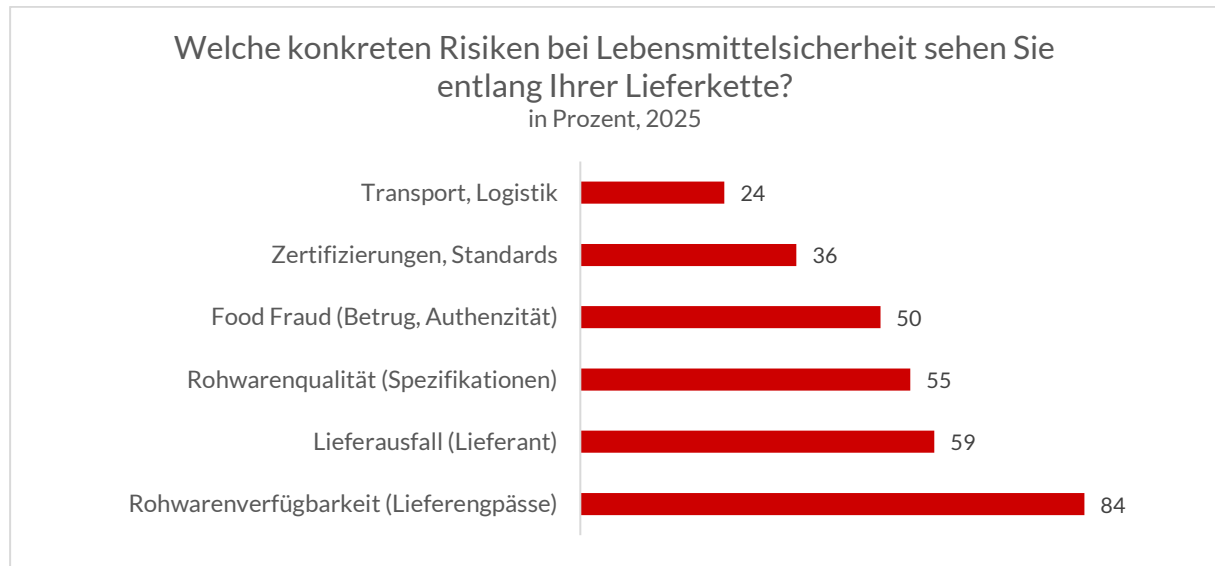
6. Die fragile Lieferkette: Verfügbarkeit als Top-Risiko, Food Fraud als ernste Bedrohung

Die Analyse der Risiken entlang der Lieferkette offenbart eine klare und alarmierende Priorität: Mit überwältigenden 84 % wird die Rohwarenverfügbarkeit und die damit verbundenen Lieferengpässe als das mit Abstand größte Risiko für die Lebensmittelsicherheit eingeschätzt. Zusammen mit dem Lieferausfall auf Lieferantenseite (59 %) wird deutlich, dass die fundamentalste Sorge die reine Existenz und Bereitstellung der nötigen Rohstoffe ist. Diese extrem hohe Risikobewertung ist eine direkte Folge der Krisen der jüngeren Vergangenheit: Die durch geopolitische Konflikte wie den Ukraine-Krieg ausgelösten Verwerfungen auf den Agrarmärkten sowie die zunehmenden Ernteaussfälle durch Extremwetterereignisse haben die Fragilität globaler Lieferketten schonungslos offengelegt.

Direkt nach der Frage der Verfügbarkeit folgt die Sorge um die Vertrauenswürdigkeit. Die Sicherstellung der Rohwarenqualität laut Spezifikation (55 %) und die Abwehr von Food Fraud (50 %) sind für die Hälfte der Befragten zentrale Risiken. In Zeiten knapper und teurer Rohstoffe steigt der Anreiz für Betrug und die Verfälschung von Lebensmitteln. Ob es sich um mit Zuckersirup gestreckten Honig, falsch deklariertes Olivenöl oder als "Bio" verkaufte konventionelle Ware handelt – die Gefahr, Opfer von Betrug zu werden, ist erheblich. Institutionen wie das EU Food Fraud Network kämpfen gegen diese Praktiken, doch die hohe Risikoeinschätzung zeigt das Misstrauen der Unternehmen in die vorgelagerten Stufen ihrer eigenen Lieferkette.

Demgegenüber werden die prozessualen Aspekte der Lieferkette als weniger riskant eingestuft. Zertifizierungen und Standards (36 %) sowie der physische Transport und die Logistik (24 %) werden zwar als Herausforderung gesehen, aber nicht auf dem Niveau der existenziellen Sorgen um Verfügbarkeit und Authentizität.

Die Risikohierarchie in der Lieferkette ist somit eindeutig: An erster Stelle steht die Angst, eine Ware gar nicht zu bekommen. An zweiter Stelle steht die Angst, eine gefälschte oder qualitativ minderwertige Ware zu bekommen. Erst danach kommen die Bedenken bezüglich der formalen und logistischen Abwicklung. Die Sicherung der Versorgung hat sich von einer rein operativen Aufgabe zu einem strategischen Krisenmanagement entwickelt.



7. ESG in der Lieferkette: Klimawandel als reale Bedrohung, Regulatorik als Daten-Herausforderung

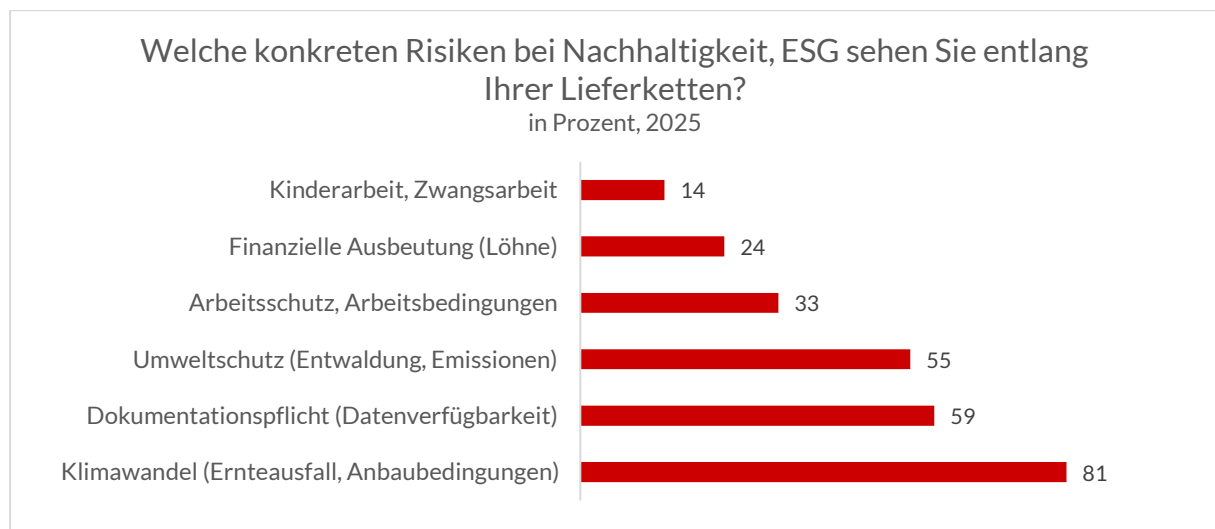
Der Blick auf die ESG-Risiken entlang der Lieferkette wird von einer Sorge dominiert, die alle anderen in den Schatten stellt: der Klimawandel (81 %). Die Folgen wie Ernteaussfälle und veränderte Anbaubedingungen werden als die mit Abstand größte Bedrohung wahrgenommen. Diese Einschätzung ist keine abstrakte Angst mehr, sondern eine Reaktion auf die realen Erfahrungen der letzten Jahre: Ob es die Dürren in Südeuropa sind, die Oliven- und Weinbau bedrohen, oder Überschwemmungen in anderen Teilen der Welt, die die Versorgung mit Agrarrohstoffen gefährden – der Klimawandel ist als handfestes, wirtschaftliches Risiko in den Lieferketten angekommen.

Die zweit- und drittgrößten Risiken sind die direkte Folge der ökologischen Krisen und der regulatorischen Antwort darauf. Die Dokumentationspflicht und Datenverfügbarkeit (59 %) sowie der allgemeine Umweltschutz (Entwaldung, Emissionen) (55 %) sind untrennbar miteinander verbunden. Insbesondere die EU-Entwaldungsverordnung (EUDR) macht diesen Zusammenhang deutlich: Um das Verbot von Produkten aus Entwaldungsgebieten einzuhalten, benötigen Unternehmen lückenlose Daten bis zum Ursprung des Rohstoffs – Daten, die in komplexen, globalen Lieferketten oft nur schwer zu beschaffen sind. Die Dokumentationspflicht wird so zur Achillesferse der Compliance.

Deutlich dahinter rangieren die sozialen Risiken wie Arbeitsschutz und Arbeitsbedingungen (33 %), finanzielle Ausbeutung (24 %) und Kinder- oder Zwangsarbeit (14 %). Diese niedrigere Einstufung im Vergleich zu den Umweltrisiken bedeutet jedoch keine Entwarnung. Sie zeigt vielmehr die Komplexität des Risikomanagements: Während der Klimawandel als flächendeckende, unausweichliche Gefahr gesehen wird, erzwingen das deutsche

Lieferkettengesetz (LkSG) und die kommende EU-Richtlinie (CSDDD) eine detaillierte, bürokratische Auseinandersetzung mit genau diesen sozialen Themen. Das Risiko liegt hier also nicht nur in einem potenziellen Skandal, sondern im täglichen Kampf, die gesetzlich geforderten Sorgfaltspflichten für jeden Lieferanten zu erfüllen und zu dokumentieren.

Die Analyse der ESG-Risiken in der Lieferkette zeigt ein klares Bild: Die Unternehmen sehen sich einer doppelten Bedrohung ausgesetzt. Einerseits der direkten, physischen Gefahr durch den Klimawandel, der die Rohstoffversorgung an sich bedroht. Andererseits der indirekten, bürokratischen Gefahr durch eine Flut an Regulatorik, deren Erfüllung von einer Datenverfügbarkeit abhängt, die derzeit oft noch nicht gegeben ist.



8. Steuerung der Risiken: Klassische Beschaffung schlägt digitale Zukunft

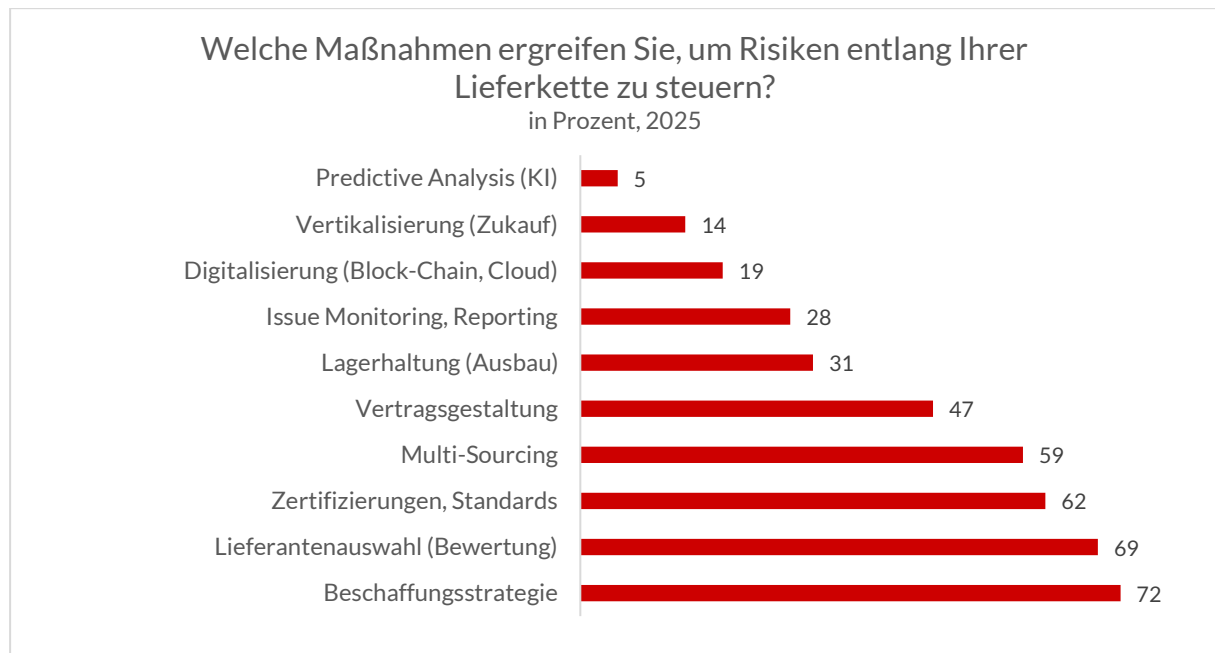
Bei der Frage nach den ergriffenen Maßnahmen zur Steuerung der vielfältigen Lieferkettenrisiken zeigt sich ein klares und fast schon konservatives Bild: Die Unternehmen setzen vor allem auf die klassischen Instrumente der strategischen Beschaffung. Eine angepasste Beschaffungsstrategie (72 %) bildet das Fundament, dicht gefolgt von einer sorgfältigeren Lieferantenauswahl und -bewertung (69 %). Zur Absicherung gegen die omnipräsenten Verfügbarkeitsrisiken dient vor allem das Multi-Sourcing (59 %). Die hohe Bedeutung von Zertifizierungen und Standards (62 %) unterstreicht, dass Unternehmen auf externe, prüfbare Nachweise als zentrales Instrument zur Qualitätssicherung und ESG-Compliance vertrauen.

Bemerkenswert ist die Renaissance eines lange Zeit als ineffizient geltenden Instruments: Der Ausbau der eigenen Lagerhaltung (31 %). Knapp ein Drittel der Unternehmen reagiert auf die fragilen Lieferketten mit dem Aufbau von Puffern. Dies markiert eine deutliche Abkehr von der reinen „Just-in-Time“-Philosophie hin zu einer widerstandsfähigeren „Just-in-Case“-Strategie als direkte Lehre aus den Krisen der letzten Jahre.

Auffällig ist jedoch die Diskrepanz zwischen der Komplexität der neuen Risikowelt und der geringen Durchdringung moderner, digitaler Ansätze. Während Digitalisierung (Block-Chain, Cloud) mit 19 % noch eine Nische besetzt, wird das enorme Potenzial von Predictive Analysis mittels Künstlicher Intelligenz (KI) mit nur 5 % kaum ausgeschöpft. Angesichts der dynamischen

und schwer vorhersagbaren Risiken aus Klima und Geopolitik kommt dieser vorausschauende Ansatz zur Krisenprävention aktuell noch deutlich zu kurz.

Hier zeigt sich eine strategische Lücke: Während die Probleme hochdynamisch sind, wird ihre Steuerung noch überwiegend mit reaktiven, klassischen Methoden angegangen. Die Schließung dieser Lücke durch den gezielten Einsatz von datengestützten, vorausschauenden Analysen ist der entscheidende nächste Schritt, um von einem reinen Krisenmanagement zu einem proaktiven und resilienten Risikomanagement zu gelangen.



9. Evolution im Lieferantenmanagement: Von der Selbstauskunft zur aktiven Risikosteuerung

Die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Lieferanten steuern, befindet sich in einem fundamentalen Wandel. Die Ära des reinen Vertrauens in die Angaben der Partner neigt sich dem Ende zu. Dies zeigt sich am deutlichsten in der drastischen Abkehr von der Lieferantenselbstauskunft, deren Nutzung von 83 % auf 53 % fällt. Dieser Rückgang um 30 Prozentpunkte signalisiert einen Paradigmenwechsel: Die alleinige Verlässlichkeit auf Fragebögen wird als nicht mehr ausreichend erachtet, um die komplexen Risiken der Lieferkette zu beherrschen. Dieser Wandel ist eine direkte Folge der neuen gesetzlichen Anforderungen aus dem LkSG und der CSDDD, welche die Verantwortung für die Sorgfaltspflichten klar beim beauftragenden Unternehmen verorten.

Stattdessen rücken proaktive und dynamische Steuerungsinstrumente in den Vordergrund. Die Bedeutung der systematischen Risikoklassifizierung von Lieferanten (55 % aktuell, 59 % zukünftig) nimmt zu. Noch deutlicher wird der Trend zur aktiven Steuerung beim Maßnahmenkatalog zur Risikosteuerung, dessen Nutzung von 34 % auf 41 % ansteigt. Unternehmen begnügen sich nicht mehr mit der Risikoanalyse, sondern definieren gezielte Handlungen zur Risikominimierung. Ein weiterer Indikator für eine reifere, partnerschaftliche Zusammenarbeit ist die mehr als verdoppelte Relevanz von Bonus- und Award Systemen (7 % aktuell, 16 % zukünftig), die Anreize für eine überdurchschnittliche Leistung setzen.

Traditionelle Instrumente wie Audits (64 % aktuell, 59 % zukünftig), Lieferverträge (60 % aktuell, 55 % zukünftig) und der Supplier Code of Conduct (57 % aktuell, 52 % zukünftig) bleiben zwar auf hohem Niveau, sind aber leicht rückläufig. Sie verlieren nicht an Bedeutung, sondern wandeln sich vom primären Steuerungsinstrument zum etablierten Standardrepertoire – einer Grundvoraussetzung, die jedoch durch dynamischere Methoden ergänzt werden muss. Das Monitoring und Reporting (50 % aktuell, 48 % zukünftig) bleibt als kontinuierlicher Prozess eine zentrale Säule.

Das Lieferantenmanagement professionalisiert sich somit sichtlich. Es entwickelt sich von einer administrativen Aufgabe zur Sammlung von Dokumenten hin zu einer strategischen, risikobasierten Managementfunktion. Das alte Sprichwort „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ wird erweitert: Es geht nicht mehr nur um die Kontrolle von Versprechungen, sondern um die aktive, partnerschaftliche Steuerung von Risiken und die Förderung von positiven Entwicklungen in der Lieferkette.



Fazit: Resilienz ist die neue Währung

Die Trendbefragung zeigt einen fundamentalen Wandel: Das Management von systemischen Risiken wie Lieferkettenbrüchen und Regulatorik ist zur zentralen strategischen Aufgabe geworden. Wer sich nur auf klassische Hygienierisiken fokussiert, verliert den Anschluss. Heute geht es um die Sicherung der Geschäftsfähigkeit durch Resilienz, Transparenz und Datenkompetenz. Die strategische Antwort darauf ist die Abkehr von reiner Effizienz hin zu „Just-in-Case“-Konzepten, die Widerstandsfähigkeit zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil machen.

Unser Beratungskonzept ESGenios® unterstützt Sie bei der Analyse und Bewertung der Umsetzung sozial-ökologischer Nachhaltigkeit im Unternehmen und entlang von Lieferketten. Im Fokus stehen die Anforderungen an Umwelt-, Sozial- und Governance (ESG-Kriterien), kommend aus regulatorischen Vorgaben (EU Green Deal) und Kundenvereinbarungen (Code of Conducts).

Ziel von ESGenios® ist die risikoorientierte und wertebasierte Prüfung der ESG-Performance, um Nachhaltigkeitsrisiken zu steuern und nachhaltige Wertschöpfung in der Öffentlichkeitsarbeit herauszustellen. Dadurch wird die Resilienz gegen kritische NGO-Kampagnen und Medienberichte gesteigert, wie auch die Kommunikation mit marktrelevanten Stakeholdern zu stärken.

ESGenios® umfasst mehrere aufeinander abgestimmte Module:

- ESG-Check: Überprüfung der Einhaltung von Compliance-Vorgaben, Marktanforderungen und Marketingstrategien.
- Workshops: Identifikation und Analyse von Stakeholder-Erwartungen, Risiken, Mehrwerten und Kommunikationsmöglichkeiten.
- Strategie & Konzeption: Entwicklung einer umfassenden Nachhaltigkeitsstrategie mit konkreten Maßnahmen und Verantwortlichkeiten.
- Optimierung: Anpassung von Organisationsstrukturen, Aktivitäten und Öffentlichkeitsarbeit zur effektiven Umsetzung der ESG-Ziele.
- Mitarbeiterschulung: Ausbildung von Menschenrechtsbeauftragten und Compliance Officer, Weiterbildung Verantwortlicher im Nachhaltigkeitsmanagement, Monitoring, Reporting und Beschwerdeverfahren

Gerne bieten wir Ihnen bei Interesse einen unverbindlichen Austauschtermin an.

Kontakt

AFC Risk & Crisis Consult GmbH
Dottendorfer Straße 82, 53129 Bonn
rcc@afc.net
+49 228 98579 0