

AFC

TIME FOR A CHANGE



Zeitenwende

für die Food Value Chain

Die Agrar- und Ernährungswirtschaft
zwischen Tradition und Disruption

Otto A. Strecker / Anselm Elles
Michael Lendle / Thomas Küsters
Dirk Bestek

AFC Consulting Group (Hrsg.)

Otto A. Strecker, Anselm Elles,
Michael Lendle, Thomas Küsters,
Dirk Bestek

AFC Consulting Group (Hrsg.)

Zeitenwende für die Food Value Chain

Die Agrar- und Ernährungswirtschaft zwischen Tradition und Disruption

© Otto A. Strecker, Anselm Elles,
Michael Lendle, Thomas Küsters,
Dirk Bestek

Druck: Bonner Universitäts-Buchdruckerei

AFC Consulting Group, Bonn 2022

ISBN 978-3-00-074022-0

Das in dem Text gewählte generische Maskulinum bezieht sich zugleich auf männliche, weibliche und andere Geschlechteridentitäten.

Inhalt

| | |
|---|----|
| Vorwort | 6 |
| Zeitenwende – Wie viel Tradition verträgt mein Geschäftsmodell noch? | 10 |
| AgFoodTech-Start-Ups – Ein lohnendes Investment? | 14 |
| Agri-Photovoltaik – Alles eine Frage der Akzeptanz? | 23 |
| Digital Farming – Investitionsfelder und Prozessoptimierung..... | 29 |
| Carbon Farming – Kann die Landwirtschaft mit CO ₂ -Schutz Geld verdienen? | 37 |
| Commodity Falle – Kooperationen sind strategisch notwendig..... | 41 |
| E-Commerce muss steigende Kosten auch refinanzieren | 47 |
| Strategien zur Steigerung der Wertschöpfung durch Regionalvermarktung..... | 49 |
| Regional. Artgerecht. Gesund. – Darum ist Wildbret so beliebt wie nie | 58 |
| Mehr Wildnis in Deutschland: Potenziale und Herausforderungen | 62 |

| | |
|---|-----|
| Reduktion von Pflanzenschutzmitteln – ungenutzte Potenziale des integrierten Pflanzenschutzes ausschöpfen | 67 |
| Herausforderungen komplexer Lieferketten – Wie sind die deutschen Lebensmittelhersteller aufgestellt? | 73 |
| Exportindikator 2022 – Branchen-Check der deutschen Ernährungsindustrie | 97 |
| AFC-Issue-Monitor Report 2022..... | 133 |
| Nachhaltigkeit – vom Trend zum Erfolgsfaktor?! | 156 |
| Separatorenfleisch – Neue Methode zum Nachweis? | 167 |
| AFC-Standpunkt zu Label und Kennzeichnung | 169 |
| Verpackungen und Plastik im Fokus | 172 |
| Kommunikation zur Krisenprävention..... | 176 |
| Transformation der Landwirtschaft – Druck auf Politik und Landwirtschaft wächst | 180 |
| Notfallpläne, Dynamik und Sensibilisierung helfen im Umgang mit der Pandemie | 186 |
| Mitarbeitermotivation zwischen Anspruch und Wirklichkeit..... | 188 |
| Unternehmen übernehmen gesellschaftliche Verantwortung | 192 |

| | |
|--|-----|
| Einflüsse von Arbeiten 4.0 auf die Agrar-, Ernährungs- und Genussmittelwirtschaft | 198 |
| Herausforderungen bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden | 206 |
| Qualifizierung und Weiterbildung..... | 224 |
| Nutzung adäquater Instrumente zum Employer und Profession Branding..... | 234 |
| Autoren | 246 |

Vorwort

Tatsächlich befinden wir uns an der Grenze zum Jahr 2023 an einer Zeitenwende in Wirtschaft und Gesellschaft. Vor hundert Jahren erlebten die Menschen in Deutschland den Höhepunkt der Inflationsjahre 1919 bis 1923 - nicht zuletzt auch als Folge des ersten Weltkriegs.

Inflation, Krieg und wirtschaftliche Not sind uns heute näher als wir es in den letzten Jahrzehnten für möglich gehalten haben. Mit dem Ukraine-Krieg ist uns schmerzlich bewusst geworden, dass wir uns von vielen Illusionen trennen müssen. Zukunftssorgen betreffen nicht nur die Frage nach der gelernten internationalen Arbeitsteilung unserer Wirtschaft. Es ist offen, wie der Konflikt zwischen den großen Machtblöcken dieser Welt unser Leben in den nächsten Jahren bestimmen wird.

Diese Unsicherheit birgt neue Herausforderungen – **aber**, sie birgt auch mögliche Chancen in der Unternehmensführung und -strategie. Die Energiekrise dieser Zeit erzwingt noch größere Anstrengungen in Bezug auf Nachhaltigkeit, Energieeffizienz und die Nutzung der Digitalisierung. Die Lebensmittelversorgung ist plötzlich als Teil der kritischen Infrastruktur ins Blickfeld der Öffentlichkeit geraten und die Agrarwirtschaft, die Nahrungsmittelindustrie sowie der Lebensmitteleinzelhandel haben es geschafft, trotz zahlreicher Herausforderungen zu liefern.

Als die AFC vor 50 Jahren im Jahr 1973 gegründet wurde, befand sich die Weltwirtschaft ebenfalls in einer

tiefen Krise, die durch explodierende Ölpreise und volatile Rohstoffmärkte gekennzeichnet war. Ausgangspunkt der Gründungsüberlegungen war die Stärkung des internationalen Handels und der internationalen Arbeitsteilung durch Know-how-Transfer. Die sich daraus entwickelnden Dienstleistungen der AFC Beratungsunternehmen orientierten sich in den 70er und 80er Jahren daher stark auf die internationale Zusammenarbeit in Entwicklungs- und Schwellenländern und in den neunziger Jahren in starkem Maße auf die Transformation der Länder des ehemaligen Ostblocks sowie die Vorbereitung der Beitrittskandidaten auf die Anforderungen der EU. Seit den frühen 2000er Jahren schließlich fokussierten wir unsere Beratungsleistungen schwerpunktmäßig auf Unternehmen in Deutschland und der Europäischen Union.

Eins war und ist seit 50 Jahren dabei der Kern der Expertise und AFC-Aktivitäten. Seit jeher orientiert sich die Beratungsarbeit der AFC auf die Food Value Chain, damals hätten wir gesagt: auf die Agrar- und Ernährungswirtschaft. Unser ausgeprägtes Know-how entlang dieser sehr komplexen und meist internationalen Wertschöpfungskette ist besonders wertvoll für unsere Mandanten: Wie ist die Situation in den Herkunftsländern meiner Rohwaren? Was erwarten die Kunden meiner Kunden in Zukunft von deren Produkten? Können die geforderten Standards stufenübergreifend garantiert werden? Wie wird der Einzelhandel sich entwickeln? Und mit welchen Strategien müssen wir darauf reagieren? Das sind im Übrigen auch die Fragen, die unsere Mandanten aus Politik und Verwaltung an uns stellen, wenn sie die Ausrichtung ihrer Arbeit planen. Auf derar-

tige, berechnete Fragen geben wir seit Jahrzehnten zukunftsorientierte Antworten, die gezielt unseren Mandanten in mehr als 5.000 Projekten strategische Unterstützung geboten haben. So konnten wir gemeinsam in Krisensituationen die richtigen Akzente setzen, aber insbesondere präventiv unsere Mandanten mit angepassten Strategien und Instrumenten des Risiko- und Chancenmanagements zukunfts-, markt- und kundenorientiert aufstellen.



Abbildung 1: Food Value Chain

All den erwähnten Risiken und Unsicherheiten, Corona und gestörten Lieferketten zum Trotz sind die meisten Unternehmen entlang der Food Value Chain (noch) wirtschaftlich robust und darauf angewiesen, Fachkräfte und Führungskräfte zu gewinnen, zu entwickeln und zu binden. Wer, wie die AFC, die gesamte Food Value Chain „von Saatgut bis Fast Food“ im Blick hat, kann in Vermittlung und Entwicklung dieses wichtigsten Produktionsfaktors besonders zielgerichtet unterstützen.

Trotz Risiken und Krisen: **Wir sind Optimisten.** Noch immer stecken unentschlossene Potenziale in unbearbeiteten Produktmärkten, Kundensegmenten, Regionen und Ländern. Wachstum ist unsere Beratungs-DNA.

Deshalb begleiten wir Unternehmen der Food Value Chain entlang aller Lebensphasen: vom Start-up bis zum alteingesessenen Familienunternehmen, vom Kleinunternehmen bis zum Weltkonzern ebenso wie Politik und Behörden.

Wieviel Tradition verträgt mein Geschäftsmodell noch?

Das fragen wir nicht ohne Grund in einem der Fachbeiträge dieses kleinen Jubiläumsbandes. Wir nehmen das 50-jährige Bestehen unserer AFC Consulting Group zum Anlass, einen Blick auf die Transformation der Branche, ihre Digitalisierung und das damit einhergehende Gründungsgeschehen zu werfen. Unsere Sympathie als „alte Hasen“ unseres Gewerbes gilt den Gründern und Start-ups, von denen es entlang der Food Value Chain zum Glück reichlich gibt.

Zudem haben wir auch aus den übrigen Arbeitsfeldern unserer Beratungsarbeit wichtige Trends und Ergebnisse für Sie als unsere Mandanten, Partner und interessierte Leser zusammengestellt. Wir wünschen anregende Lektüre.

AFC Consulting Group AG

Vorstand, Aufsichtsrat und Kollegium

Zeitenwende – Wie viel Tradition verträgt mein Geschäftsmodell noch?

Ungeachtet aller Krisen ist ein deutlicher Trend in der Gesellschaft zu werthaltigen und gesunden Lebensmitteln zu erkennen. Themen wie Tierwohl, Klima und Umweltschutz spielen bei der Kaufentscheidung von Verbraucherinnen und Verbrauchern eine zunehmend wichtigere Rolle. Dieses veränderte Kaufverhalten bewirkt einen Transformationsprozess in der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft. Die Politik begleitet diesen Transformationsprozess durch eine Weiterentwicklung der Gesetzgebung, wie zum Beispiel in der Kennzeichnung der Tierhaltung und dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz. In der Verantwortung der Einhaltung von ökologischer und sozialer Compliance stehen alle Marktbeteiligten der Wertschöpfungskette. Jedes Unternehmen steht vor der Herausforderung das eigene Geschäftsmodell zu analysieren, zu bewerten und ggf. zu modifizieren sowie die Zukunftsfähigkeit sicherzustellen. Ein Stresstest des bestehenden Geschäftsmodells hilft dabei unternehmens- oder branchenspezifische Herausforderungen zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen zu definieren, um den wirtschaftlichen Erfolg und den Fortbestand des Unternehmens sicherzustellen. Hierbei stellt sich oftmals die Frage: Wie viel Tradition verträgt mein Geschäftsmodell noch und wie viel Innovation benötigt es? Wenn man sich als Unternehmen die Frage stellt – Was verändert sich gerade eigentlich alles? – kommt man zu dem Ergebnis, dass die allgemeinen Trends und Forderungen im Kosmos der Agrar- und Ernährungsindustrie sich in den vergangenen

Jahren bedeutend verändert haben. Vor allem Trends im gesellschaftlichen und politischen Kontext haben einen starken Einfluss auf die Entwicklungen für Unternehmen entlang der Food Value Chain. Hierbei spielen Themen im Kontext des gesellschaftlichen Wertewandels eine Rolle wie beispielsweise die zunehmende Forderung nach mehr veganen und vegetarischen Lebensmitteln, mehr Regionalität und stärkeren Maßnahmen zur Förderung des Tierwohls. Die Wirkung der allgemeinen Trends auf die Stakeholder entlang der Food Value Chain sind unterschiedlich und lassen sich für einzelne Unternehmen nicht verallgemeinern. Beispielsweise stehen verarbeitenden Lebensmittelunternehmen nach Einschätzung von verschiedenen Experten vor der größten Transformation der vergangenen Jahrzehnte. Viele Branchenkenner sprechen davon, dass aufgrund der sich stark veränderten Rahmenbedingungen in einigen Branchen die Unternehmen ein völlig neues Geschäftsmodell aufbauen müssen, um in Zukunft weiterhin profitabel am Markt agieren zu können. Die Konsequenz ist, dass die Unternehmen davon Abstand nehmen müssen, als reiner Verarbeiter aufzutreten und vielmehr gesamte Lösungskonzepte für den nachgelagerten Bereich anbieten müssen. Dabei ist es aus Sicht des Unternehmens enorm wichtig, den Fokus auf die Kerntreiber der Transformation zu richten, sowie darauf, welche dieser Treiber langfristig direkt und indirekt das Geschäftsmodell beeinflussen. Aber auch die Erzeuger für Grundrohstoffe sind von der Transformation betroffen und sehen sich mit altbekannten und neuen Veränderungen sowie Herausforderungen gleichermaßen konfrontiert. Vor allem Themen wie der steigende Druck auf die globalen Lieferketten und die Regionalisierung der Rohstoffbeschaf-

fung führen dazu, dass zwar einerseits die Preise steigen, aber auf der anderen Seite die Nachfrage und Warenverfügbarkeit die Erzeuger unter massiven Druck setzt. Zudem bringen der Klimawandel und dessen Einflüsse weitere Unsicherheiten mit sich, sodass Ernteprognosen zunehmend unpräzise werden. Hinzu kommt einerseits, dass die Forderung nach heimischen Proteinpflanzen immer größer wird und die agrarpolitischen Rahmenbedingungen nicht auf die aktuelle Situation zugeschnitten sind. Andererseits wird gefordert, dass im Bereich des Transports und der Produktion die Emission von Treibhausgasen reduziert oder gar vollständig vermieden wird. Konsumentenseitig wird zudem die Forderung immer lauter, dass Abfälle z.B. von Lebensmitteln und Verpackungen entlang der Lieferkette reduziert werden oder alternative Nutzungswege gefunden werden. Nichtsdestotrotz gilt es für die gesamte Ernährungsbranche den goldenen Mittelweg zwischen Innovation und Tradition zu finden, um die Wünsche der Kundinnen und Kunden zu erfüllen. Schließlich verlangen diese weiterhin klassische Produkte, die bestenfalls in Handarbeit und mit traditionellen Verfahren erzeugt wurden. In diesen Fällen bietet es sich an, dass die Innovation eher am Geschäftsmodell ansetzt und weniger am Produkt selbst. Um das bestehende Geschäftsmodell auf die zukünftigen Herausforderungen und Entwicklungen abzustimmen und langfristig die korrekten strategischen Stoßrichtungen zu definieren, empfiehlt es sich frühzeitig einen unternehmensspezifischen Stresstest durchzuführen. Dieser gibt Auskunft darüber, in welcher Form die definierten Trends und deren Schlüsselfaktoren auf das bestehende Geschäftsmodell wirken, sodass das Geschäftsmodell multifaktoriell hinterfragt wird.

Hierbei wird die Robustheit des gesamten Unternehmens anhand verschiedener Szenarien getestet. So kann abgeleitet werden, wie sich das Geschäftsmodell entwickeln kann und welche strategischen Maßnahmen notwendig sind, um diese Entwicklung anzustoßen. Ziel ist es, langfristig erfolgreich am Markt wirtschaften zu können und frühzeitig auf Mengenreduktionen und Diversifikationsoptionen reagieren zu können. Die jüngsten Beispiele in der Milchwirtschaft zeigen, dass frühzeitig neue Weichen gelegt werden müssen und auf einschneidende Marktveränderungen zu reagieren ist, um am Ende nicht auf dem Abstellgleis der Geschichte zu landen. In welcher Form diese Umsetzung stattfindet, muss unternehmensindividuell betrachtet und abgewogen werden. Oftmals spielen wirtschaftliche Anreize eine zentrale Rolle, wenn sie für alle beteiligten Stakeholder positive Effekte mit sich bringen. Unternehmen selbst können ein robustes Fundament durch verschiedene Maßnahmen schaffen. Denkbar sind beispielsweise langfristige Lieferverträge mit Garantien zwischen Unternehmen. Aber auch der Fiskus kann die Rahmenbedingungen für eine Transformation erleichtern, sei es durch die Senkung der Mehrwertsteuer oder durch die Subventionierung von neuen Technologien. Abschließend lässt sich festhalten, dass die Transformation der Agrar- und Ernährungswirtschaft gerade erst begonnen hat und eine Reihe von Stakeholdern wertschöpfungsstufenübergreifend vor enorme Herausforderungen stellen wird. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, als weitsichtiger Unternehmer frühzeitig zu handeln und die Weichen für ein langfristig erfolgreiches Geschäftsmodell zu stellen.

AgFoodTech-Start-Ups – Ein lohnendes Investment?

Die Weltbevölkerung wächst, der Wohlstand in bevölkerungsreichen Schwellen- und Entwicklungsländern wie China, Indien, Brasilien und Nigeria nimmt kontinuierlich zu. Hieraus resultiert eine steigende Nachfrage nach Lebensmitteln im Allgemeinen und tierischen Produkten im Speziellen. Dem gegenüber stehen der Klimawandel mit seinen negativen Folgen für die landwirtschaftliche Produktion wie Dürren, Starkregenereignissen und Überschwemmungen sowie eine Reduktion der landwirtschaftlichen Nutzfläche durch Versiegelung und weitere Faktoren. In den letzten Jahrzehnten hat sich gezeigt, dass die landwirtschaftliche Produktion vor allem durch technologische Innovationen mit dem steigenden Bedarf an Nahrungsmitteln Schritt halten kann. Dasselbe gilt für die weiterverarbeitende Industrie, die immer produktiver wird und so die Ressourceneffizienz merklich erhöht hat.

Im Zuge der technologischen Errungenschaften wird häufig von den agrarischen Revolutionen oder aber auch den industriellen Revolutionen der Landwirtschaft gesprochen. Von der Erfindung und Nutzung der Dampfmaschine, über den Einsatz von Mineräldüngern bis hin zur Vollmotorisierung der Landwirtschaft durch Maschinen mit Brennstoffmotoren, hatten alle drei vorherigen Revolutionen bedeutende Innovationen, die die Produktivität enorm steigern konnten. Derzeit stehen wir am Anfang der vierten industriellen Revolution der Landwirtschaft, auch Landwirtschaft 4.0 genannt.

Grundlage der aktuellen Entwicklungen ist die Möglichkeit, Daten in Echtzeit auszutauschen und so Menschen, Dienste und Ressourcen zu vernetzen. Hierdurch wird der Einsatz vollständig autonomer Agrarfahrzeuge sowie ein vollständig autonomer Betriebsablauf möglich.

Neben etablierten Unternehmen, die in ihren großen R&D-Abteilungen Technologien weiterentwickeln und so versuchen, sich einen Wettbewerbsvorteil zu erarbeiten, werden Start-Ups immer bedeutender als Treiber neuer Technologien. Ihr Vorteil dabei ist, dass sie außerhalb bestehender Konzernstrukturen agieren können und so nicht an Arbeits- und Denkweisen gebunden sind, die sich über viele Jahre etabliert haben. So gelingt es Start-Ups mit einem Bruchteil der Ressourcen häufig, innovativ zu sein. In aktuellen Debatten gesellen sich die eben erwähnten Start-Ups in nahezu jeden Dialog, wenn es um Innovationen oder Entrepreneurship geht. Hier ist häufig nicht eindeutig, was genau ein Start-Up überhaupt ausmacht. Im Kontext dieses Artikels beschreibt der Begriff Start-Up mehr als nur ein junges Unternehmen. Diese verfügen darüber hinaus nur an begrenzten Ressourcen, sind innovativ im engeren Sinne und haben hohes wirtschaftliches Entwicklungspotenzial. Darüber hinaus agieren sie normalerweise in einem technologiefokussierten Sektor und werden von Entrepreneuren geführt, die versuchen neue Marktmöglichkeiten zu entdecken und zu nutzen, weshalb sie ein Start-Up gründen und versuchen, am Markt zu etablieren. Das technologieintensive Segment der Agrar- und Ernährungsbranche, in dem sich viele der Start-Up-Aktivitäten bündeln, wird im Englischen auch AgriFoodTech genannt. Wie bedeutend dieser Sektor mittlerweile für die Branche ist,

zeigt sich beim Blick auf dessen Investitionssumme. 2021 wurden insgesamt 9,2 Milliarden US-Dollar in europäische „AgTechs“ investiert. Deutschland belegt dabei mit einer Investitionssumme von rund 3,3 Milliarden US-Dollar Platz 1 im kontinentalen Ranking.¹

Die Begriffe „Innovation“ und „Entrepreneurship“ bedürfen ebenfalls einer kurzen Definition. Auch in der Agrar- und Ernährungsbranche erregen neue Produkte, Ideen und Geschäftsmodelle Aufsehen und sorgen für rasante Veränderungen. Innovation meint zusammengefasst die Entwicklung von neuen Produkt-Markt-Technologie-Organisations-Kombinationen. Ein komplexer Markt wird meistens nicht durch einzelne Veränderung in Unternehmen beeinflusst, sondern durch die Einführung von neuen Produkten, Technologien oder Organisationsstrukturen. Es reicht bereits, wenn eine dieser drei Komponenten derart weiterentwickelt wird, dass ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil an einem Markt erlangt, um von einer Innovation zu sprechen.

Nicht minder oft wird der Begriff „Entrepreneur“ oder „Entrepreneurship“ verwendet. Der große Unterschied hierbei ist jedoch, dass dieser Begriff häufig fehlinterpretiert wird. Dies mag auch an der zweideutigen Übersetzung liegen. Entrepreneur bedeutet laut Langenscheidt einerseits schlicht „Unternehmer“ andererseits „Unternehmensgründer“. In der Gründerszene, die von Innovationen und Entrepreneurship spricht, ist Zweifelsohne

¹ AgFunder: European Investment Report (2022).

zweitere Bedeutung gemeint. Aber ist somit jeder Unternehmensgründer ein Entrepreneur? Die Antwort muss lauten: Nein. Den „professionellen“ Entrepreneur zeichnet aus, dass er Innovationen im engeren Sinn nutzt, um Unternehmen zu gründen. Häufig wird als Entrepreneur auch bezeichnet, wer ein Start-Up gründet. Aber es ist nicht innovativ, ein Geschäftsmodell oder Organisationsstrukturen zu nutzen, die bereits von anderen genutzt wurden. Dies muss nicht bedeuten, dass das gegründete Unternehmen nicht erfolgreich sein kann - aber sein Geschäftsmodell ist eben keine echte Innovation und seine Gründerin respektive sein Gründer ist kein Entrepreneur im eigentlichen Sinne.

Aber warum sind diese Begriffe eigentlich allgegenwärtig? Entrepreneure und die Innovationen, die sie in Märkte einbringen, gelten als ein Haupttreiber von Produktivitätssteigerungen und Beschäftigung in gesättigten Märkten. Zudem erhöhen sie oftmals die Effizienz und können so dazu beitragen, Ressourcen einzusparen. Auf der Makroebene betrachtet tragen Entrepreneurship und Innovationen so zu einem steigenden Wohlstand für ganze Gesellschaften bei.

Immer wieder ist von Gründungshochburgen die Rede. Dies sind Städte, meist Metropolen, in denen besonders viele Unternehmen gegründet werden. In Europa sind dies beispielsweise London, Paris und Berlin. Was unterscheidet diese Städte von anderen - abgesehen von ihrer Größe und dass sie Hauptstädte sind? Die Antwort ist, dass sie über ein besonders günstiges Ökosystem für die Gründung von innovativen Unternehmen verfügen. Eine Vielzahl an Faktoren sorgt dafür, dass ein soge-

nanntes „entrepreneurial ecosystem“ viele Start-Ups hervorbringt. Gesetzgebung, Forschung, Infrastruktur, liberale Märkte, Unterstützungsleistungen als Rahmenbedingungen ermöglichen soziale Faktoren wie Netzwerke, Mentoren, qualifizierte Fachkräfte und Kapital für Investitionen. Zudem kommen kulturelle Aspekte wie eine positive Einstellung der Gesellschaft und Vorbilder in Form von bereits geglückten Gründungen hinzu.

Einige Aspekte, die zum Erfolg eines Gründungsökosystems beitragen, werden aktiv von etablierten Unternehmen gefördert. Neben der Bereitstellung von Kapital gehören zu diesen vor allem auch diverse non-monetäre Unterstützungsleistungen in Form verschiedener Förderprogramme, bei denen junge Unternehmen neben anderen Leistungen auch Coachings oder Mentorings erfahren. Immer wieder zeigt sich, dass besonders Netzwerken und Präsentieren enorm wichtig sind, wenn ein Start-Up langfristig erfolgreich sein will.

Doch was bringt es etablierten Unternehmen im Gegenzug, sich in der Förderung von jungen Unternehmen zu engagieren? Welchen Nutzen ziehen sie daraus? Die Vorteile sind vielfältig. Durch die Ansiedlung vieler junger Unternehmen, die gemeinhin als attraktive Arbeitgeber gelten, entsteht eine Sogwirkung und das Angebot an Facharbeitskräften wächst. Das etablierte Unternehmen, das aktiv Start-Ups unterstützt, wird als jünger und dynamischer angesehen, als es das ohne diese Aktivitäten würde. An vielen weiteren Stellen können Akteure vom Mittelständler bis hin zum Großkonzern profitieren. Den größten Nutzen verspricht jedoch der enge

Draht zu den innovativen und dynamischen Start-Ups. Während insbesondere große Konzerne in ihren Strukturen häufig eher einem großen Containerschiff ähneln, dass in der Lage ist riesige Projekte langfristig erfolgreich umzusetzen, dabei aber nur mühsam den Kurs ändern kann, sind Start-Ups eher mit kleinen Speedbooten vergleichbar. In kurzer Zeit können Projekte schnell ans Ziel gebracht werden und eine Kursänderung ist schnell durchzuführen. Was fehlt? Die Kapazität, die Ressourcen, um auch große Projekte zu laden.

Was ist also die Lösung? Um in unserem Beispiel von hoher See zu bleiben: Ein riesiges Containerschiff macht sich auf den Weg, ein Projekt umzusetzen. Dabei ist es aber nicht allein unterwegs, sondern wird begleitet von einigen Schnellbooten, die abseits des gesetzten Kurses unbekannte Gewässer erkunden und ggf. neue und schnellere Routen, auch für das Mutterschiff, finden, aber in regelmäßigen Abständen immer wieder zum Mutterschiff zurückkehren, um ihre Ressourcen aufzufüllen. Weg von der Seefahrt, zurück in die Landwirtschaft. Dies bedeutet also, dass etablierte Unternehmen durch den Draht zu Start-Ups an Dynamik gewinnen können. Man bekommt Einblicke in die aktuellen technologischen Entwicklungen und hat Zugriff auf Innovationen. Im Optimalfall können so neue Geschäftsmodelle entwickelt, weitere Märkte erschlossen oder das Produktportfolio diversifiziert werden. Die Zusammenarbeit mit und die Förderung von Start-Ups durch ressourcenstärkere Unternehmen haben positive Auswirkungen für beide Parteien. So können beide durch die Stärken des anderen nur profitieren.

10 Begriffe, die man kennen sollte, wenn man sich für Start-Ups interessiert

Accelerator

Accelerator (dt. „Beschleuniger“) sind Programme, die darauf abzielen, Start-Ups weiterzuentwickeln. Dabei sind sie von vornherein zeitlich begrenzt und umfassen Kohorten mit mehreren Start-ups. Sie beinhalten verschiedene Inhalte, wie Workshops oder Mentoring-Sessions, um die jungen Unternehmen weiterzuentwickeln. Am Ende der definierten Laufzeit haben die Start-Ups die Möglichkeit, Ihre Geschäftsmodelle vor Branchenexperten zu pitchten.

Business Angel

Erfahrene Unternehmer, die einerseits finanziell, andererseits aber auch mit ihrer Erfahrung Start-Ups unterstützen, nennt man Business Angels. Sie investieren in der Regel in sehr junge Start-Ups und versprechen sich langfristig Gewinne aus ihren Investments.

Corporate Entrepreneurship

Corporate Entrepreneurship bezeichnet das Vorhaben eines Unternehmens, unternehmerisches Denken und die Dynamik wie sie bei Start-Ups vorherrscht unter seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu fördern und so das Geschäft kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Crowdfunding

Unter Crowdfunding versteht man die Finanzierung eines Unternehmens oder eines Projekts durch das Einsammeln von verhältnismäßig kleinen Beträgen von

einer Vielzahl an Einzelpersonen. Die Geldgeber spenden ihre Beiträge, erhalten eine nicht-monetäre Gegenleistung oder werden am Unternehmen beteiligt.

Exit

Als Exit versteht man in der Start-Up-Szene den Ausstieg eines Gründers oder Investors aus dem Unternehmen. Hierbei werden die Unternehmensanteile veräußert. Investoren versuchen hierbei wenn möglich, ihre Gewinne zu realisieren.

Inkubator

Inkubatoren (dt. „Brutkasten“) sind Einrichtungen, die Start-Ups individuell über den gesamten Gründungsprozess unterstützen. Hierbei stellen sie den jungen Unternehmen neben Infrastruktur auch Beratung, Netzwerke und verschiedene Experten zur Seite.

Lean Start-Up

Als Lean Start-Up bezeichnet man eine Vorgehensweise zur Gründung von Start-Ups. Dabei ist das Kernprinzip, dass Prozesse möglichst schlank gehalten werden, um kontinuierliches Lernen und Verbessern auf Basis von Kundenfeedback zu ermöglichen.

Seed Phase

Als Seed Phase (Seed Stage) bezeichnet man die erste, risikoreiche Phase der Gründung eines Start-Ups. Die Geschäftsidee oder das Produkt werden weiterentwickelt und zur Marktreife gebracht. Der Kapitalbedarf ist häufig verhältnismäßig gering und wird nicht selten aus dem engsten Umfeld („Family, Friends and Fools“) ge-

deckt, wengleich auch Business Angels teilweise die Finanzierung sichern.

Unicorn/Decacorn

Als Unicorn (dt. „Einhorn“) bezeichnet man ein Start-Up, dass bereits vor seinem IPO, also dem Börsengang, oder dem Exit einen Wert von über einer Milliarde US-Dollar hat. Ein Decacorn ist in diesem Zusammenhang bereits mehr als 10 Milliarden US-Dollar wert.

Venture Capital

Venture Capital oder auch Wagniskapital beschreibt Beteiligungskapital, das Start-Ups zur Verfügung gestellt wird. Hierbei beteiligen sich Investoren außerhalb von Börsen an jungen Unternehmen, vorzugweise aus technologieorientierten, innovativen Branchen. Das Investment gilt als risikoreich, kann aber auch höchst lukrativ sein.

Agri-Photovoltaik – Alles eine Frage der Akzeptanz?

Mit dem sogenannten „Osterpaket“ verabschiedete die Bundesregierung im Sommer 2022 ambitionierte Klimaziele. Bis zum Jahr 2045 soll eine nahezu treibhausgasneutrale Stromerzeugung erreicht werden, um die Abhängigkeit von fossilen Energieträgern weiter zu reduzieren. Die Solarenergie gehört zu den bekanntesten erneuerbaren Energien und kann einen bedeutenden Beitrag zur Reduktion der CO₂-Emissionen leisten. Der angestrebte Ausbau von Photovoltaik-Freiflächenanlagen kann allerdings in dicht besiedelten Regionen Landnutzungskonflikte zwischen der Energiegewinnung, der ansässigen Bevölkerung und der Landwirtschaft hervorrufen. Eine in den Vordergrund rückende Innovation ist die Agri-Photovoltaik (APV). Diese bietet aufgrund ihrer Multifunktionalität den Mehrwert, auf derselben Fläche sowohl Energie zu gewinnen als auch Landwirtschaft zu betreiben. Der größte Vorteil der APV-Systeme besteht insbesondere darin, dass die Landnutzungseffizienz gesteigert wird und sich damit Landnutzungskonflikte verringern. Neben ihrer technischen Umsetzung ist aber für die Etablierung die Akzeptanz entscheidend. Welche Faktoren spielen für Landwirte eine bedeutende Rolle in Bezug auf die Akzeptanz von APV-Anlagen?

Um diese Frage beantworten zu können, hat die AFC Gespräche mit diversen Experten aus unterschiedlichen Regionen Deutschlands geführt. Zum einen gehören zu den befragten Personen Landwirte, die bereits eine

APV-Anlage betreiben. Zum anderen wurden Interviewpartner ausgewählt, die in der Vergangenheit bereits viele unterschiedliche Erfahrungen mit erneuerbaren Energien sammeln konnten und selbst Investitionen in diesem Bereich getätigt haben. Das Ziel der Befragung war es, Muster zu identifizieren, die das Entscheidungsverhalten der Landwirte determinieren, sich für oder gegen eine APV-Anlage zu entscheiden. Grundsätzlich untermauerten alle Gesprächspartner, dass sie Befürworter von erneuerbaren Energien seien und ein großes wirtschaftliches Potenzial in diesen technischen Anlagen sehen. Nach Auswertung der Gespräche konnten zwei Faktoren festgehalten werden, die eine zentrale Rolle im Akzeptanzprozess eines Landwirtes einnehmen: Zum einen geht es darum, dass die „Wirtschaftlichkeit“ gewährleistet wird und zum anderen, dass die „Gesellschaft“ das Vorhaben unterstützt.

Der Faktor „Wirtschaftlichkeit“ stellt für Landwirte den größten Mehrwert dar. In der Argumentation steht vor allem die Multifunktionalität von APV-Anlagen als zentrales Kriterium im Vordergrund. Beim Vergleich von APV mit PV-Freiflächenanlagen wird der für Landwirte bedeutendste Vorteil ersichtlich: Der Flächenverlust wird reduziert und eine doppelte Bewirtschaftung ermöglicht eine bestimmte Ertragsicherheit. Vor allem ertragsschwache Standorte sind für Landwirte oftmals eine große Herausforderung, da diese Flächen sehr häufig unwirtschaftlich für den Betrieb sind. Allerdings weisen sie möglicherweise ein großes Potenzial auf, derartige Grenzstandorte mittels APV-Anlagen wirtschaftlich effizienter zu nutzen. APV ermöglicht es, eine monetäre Wertsteigerung auf der Fläche zu generieren und Ern-

teerträge langfristig zu sichern oder sogar zu steigern. Ein weiterer Vorteil wird durch den „Carport-Effekt“ erzeugt. Dieser bezeichnet den Schutz vor extremen Wetterereignissen wie z.B. Starkregen, Hagel, Wind und lange Hitzeperioden. Zudem schützt es nicht nur die Pflanze während ihrer Kultivierungsperiode, sondern hat zusätzlich noch einen positiven Effekt gegen Boden-erosion.

Trotz der aufgeführten Vorteile wird die APV auch mit erheblicher Skepsis betrachtet. Hierbei spielen vor allem Aspekte der Umsetzung, wie die Installation der notwendigen Infrastruktur am Standort der APV-Anlage eine zentrale Rolle. Diese muss zuerst größtenteils über mehrere Kilometer völlig neu aufgebaut und zu den Anlagen verlegt werden. In diesen Fällen wird oftmals hinterfragt, ob es aus finanziellen Gesichtspunkten wirtschaftlich Sinn ergibt, den Netzanschluss über mehrere hundert Meter für viel Geld auszubauen. Falls die Landwirte einen solchen Ausbau selbst finanzieren müssten, stellt dies für die Befragten Landwirte oftmals das größte Hindernis für eine Investition dar, da sie weder in der Lage noch bereit sind diese Investition allein zu tätigen. Entsprechend sind viele Landwirte auf der Suche nach geeigneten Investoren, die das Investitionsrisiko vollständig oder zumindest teilweise übernehmen. Zudem heben Landwirte die Verschmutzung der APV-Module hervor, die durch die landwirtschaftliche Bewirtschaftung zwischen den Modulen verursacht wird. Verschmutzte Anlagen verringern das wirtschaftliche Potenzial und erhöhen den Arbeitsaufwand der Landwirte.

Auf Seiten der „Gesellschaft“ sehen Landwirte viele Probleme auf sich zukommen, wenn es um die Akzeptanz der APV in der Bevölkerung geht. Als ein Hauptproblem wird der Bebauungsplan angesehen. Damit eine Anlage errichtet werden darf, benötigt es einen entsprechenden Bebauungsplan und der Zustimmung der zuständigen Gemeinde für das Projekt. Hier stoßen Landwirte oftmals auf enormen multidimensionalen Widerstand. Argumentationen der Anwohner wie „Wir haben doch schon genügend erneuerbare Energien hier. Die sollen doch da installiert werden, wo die Energie maßgeblich verbraucht wird.“ verlangsamen den Fortschritt bei der Energiewende. Landwirte können nicht allein gegen derartige Argumente und Entscheidungen vorgehen, da sie keinen Anspruch auf einen Bebauungsplan haben.

Die Erfahrungen der AFC zeigen, dass insbesondere die Einführungen neuer Technologien in der Landwirtschaft sehr herausfordernd sein können. Hier bedarf es der Mediation zwischen verschiedenen Akteuren, beispielsweise den Landwirten auf der einen und möglichen Investoren auf der anderen Seite. Damit die Vorteile und Potenziale einer APV-Anlage ausgeschöpft werden können, müssen neben den wirtschaftlichen auch die gesellschaftlichen Barrieren reduziert werden, um die Akzeptanz bei den Landwirten zu erlangen und langfristig zu maximieren. In diesem Kontext empfiehlt sich die bereits erwähnte Moderation, die eine Poolung von Landwirten mit ähnlichen Kriterien ermöglicht, um sie dann im nächsten Schritt mit einem geeigneten Investor zusammenzubringen. Durch eine Poolung ergibt sich die Möglichkeit, flächenmäßig größere Projekte durchzuführen und Einspeisungsknoten effizienter zu nutzen, ohne dass

es hierfür unbedingt eine staatliche Förderung geben muss. Das Screening von Investoren sowie deren Anforderungen schafft Vertrauen bei den Landwirten und nimmt einen positiven Einfluss auf die Akzeptanz der Landwirte. Des Weiteren haben Unternehmen wie die TG-hyLIFT GmbH die praxisnahen Verschmutzungsprobleme in Bezug auf APV-Anlagen erkannt und bieten als Lösung effizient wirtschaftende Reinigungsroboter an. Zudem ist es von großer Bedeutung, auch die zuständigen Gemeinden frühzeitig in die Planungsprozesse miteinzubeziehen. Beispielsweise können Bürgerworkshops genügend Transparenz und gegenseitiges Verständnis zwischen den beteiligten Parteien schaffen, damit ein Bauvorhaben leichter durchzusetzen ist.

Die Agri-Photovoltaik (APV) ist eine innovative Technologie, die es ermöglicht, auf derselben Fläche sowohl Landwirtschaft zu betreiben als auch Strom zu generieren. Die Akzeptanz der Landwirte spielt eine bedeutende Rolle, damit diese Technologie in Deutschland angewandt und verbreitet wird.

Potenziale von APV-Anlagen

- Reduzierter Flächenverlust im Vergleich zu PV-Anlagen
- Doppelte Bewirtschaftung ermöglicht es, die Wirtschaftlichkeit auf ertragsschwachen Standorten zu erhöhen
- Schutz vor extremen Wetterereignissen (z.B. Starkregen, Hagel, Hitzeperioden etc.)

Restriktionen von APV-Anlagen

- Hoher Investitionsbedarf kann Einfluss auf die Akzeptanz der Landwirte nehmen
- Möglicher gesellschaftlicher Widerstand durch Gemeinden und Stakeholder
- Verschmutzung der PV-Module durch zeitgleiches Wirtschaften unter den Anlagen

Abbildung 2: Vor- und Nachteile der APV

Die AFC-Studie zeigt, dass die Landwirte bei gleichzeitiger Nutzung der Agrarflächen mit erheblicher Verschmutzung ihrer APV-Anlagen rechnen müssen. Zwangsläufig stellt sich hier die Frage nach einer teil-/autonomen nachhaltigen Säuberung der Oberflächen von den Solaranlagen. Auf dem Markt werden Reinigungsroboter angeboten, die eine schonende und wirtschaftlich effiziente Lösung zur Reinigung von Agri-PV-Anlagen versprechen. Durch das Entfernen von landwirtschaftlichem und organischem Staub, Algen, Moos, Vogelkot soll eine langfristige Nutzung der Anlagen gewährleistet werden, in der Regel ohne die Verwendung von Chemikalien. Technisch sei es möglich, den Roboter bei jeder Anlagenart einzusetzen. Wirtschaftlich macht der Einsatz des Roboters ab 1.000 m² Sinn. Es gibt Landwirte, die selbst in eigene Roboter investieren oder auf spezialisierte Reinigungsunternehmen setzen, die Reinigungen von APV-Anlagen mit der Wartung der Anlage und deren Freischnitt kombinieren.

Digital Farming – Investitionsfelder und Prozessoptimierung

Wie fast keine andere Branche ist die Landwirtschaft von einem kontinuierlichen Wandel geprägt und die Veränderungsprozesse sind dabei so vielfältig wie die Landwirtschaft selbst. In der Geschichte finden sich regelmäßige Meilensteine, welche zu langfristigen Produktions- und Effizienzverbesserungen führten. Angefangen mit der Mechanisierung, über die grüne Revolution, bis hin zu der schrittweisen Digitalisierung und Vernetzung der Landwirtschaft, welche wir heute erleben. Dabei unterstützt eine Vielzahl digitaler Technologien und Anwendungen die Landwirte im zunehmenden Maße in verschiedenen Bereichen. Wer sich mit dem Thema Digitalisierung in der Landwirtschaft auseinandersetzt, stolpert schnell über Begriffe wie „Farming 4.0“, „künstliche Intelligenz“ oder „Big Data“. Laut Definition der DLG steht digitale Landwirtschaft als ein umfassender Begriff für „precision farming“, „smart farming“, komplexe Technologien und vernetzte Anwendungen. Hinzu zählen landwirtschaftliche Informations- und Kommunikationssysteme, das Internet-of-Things (IoT), die Maschine-zu-Maschine Kommunikation (M2M), Big-Data Analysen, künstliche Intelligenz (KI), Cloud-Computing, Drohnen und Robotik. Diese Technologien bergen ein enormes Potenzial die landwirtschaftlichen Prozesse nachhaltig, effizient und umweltschonend zu gestalten. Die daraus gesammelten Daten können wertvolle Informationen liefern und die Landwirte bei ihren Entscheidungen unterstützen.

In ihrer Studie hat die AFC Management Consulting die Anforderungen und Wünsche deutscher Landwirte hinsichtlich „Digital Farming“ hinterfragt und festgestellt, dass die Durchdringung digitaler Technologien und Anwendungen im Pflanzenbau, siehe nachfolgende Abbildung mit einer Bandbreite von zwei bis 63 Prozent erwartet. Dabei sind digitale Ackerschlagkarteien und GPS-gesteuerte Landmaschinen am häufigsten auf landwirtschaftlichen Betrieben anzutreffen. Ferner sind komplexe Technologien wie IoT-Sensortechnik, KI, Drohnen und Feldrobotik bereits vereinzelt im Einsatz. Man kann allerdings davon ausgehen, dass der Einsatz dieser Technologien in den kommenden Jahren um das Zwei- bis Zehnfache ansteigen wird.



Abbildung 3: Digitale Technologien und Anwendungen im Pflanzenbau

Zudem lässt sich aus den Ergebnissen der Studie ableiten, dass digitale Technologien und Anwendungen in der

Tierhaltung weiterverbreitet sind als im Pflanzenbau. Vor allem komplexe Technologien bergen ein enormes Potenzial in der Zukunft. So ist in den Bereichen E-Commerce, KI-Anwendungen, Farmmanagementsysteme und Sensortechnik ein genereller Anstieg des Absatzpotentials um das Ein- bis Vierfache möglich. Insbesondere beim Einsatz von Robotik wird ein Unterschied zwischen den Betriebsformen deutlich. Während in der Tierhaltung 29 Prozent der befragten Landwirte Robotiksysteme einsetzen, sind es im Pflanzenbau lediglich zwei Prozent.

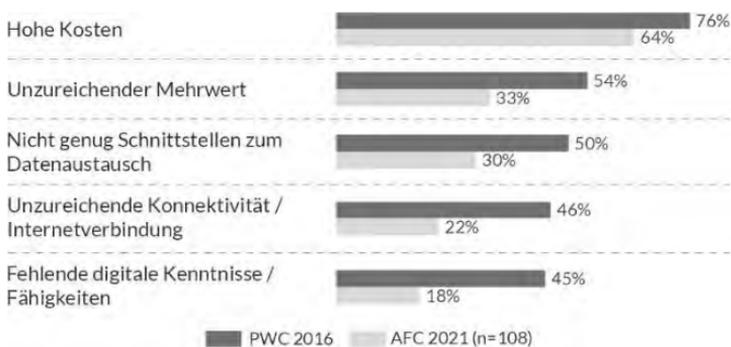


Abbildung 4: Hemmfaktoren der digitalen Landwirtschaft im Zeitverlauf

Die im Rahmen der Digital Farming Studie abgefragten aktuellen Hindernisse und Herausforderungen der digitalen Landwirtschaft sind mit den Ergebnissen der Smart Farming Studie von PwC aus dem Jahr 2016 (n=100) verglichen worden. Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem der Faktor Kosten auch weiterhin den größten Hemmfaktor für den Einsatz digitaler Technologien und Anwendungen in der Landwirtschaft darstellt, wenn auch

mit rückläufiger Tendenz. Hier lassen sich schon erste Kosteneinsparungen und Effizienzen bei der Herstellung derartiger Technologien ausmachen, die den Landwirten zugutekommen. Dennoch stellen sowohl die hohen Investitionskosten als auch die laufenden Kosten die Betriebe weiterhin vor finanzielle Herausforderungen. Es entsteht der Eindruck, dass die Digitalisierung nur auf überdurchschnittlich großen Betrieben einen positiven Mehrwert liefert, da sich die Ausgaben infolge einer Economy of Scale durch höher Auslastungsgrade schneller amortisieren. Fakt ist jedoch, dass Drohnen, Roboter und Sensorsysteme auf fast jedem landwirtschaftlichen Betrieb Einsparungen im Bereich der Betriebsmittel und der Arbeitskraft erzielen können. Bei einer wirtschaftlichen Betrachtung spielen allerdings nicht nur die Nutzungsdauer eine Rolle, sondern vor allem die möglichen Betriebsmitteleinsparungen, die einen enormen Einfluss auf den Return on Investment (RoI) haben. In den kommenden Jahren werden auch weiterhin zunehmende Preisreduktionen erwartet, die u.a. durch sinkende Komponentenkosten, Anpassungs- und Skalierungseffekte als Folge des technischen Fortschritts sowie einem Wettbewerbsdruck durch neue Anbieter beschleunigt werden. Zudem können sich frühzeitig einsteigende Anwender mögliche Wettbewerbs- und Pioniervorteile durch zusätzliches Wissen und gesammelte Daten sichern. Andererseits ergeben sich sowohl soziale als auch ökologische Vorteile wie Arbeitsentlastung, erhöhte Transparenz entlang der Wertschöpfungskette, verbesserte Bodengesundheit und Schutz von Nützlingen durch punktgenauen Einsatz von Pflanzenschutzmitteln. Insbesondere bei Investitionen im Bereich Klima- und Umweltschutz werden Landwirte durch verschiedene

Investitionsförderprogramme bei der Anschaffung von digitalen Technologien und Anwendungen unterstützt.

| Szenario | Drohnen | | Roboter | | Sensorsysteme | |
|----------|---|----------------------|---|----------------------|---|--|
| | Einsparpotenzial Betriebsmittel (Annahme) | Mindestbetriebsgröße | Einsparpotenzial Arbeitskraft (Annahme) (bei 15 Akr/ha) | Mindestbetriebsgröße | Einsparpotenzial Arbeitskraft (Annahme) | Anschaffungskosten amortisiert im Anschaffungsjahr |
| 1 | 5% | 111 ha | 50% | 65 ha | 50% | 49% |
| 2 | 10% | 58 ha | 60% | 54 ha | 60% | 58% |
| 3 | 15% | 40 ha | 70% | 46 ha | 70% | 68% |
| 4 | 20% | 31 ha | 80% | 41 ha | 80% | 78% |

| Drohnen | | Roboter | | Sensorsysteme | |
|--|-----------------|---|--------------|---|------------------|
| z.B. DJIMatrice; DJI Phantom 4; Sensefly eBee SQ; usw. | | z.B. Agribot; AgXeod; Xaver; Carré; usw. | | z.B. Fancon; Lely; SMARTBOW; MoolMonitor; smaktec; Big Dutchman | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Anschaffungspreis | 7.000,00 € | <input checked="" type="checkbox"/> Anschaffungspreis | 150.000,00 € | <input type="checkbox"/> Anschaffungspreis | 7.500,00 € |
| Laufende Kosten pro Jahr | 756,00 € | Laufende Kosten pro Jahr | 9.845,33 € | Laufende Kosten pro Jahr | 14.100,00 € |
| Minderfaktorauwand in Euro/ha/Jahr | 6,81 € -23,83 € | Lohnaufwandsersparnis in Euro/ha/Jahr | 150 € -240 € | Lohnaufwandsersparnis in Euro/ha/Jahr | 3.650 € -5.840 € |

Abbildung 5: Einsparpotenziale für Drohnen, Roboter und Sensorsysteme

Die wohl interessantesten Investitionsfelder in landwirtschaftliche Technologien sind künstliche Intelligenz (KI) und Robotersysteme. Wie die AFC Studie zeigt, wollen rund 30 Prozent der befragten Landwirte innerhalb der nächsten fünf Jahre in diese Technologien investieren.

Schon heute helfen Drohnen und Satelliten beim Vermessen von Schlägen, der Applikationskartenerstellung und lenken über GPS selbstfahrende Landmaschinen. Zukünftig werden Feldroboter mit Sensortechnik Daten sammeln, welche anschließend von KI-Algorithmen ausgewertet werden. Je mehr Daten verfügbar sind desto präziser lassen sich Vorhersagen treffen und Unsicherheiten reduzieren. Der Landwirt der Zukunft wird seinen Arbeitsbereich eher im Büro vorfinden und seinen Betrieb von dort aus steuern – und nicht wie bisher vom Traktor aus. Auch bei der Wettervorhersage lassen sich zukünftig Satellitendaten und KI zusammen nutzen, um standortgenaue Vorhersagen zu liefern und so gezielt Erträge und die Qualität der Ernte zu verbessern. Roboter und Drohnen werden selbstständig miteinander kommunizieren.

Eine Schlüsselrolle spielt dabei die digitale Infrastruktur, sowohl auf dem Betrieb als auch zwischen den Betrieben und den Softwareanbietern. Jedoch sind die Softwarelösungen häufig komplex und bedürfen einer spezifischen Unterweisung, was mitunter die Akzeptanz der Landwirte reduziert. Dabei hängt die Akzeptanz von zwei wesentlichen Faktoren ab: Dem wahrgenommenen Mehrwert und einer benutzerfreundlichen Bedienbarkeit. Positiv zu interpretieren ist, dass sich die digitalen Kenntnisse und Fähigkeiten bei den Anwendern in den

letzten fünf Jahren stark verbessert haben. Hierbei kommt es sowohl auf die Anbieter an, praxisorientiert auf die Wünsche der Landwirte einzugehen, als auch auf die Landwirte, die ihre Kenntnisse weiterhin vertiefen und den Anbietern entsprechendes Feedback geben müssen, damit die Prozessoptimierung gelingt. In dieser Phase lassen sich oftmals Divergenzen zwischen Anbietern und Anwendern feststellen, die durch geeignete „Fit-for-us“ Tests entsprechend abgebaut werden könnten. Am Ende entscheiden die Landwirte, welche Anwendungen sie einsetzen, so dass sie am besten bereits frühzeitig als Sparringpartner in den Entwicklungsprozess einbezogen werden sollten.

Ein weiterer Faktor ist die Datensicherheit und -hoheit. Oft fällt das Schlagwort des „gläsernen Betriebs“ und die damit einhergehende Sorge, dass Daten ohne Freigabe der Landwirte an unbefugte Dritte weitergegeben werden könnten. Hier liegt es bei den Anbietern und teilweise auch an der Politik für eine ausreichende Sicherheit der Systeme zu sorgen und einen gesetzlichen Rahmen zu schaffen. Wie anfällig die vernetzten Betriebe der Zukunft sein werden, bleibt abzuwarten. Dennoch bietet der automatisierte Datenaustausch zwischen vor- und nachgelagerten Bereichen der Wertschöpfungskette die Möglichkeit, die Produktionsprozesse zu verbessern. So können zukünftig die gesammelten Daten auf Datenplattformen geteilt und die verbrauchten Betriebsmittel automatisch nachbestellt werden. Gleichzeitig können Daten und Informationen in Richtung Handel kommuniziert werden, wodurch der Bedarf effizient und die Transparenz für Endverbraucher gestärkt werden kann.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Digitalisierung in der Landwirtschaft gewiss kein Schreckgespenst mehr ist und zukünftig immer weiter und schneller voranschreiten wird. Viele Betriebe setzen bereits auf smarte Technologien, um wirtschaftliche, soziale und ökologische Vorteile zu erzielen und ihre Produktionsprozesse zu optimieren. Dennoch gilt es die bestehenden Hemmnisse zu überwinden, denn Investitionen in digitale Technologien und Anwendungen kommt eine stetig steigende Bedeutung für die Agrar- und Ernährungswirtschaft zu. Auch in der Landwirtschaft gilt „Daten sind das neue Gold“. Je mehr Daten gesammelt werden, desto besser können KI-Algorithmen die Prozesse optimieren und einen enormen Mehrwert schaffen. Die größten Potentiale liegen dabei u.a. in der Senkung der Betriebsmittelkosten, dem Klima- und Umweltschutz, den Wertschöpfungen infolge des technischen Fortschritts sowie der technologiebedingten Arbeitsteilung in der Innen- und Außenwirtschaft. Zwar gibt es seitens der Landwirte einige Bedenken hinsichtlich der Datensicherheit und Akzeptanz. Dies gilt es zu berücksichtigen, damit die Landwirte den Wandel aktiv mitgestalten und ihre Wünsche und Bedürfnisse auch zukünftig kommunizieren. Neben dem voll vernetzten landwirtschaftlichen Betrieb werden in Zukunft auch die Wertschöpfungsketten stufenübergreifend miteinander vernetzt sein. Nur durch ein wechselseitiges Zusammenwirken von Landwirtschaft, Ernährungsindustrie, Politik und Technologieanbietern kann der Wandel hin zu einer nachhaltigen, digital vernetzten Food Value Chain gelingen.

Carbon Farming – Kann die Landwirtschaft mit CO₂-Schutz Geld verdienen?

Ist die Landwirtschaft Klima-Sünder oder Klima-Retter? Einige Vertreter aus Medien, Politik und NGOs malten in den letzten Jahren gerne das Bild vom Landwirt als rücksichtslosem Pestizidnutzer. Sie berechneten die Methan-ausstöße eines Liters Milch und stellten dar, wie viel Schweröl für jede Tonne Soja aus Übersee verbrannt würde. Dass die Landwirtschaft jedoch auch großes Potenzial bietet, atmosphärischen Kohlenstoff (CO₂) zu binden, wurde lange Jahre in der öffentlichen Debatte nicht erwähnt. Doch das Blatt scheint sich zu wenden und die Landwirtschaft vom Sündenbock zum Hoffnungsträger zu mutieren. Zunehmend finden Gedankenspiele über die Möglichkeiten der Kohlenstofffixierung Einzug in Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Umweltorganisationen. Von einer Vergütung, gar einem Zertifikatehandel, ist die Rede, da die Landwirtschaft in der Lage sei, den CO₂-Außstoß anderer Branchen zu kompensieren.

„Carbon Farming“ ist aktuell ein viel diskutiertes Thema und bezeichnet die Möglichkeit, Kohlenstoffdioxid aus der Atmosphäre durch landwirtschaftliche Maßnahmen zu fixieren. Die Grundidee ist, dass regenerative Bewirtschaftungsmaßnahmen den Humusaufbau fördern und so durch eine Erhöhung des Humusgehalts Kohlenstoff gebunden wird. Hierdurch kann der Anteil des klimaschädlichen Gases in der Atmosphäre reduziert werden und – im Optimalfall – der Klimawandel nicht nur aufgehalten, sondern sogar umgekehrt werden.

Konkrete Maßnahmen können sich immer nur aus dem aktuellen, tatsächlichen Zustand des Bodens ergeben. Ausgelaugte Böden benötigen humusmehrende Maßnahmen; Böden, die gut versorgt sind, benötigen hingegen humuserhaltende Maßnahmen. Hierbei darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die Maßnahmen mit möglichst geringem Energieaufwand durchführbar sein müssen, da ansonsten die entstehenden Treibhausgase die klimapositiven Effekte egalalisieren würden. Zudem muss die Düngeverordnung berücksichtigt werden.

Der landwirtschaftliche Instrumentenkasten, der zum Aufbau von Humus und somit zur Kohlenstoffsенке beitragen kann, hält dennoch ein breites Repertoire an Möglichkeiten bereit. Zu ihnen gehören das Grünlandmanagement, optimierte Nutzung von Wirtschaftsdüngern, der Anbau von Zwischenfrüchten, das Fruchtfolgenmanagement, der Moorschutz und auch die Agroforstwirtschaft. Eine weniger bekannte Methode stellt der Einsatz von Pflanzenkohle im Ackerbau dar. Erste Versuche zeigen, dass Pflanzenkohle Potenzial hinsichtlich der Kohlenstoffsенке aufweisen könnte. Der Vorteil des Einsatzes von Pflanzenkohle ist, dass die Kohlenstoffverbindungen als sehr stabil gelten und somit der Humusaufbau nachhaltiger gestaltet werden kann. So kann außerdem auf leichten Böden mit einem geringen Humusgehalt die Bodenfruchtbarkeit gesteigert werden.

In den derzeitigen Planungen der EU-Kommission werden zwei Optionen der Implementierung abgewogen, um Anreize für die Landwirtschaft zu schaffen. Bei einem aktionsbasierten System würden die Betriebe für klimafreundliche beziehungsweise humusmehrende Prakti-

ken entlohnt, ähnlich zur derzeitigen Subventionierung, beispielsweise im Rahmen der Ökologisierungszahlungen. Die Alternative stellt ein ergebnisbasiertes System dar, bei dem die Zahlungen für die Fixierung des atmosphärischen Kohlenstoffs von messbaren Indikatoren abhängen würde.

Derzeit, so ist zu vernehmen, bevorzugt die Kommission das ergebnisbasierte System. Hieraus ergeben sich einige, teils ungelöste Herausforderungen. So ist verbindlich festzulegen, wie der Aufbau vom Humus gemessen werden soll. Es bedarf eines präzisen und effizienten Systems für die Überprüfung und Dokumentation der Humus-Entwicklung. Dieses muss EU-weit standardisiert sein und trotzdem im besten Fall eine flächenspezifische Bodenbeprobung ermöglichen, sodass Transparenz und Vergleichbarkeit gewährleistet sind. Außerdem muss im Rahmen eines umfangreichen Registers für die kohlenstoffbindenden Maßnahmen sichergestellt sein, dass einzelne Maßnahmen nicht mehrfach gezählt und vergütet werden.

Des Weiteren ist fraglich, wie nachhaltig der Aufbau von Humus ist. Grundsätzlich besteht Humus aus labilen Verbindungen. Wenngleich durch ein Humusmanagement dieses Gleichgewicht auch langfristig bei einem größeren Humusanteil stabilisiert werden könnte, stellt sich insbesondere für Pachtflächen die Frage, ob langfristige Investitionen in Bezug auf Carbon Farming getätigt werden würden, wenn nicht klar ist, ob die Erträge auch dem investierenden Landwirt langfristig zugutekommen.

Wie soll zudem vermieden werden, dass Verlagerungseffekte stattfinden? Es wäre absolut nachvollziehbar, würden besonders klimaschonende und humusmehrende Maßnahmen insbesondere dort durchgeführt, wo beispielsweise Zertifikate für die Speicherung von CO₂ vergeben werden. Auf Flächen ohne Zertifizierung würde hingegen möglicherweise sogar weniger klimaschonend gearbeitet, sodass die gewünschten Effekte zumindest teilweise verringert würden. Oberstes Ziel der Landwirtschaft muss eine ertragreiche Wirtschaftsweise bleiben, die auch durch zu hohe Humusgehalte beeinträchtigt werden kann.

Die flächendeckende Einführung von Förderungen für Maßnahmen, die Kohlenstoff in landwirtschaftlichen Flächen binden, steht noch vor vielen offenen Fragen. Erste Erfahrungen dazu liefern private Initiativen, die bereits mit Humus-Zertifikaten experimentieren oder diese sogar schon implementiert haben. Teilweise sind diese nicht frei handelbar, sondern an feste Partnerschaften innerhalb des jeweiligen Systems gebunden. Diese Initiativen zeigen bereits jetzt, dass CO₂-Bindung in der Landwirtschaft zukünftig auch ein Geschäft sein kann. Das macht Hoffnung für die Landwirte, die zurecht hoffen dürfen, nach langen Jahren der Kritik zu einem bedeutenden Partner im Klimaschutz zu werden. Wie zukunftssträchtig Carbon Farming ist, zeigt sich beim Blick auf die Unternehmen, die sich mit dem Thema beschäftigen: Bayer, BASF, Indigo, Beiselen, RWZ und K+S sind nur einige der Akteure.

Commodity Falle – Kooperationen sind strategisch notwendig

In der Wertschöpfungskette ist es nicht viel anders als in der Nahrungskette: Am Ende der Kette geht die Bedrohung nur noch von den eigenen Artgenossen aus.

Die Wertschöpfungskette der Agrar- und Ernährungswirtschaft, die wir nicht zuletzt wegen ihrer globalen Dimension lieber als Food Value Chain bezeichnen, ist komplexer als zum Beispiel die der Automobilwirtschaft oder der chemischen Industrie. Aus der täglichen Beratungspraxis gesehen erlauben wir uns zu behaupten, es ist einfacher einen SMART zu produzieren als eine Pizza zu belegen. Bei letzterer kommen alle Ingredients aus der Natur und zum Teil über sehr komplexe, internationale Sourcingstrukturen und Lieferwege. Mit Blick auf Themen wie Düngemittel, Pflanzenschutz, Saatgut, Tiergesundheit, Stallbau, Landtechnik etc. sind große Bereiche der chemischen Industrie oder des Maschinenbaus und anderen Leitbranchen sogar zugleich integraler Teil dieser Food Value Chain. Große Leuchttürme wie Bayer oder BASF kennzeichnen einige der der Landwirtschaft vorgelagerten Teile der Food Value Chain. Am anderen Ende, an den Verbraucher-Schnittstellen, sind es ebenfalls große Lebensmitteleinzelhändler, die als Leuchttürme das Ende der Kette markieren. Es ist insofern nicht nur die Landwirtschaft selbst, die das Gefühl hat, in einer eher unbequemen Sandwich-Position zwischen größeren Partnern als kleiner Marktteilnehmer bzw. Mengenanpasser agieren zu müssen.

Auch viele mittelständische Lebensmittelhersteller sehen sich einerseits global agierenden, immer weiter in die Verarbeitung vordringenden Rohstoffhändlern gegenüber – andererseits den übermächtig erscheinenden Lebensmitteleinzelhändlern – die sich untereinander eine Preisschlacht um die Gunst der Verbraucher liefern – und als wäre das nicht genug, im Zuge ihrer Vertikalisierungsstrategien den Herstellern ihr originäres Betätigungsfeld streitig machen.

Aller Konsolidierung zum Trotz kann ein Großteil der Akteure entlang der Food Value Chain aus eigener Kraft kaum Einfluss auf das Marktgeschehen nehmen. Kooperationen sind nicht nur die natürliche Antwort auf Größenachteile. Vertikale Kooperationen entlang der Kette bieten auch Möglichkeiten und Chancen, die selbst größere Unternehmen der gleichen Stufe ohne weiteres nicht haben.

Aus der Sicht des einzelnen Landwirts ergibt sich eine atomistische Angebotsstruktur, die allerhöchstens in der Bündelung eine mengenmäßige und ökonomische Aufwertung erfahren kann. Gegenüber dem Lebensmittel-Einzelhandel bleibt auch ein bündelndes Agrarhandelsunternehmen üblicherweise ein unsichtbarer und unbedeutender Marktteilnehmer in der Kette, völlig unabhängig von der absoluten Größe. Die Funktion wird weder vom Endverbraucher noch vom Lebensmittelhandel wahrgenommen, anders als zum Beispiel die Funktion des Saatgut-Herstellers, der im seltenen Idealfall für beliebte Sorten stehen kann oder der Pflanzenschutzmittelhersteller, von dem man erwartet, dass er Sorge dafür trägt, dass man im Produkt so wenig Spuren von

ihm wie möglich findet. Aller Größe zum Trotz ist das eine herausfordernde Position für Pflanzenschutzhersteller, die sie versuchen in eine aktive Rolle bei der Lebensmittelsicherheit, der Pflanzengesundheit und der Umweltorientierung der Produktion umzudeuten und konkret in sogenannten Food Chain Initiativen und Projekten umsetzen. Was aber kann ein Agrarhandelsunternehmen konkret tun, um seine Sichtbarkeit und Position entlang der Kette zu verbessern, wenn man von den üblichen Wachstums- und Konsolidierungsbemühungen einmal absieht?

Die Commoditisierung vieler Agrarrohstoffe sorgt dafür, dass es vordergründig keine Rolle spielt, ob z.B. in einem Mehl deutsches Getreide über einen deutschen Agrarhändler bezogen wurde oder Getreide anderer Provenienz über einen internationalen Rohstoffhändler wie ADM, Cargill oder Bunge. Das Mehl ist hier nur Stellvertreter und Platzhalter für viele andere Verarbeitungsprodukte.

Ganz anders aber stellt sich die Lage dar, wenn Spezifikationen die Basis des Endproduktes bilden, die sich über Standardqualitäten nicht abbilden lassen. Das ist immer der Fall, wenn es um ökologische Qualitäten geht, um Regionalität, bestimmte Sorten u.a.m. Und natürlich gilt das nicht nur für pflanzliche, sondern auch für tierische Produkte. Um eine höhere Wertschöpfung und ggfs. sogar einen strategischen USP zu sichern heißt es für die Unternehmen: Raus aus der Commodity-Falle!

In der Commodity-Falle sind alle Beteiligten in bedingungslosem Streben nach immer mehr Größe und Volu-

men gefangen. Wertschöpfung ist kaum möglich. Immer mehr Volumen muss realisiert werden, um die Wachstumsziele zu erreichen. Dabei sind die Grenzen des Wachstums in der Landwirtschaft erreicht, bald auch die Grenzen der Konsolidierung. Die Austauschbarkeit der Lieferanten auf Spotmärkten trägt ihr Übriges dazu bei.

Zugleich erleben wir seit über 20 Jahren einen Trend zu mehr Bio, mehr Nachhaltigkeit, mehr Regionalität, mehr pflanzlichen Proteinen, weniger Gentechnik etc. Jeder Teiltrend davon steht nur für einige Prozentpunkte Marktanteil. Aber in der Summe sind dies sehr wahrnehmbare Größen und sie wachsen mit großer Dynamik.

Raus aus der Commodity-Falle heißt also rein in die neuen Geschäftsfelder – ob Bio-Futter oder Dinkel, ob pflanzliche Proteine oder Markenfleisch-Programme. Hier ergeben sich gerade für regional gut verankerte Unternehmen aus Agrarhandel und den benachbarten Wertschöpfungsstufen Möglichkeiten der Positionierung, die im Commodity-Bereich nicht möglich sind. Und es sind gerade die Unternehmen die intensive eigene Erfassungsstrukturen für landwirtschaftliche Produkte haben, die darauf aufbauen und nachhaltig profitieren können.

Wer bisher nur Getreide erfasste kann entlang der Fruchtfolge mit Landwirten zusammen Warenströme für gelbe Erbsen oder Dinkel organisieren und mit Verarbeitern und/oder Händlern zusammen Produkte mit hoher Wertschöpfung entwickeln. Viel zu selten gehen die Initiativen dazu von Agrarhändlern aus, die aufgrund ihrer Arbeitsbeziehungen mit Landwirten und nachgelagerten Partnern ideale Partner dafür sein könnten. Zu

einfach war es bisher, lieber doch noch ein bisschen Volumen zu generieren, als sich um vergleichsweise aufwendige Wertschöpfungsprojekte zu kümmern. Dabei lässt sich durch diese neuen Formen der vertikalen Kooperation aus der Not eine Tugend machen.



Abbildung 6: Die Entwicklung der Food Value Chain wird durch verschiedene Makrotrends und unterschiedliche Akteure bestimmt

Es sind eine Vielzahl von Trends, die das klassische Geschäft unter immer größeren Margendruck setzen: sowohl auf globaler als auch auf europäischer und deutscher Ebene. Aber es sind eben auch genau dieselben Erschwernisse, die Chancen in den neuen Wertschöpfungsfeldern öffnen und durch Kooperationen gehoben werden können.

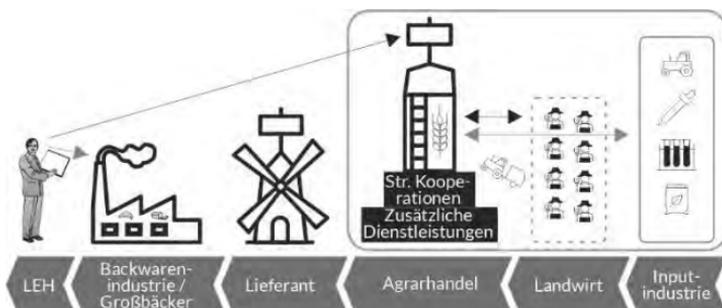


Abbildung 7: Der Agrarhandel erhöht durch Kooperationen seine Sichtbarkeit im LEH

Unternehmen aus der zweiten Reihe, wie größere und kleinere Agrarhändler, erhalten die Chance als Orchestratoren von Kooperationsverbänden eine aktive und gestaltende Rolle in der sich so stark verändernden Food Value Chain zu übernehmen. Sowohl die Inputindustrie, die Landwirte als auch die verarbeitende Industrie und insbesondere die Einkäufer des Lebensmittel-Einzelhandels suchen stetig nach derartigen Integratoren. Um sich gegenüber den Marktteilnehmern abzusetzen, suchen diese Einkäufer und ihr Category Management kontinuierlich attraktive Angebot, die sich nicht nur mit einsilbigen Marketingaussagen verbinden lassen, sondern mittels eines gezielten Storytellings beim Verbraucher attraktiv und nachhaltig plziert werden können. Hierzu sind alle Beteiligten in der Food Value Chain aufgerufen, aber nur sehr wenige qua ihrer Position, möglicher Dienstleistungen und erwiesener Bündelungskräfte prädestiniert.

Es braucht strategische Weitsicht und die Fähigkeit zur Kooperation, um diese neue Rolle auszufüllen.

E-Commerce muss steigende Kosten auch refinanzieren

Schnell-Lieferdienste für Lebensmittel wie z.B. Gorilla stehen mit ihren Geschäftsmodellen stark unter Druck. Für 1,80 Euro lässt sich das Versprechen einer 10-minütigen Lieferung zu Supermarkt-Preisen nicht realisieren.

Lebensmittelhersteller und der Großhandel erhöhen die Preise. Daher sind auch Online-Händler gezwungen ihre steigenden Kosten zu refinanzieren. Produkt-Preiserhöhungen sind dafür aber nur ein Instrument. Die Erhöhung von Liefergebühren oder die Vergrößerung des Mindestbestellwerts für eine kostenlose oder kostengünstige Bestellung sind alternativ möglich. Ebenso sind Mitgliedschaftsmodelle – sprich Prime – denkbare Quellen zur Margenverbesserung.

Die Lebensmittelpreise steigen ebenso wie die Energiepreise deutlich höher als die Preise anderer Warengruppen. Bis August waren sie mit steigender Geschwindigkeit auf rund 16 Prozent Zuwachs angewachsen. Man muss mit weiteren Steigerungen rechnen. Die Erzeugerpreise landwirtschaftlicher Produkte waren im Juli ein Drittel höher als im Vorjahr. Das wird sich vor allem in steigenden Preisen für Frischwaren wie Obst, Gemüse, Milch, Fleisch und ähnlichem bemerkbar machen.

Für die Online-Händler ist diese Baustelle der der Kostenseite, etwa bei Strom und Gas kleiner als für klassische Händler, von denen einige schon verkürzte Öff-

nungszeiten angekündigt haben, um Energie zu sparen. Das begünstigt ja eher das Geschäftsmodell von Onlinehändlern mit ihren Öffnungszeiten rund um die Uhr.

Auch steigende Personalkosten werden sich bemerkbar machen. Allein der Mindestlohn stieg von 9,35 Euro am 1. Januar 2020 über mehrere Schritte auf aktuell 12 Euro zum 1. Oktober 2022 an. Das sind über 28 Prozent seit Anfang 2020 und allein rund 15 Prozent innerhalb des vergangenen Jahres. Diese Erhöhungen müssen zwangsläufig auf die Kunden überwältigt werden, wenn die E-Commerce-Anbieter im Markt bestehen wollen.

Strategien zur Steigerung der Wertschöpfung durch Regionalvermarktung

Lebensmittel aus regionaler Erzeugung gewinnen an Beliebtheit: Sie zeichnen sich durch kurze und damit klimafreundliche Transportwege aus und steigern die Wertschöpfung in der Region. Zudem wird durch eine höhere Transparenz Vertrauen bei den Konsument:innen in landwirtschaftlich erzeugte Nahrungsmittel geschaffen. Dabei ist der langfristige Erhalt landwirtschaftlich nutzbarer Flächen in der Region eine notwendige Bedingung für die Identifikation der Verbraucher:innen mit heimischen Nahrungsmittelerzeugnissen ist.

Unter dem Gesichtspunkt regionale Erzeugung ist von besonderem Interesse, welche Lebensmittel aktuell in der Region erzeugt werden und welche Anbaustrukturen damit verbunden sind. Wichtig dabei ist, die regionalspezifischen Hürden und bestehende Produktionsverflechtungen zu betrachten. Zudem muss sich mit der Perspektive von Anbietenden und Nachfragenden, u. a. zu den aktuellen Trends im lokalen Öko-Markt beschäftigt werden. Dabei spielt das Nachfragepotenzial eine große Rolle. Die Konsument:innen bestimmen mit ihrem Konsum, welche Lebensmittel im Handel angeboten und somit, auf lange Sicht welche Produkte erzeugt werden. Neben der Ernährungsweise (z. B. vegetarische oder vegane Ernährung) beeinflussen auch andere Faktoren die Auswahl der Lebensmittel, die Verbraucher:innen konsumieren möchten. Laut dem Ernährungsreport des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft

aus dem Jahr 2021 geben 82 % der Befragten an, es sei ihnen wichtig, dass ihre Lebensmittel aus der Region stammen. Der Wunsch nach Regionalität existiert insbesondere für die Produkte Eier (86 % achten hier auf Regionalität), frisches Obst und Gemüse (86 %), Brot- und Backwaren (83 %), Fleisch und Wurstwaren (78 %) sowie Milch und Milcherzeugnisse (71 %)². Dies zeigt, dass das theoretische Potential für die Vermarktung von regionalen Lebensmitteln enorm ist.

Vor diesem Hintergrund ist es von großer Bedeutung für Städte und Regionen Konzepte zu entwickeln, die die regionale Erzeugung, Verarbeitung und Vermarktung stärken. Denn in einer solchen Stärkung liegen auch immer Potenziale für die Erhöhung der Wertschöpfung für die Region. Im Folgenden werden grundsätzliche Strategien zur Steigerung der regionalen Wertschöpfung zu den Themenbereichen Vermarktungsstrukturen, Absatzmärkte und Vernetzung vorgestellt:

Regionale Infrastrukturen und regionale Logistik innerhalb der Wertschöpfungskette schaffen

Um die Nachfrage nach regionalen Produkten zu bedienen und die Wertschöpfung in der Region zu steigern, bedarf es des Aufbaus regionaler Vermarktungsstrukturen. Dies betrifft neben Erzeugung und der Vermarktung

² Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2021): Deutschland, wie es isst. Der BMEL-Ernährungsreport 2021

auch besonders die verarbeitende Industrie. Weiterhin gilt es eine funktionierende Logistik in der Region zu gewährleisten. Gerade kleineren Landwirten fehlt oftmals die Kapazität für die Organisation der kleinteiligen Logistik. Daher ist es zu empfehlen, externe Logistikdienstleister mit einzubringen. Diese sollten bei verschiedenen Landwirt:innen Ware aggregiert verladen und zu einem Distributionszentrum liefern (siehe regionales Distributionszentrum schaffen). Solche Dienstleister können zusätzlich die Fahrtrwege und Beladung optimieren und Leerfahrten vermeiden.

Alternative Wege der Vermarktung von Lebensmitteln (z. B. Online-Vertrieb) gelten als Wachstumsbereiche. Einige landwirtschaftliche Betriebe verfügen bereits über Online-Shops, in denen man vorwiegend Obst und Gemüse in sog. Abo-Kisten kaufen kann. Doch gerade kleineren Betrieben fehlen oftmals die Ressourcen und das Know-how für die Umsetzung. Synergieeffekte durch die Beteiligung mehrerer Betriebe sollten hierfür intensiver genutzt werden. Aufbau und Betrieb gemeinsamer Vermarktungsformen sollten daher stärker unterstützt werden. Im Online-Vertrieb kann bspw. die Etablierung einer gemeinsam von den Unternehmen genutzten Internetplattform dazu beitragen, auch kleineren Unternehmen den Zugang zu diesem Vertriebsweg zu eröffnen.

Regionale Distributions- und Wertschöpfungszentren fördern

Da Landwirte oftmals nur verhältnismäßig kleine Mengen eines Produkts oder nur wenige Produktarten liefern können, sollten die einzelnen Erzeugnisse auf regio-

naler Ebene gebündelt werden, um somit eine Angebotsmenge zu erreichen, mit der man auch Großkunden im Bereich der Gemeinschaftsverpflegung und Gastronomie adäquat und ohne große Schwankungen garantiert beliefern kann. Ein regionales Distributionszentrum/Wertschöpfungszentrum kann Angebot und Nachfrage zusammenführen und für stabile Lieferbeziehungen sorgen. Das Zentrum dient zur Aggregation, Lagerung, Verarbeitung, Verteilung und/oder Vermarktung von regional produzierten Lebensmitteln. Dabei ist besonders auf langfristige Lieferverträge mit den Landwirt:innen zu achten, um die Bereitschaft der Landwirte zu erhöhen, ihre Vermarktungswege zu verändern. Das Zentrum sollte auch Teile der Logistik und Kommunikation und Marketing übernehmen.

Stärkung der verarbeitenden Industrie

Die Ernährungswirtschaft ist oftmals durch ihren mittelständischen „Kern“ geprägt. Um die gesamte Wertschöpfungskette abbilden und Kantinen und Gastronomie mit vorverarbeiteten Lebensmitteln beliefern zu können, bedarf es regionale verarbeitende Strukturen, die vorverarbeiten oder verarbeiten.

Neben Mittelstandsunternehmen zeichnet sich die Ernährungswirtschaft oft auch durch eine Vielzahl kleinerer Unternehmen aus, die erhebliches Potenzial besitzen. „Schwellenunternehmen“ (bspw. 15 – 25 Beschäftigte), besonders solche die bereits Nähe zur Verarbeitung vorweisen, sollten in der Standortentwicklung als explizite Zielgruppe begriffen werden, um den mittelständischen Kern der Ernährungswirtschaft langfristig

„von unten“ zu stärken und verarbeitende Unternehmen zu fördern.

Es sollte geprüft werden, welchen Unternehmen konkret durch individuelle Wachstumsstrategien eine Weiterentwicklung zu wirtschaftlich stabileren Einheiten der Verarbeitung möglich ist. Über eine Potenzialberatung zur Stärkung von KMU können beispielsweise eine individuelle Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens durchgeführt sowie geeignete Lösungswege und Handlungsziele in Bezug auf Themenfelder wie Arbeitsorganisation, Altersstruktur und Fachkräftebedarf, Personalentwicklung, und struktureller Ausrichtung etc. identifiziert werden.

Absatzmärkte schaffen und etablieren

Um die im Umkreis produzierten Lebensmittel regional und an dem Ort der Nachfrage –in den Städten– vermarkten zu können, ist es empfehlenswert, vorhandene Vermarktungsmöglichkeiten auszubauen und neue Absatzmärkte und Marktplätze zu fördern.

Wochenmärkte sind bereits etablierte Absatzmärkte für Lebensmittel. Allerdings wird das Potential für die Vermarktung regionaler Produkte noch nicht vollständig ausgeschöpft. Um Wochenmärkte für die Bevölkerung attraktiv zu halten, ist es ratsam, die Öffnungszeiten an die weitverbreiteten Arbeitsmodelle anzupassen und somit einen Fokus auf das Wochenende und die Nachmittags- und frühen Abendstunden in der Woche zu legen.

Um den Anteil der Direktvermarktung in der Stadt zu erhöhen ist zu empfehlen, ergänzend zu bestehenden, auch neue Kanäle in der Direktvermarktung zu etablieren. Dies könnten z. B. Lebensmittel-Automaten in städtischen Regionen sein (Milchautomaten, Kartoffel- und Zwiebelautomaten u.v.m.).

Abnahmesicherheiten schaffen

Eine große Herausforderung für die Erzeuger:innen ist die fehlende Abnahmesicherheit und das Fehlen von festen Lieferverträgen. Nur auf Basis von geschaffenen Abnahmesicherheiten für die Erzeuger:innen kann die Nachfrage nach regional erzeugten Produkten in relevanter Menge bedient werden.

Eine Empfehlung mit großer Wirkung für die Abnahmesicherheit ist, einen festgelegten Anteil regionaler Produkte in der Verpflegung in städtischen Einrichtungen der Gemeinschaftsverpflegung (Kita, Schule, Krankenhäuser etc.) einzuführen und Lieferverträge mit regionalen Erzeugergemeinschaften und Landwirt:innen einzugehen.

Ein wichtiger Punkt für die Umsetzung der Verwendung von regionalen Produkten in der Gemeinschaftsverpflegung ist die Anpassung der Ausschreibungen im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten: Die allgemeine Bevorzugung von regionalen Anbietern in der Kita- und Schulverpflegung ist gesetzlich ausgeschlossen. Die Auftraggebenden haben bei den Vergabekriterien zwar einen gewissen Handlungsspielraum, allerdings müssen laut Vergaberecht Aufträge für Schulverpflegung überregional ausgeschrieben werden. Auch die Beschränkung der

Herkunft der Lebensmittel aus einer bestimmten Region kann eine versteckte Bevorzugung lokaler Anbietenden darstellen. Eine Alternative und Empfehlung hierzu ist, dass statt Fokussierung auf Regionalität eine ganzheitliche Nachhaltigkeitsbetrachtung im Sinne niedriger CO₂-Emissionen erfolgt. Diese Ziele können regionale Produkte durch die kürzeren Transportwege und den niedrigeren Energieverbrauch leichter erreichen³. Außerdem kann die bevorzugte Verwendung von „regional typischen“ Produkten im Speiseplan – nicht Produkten aus der Region – zu Gunsten der Nachhaltigkeit in die Vergabekriterien fallen. Zudem ist zu empfehlen, dass man die „Berücksichtigung regionaler Essgewohnheiten“ in den Vergabekriterien fordert, wie es beispielsweise schon in Berlin in der Schulverpflegung praktiziert wird⁴.

Die Verwendung von regional erzeugten Lebensmitteln in der Gemeinschaftsverpflegung erfordert oftmals mehr Vorarbeiten und Verarbeitungsaufwand. Es ist zu empfehlen, kommunale Fördermittel für einen Personalkostenzuschuss für Kantinenbetreiber kleiner privater Einrichtungen und für Gemeinschaftsverpflegung zu vergeben, wenn die wirtschaftliche Situation der Einrichtungen ein Engagement für die Verwendung regionaler Lebensmittel erheblich erschwert.

³ Deutscher Bundestag (2021). Ausarbeitung WD 7 – 3000 – 064/21 „Bio-Regionalität in der Gemeinschaftsverpflegung. Verankerung im Vergabeverfahren“

⁴ Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie, Berlin (2020). Die Musterausschreibung als Grundlage für die Vergabe in den Bezirksämtern, 2020

Vernetzung zwischen den Marktakteur:innen stärken

Wenngleich standortverantwortliche Institutionen in der Regel keinen Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen (wie die Vermarktungsweise) haben, können sie dennoch die Rahmenbedingungen für die regionale Erzeugung und Vermarktung von Lebensmitteln positiv gestalten. In vielen Städten wurden bereits Ernährungsräte aufgebaut. Diese gilt es zu stärken oder neu zu etablieren, um die Bürger:innen einzubinden.

Um den Austausch zwischen den Marktakteur:innen, den kommunalen Ämtern der Region, Ernährungsräten, den Bauern- und Öko-Anbauverbänden sowie bestehenden Initiativen wie Marktschwärmereien, Initiativen der solidarischen Landwirtschaft, Urban Gardening, zu stärken, ist zunächst die Ausrichtung von branchenspezifischen Veranstaltungen ein effizientes Mittel, integrativ nach innen sowie attraktiv nach außen zu wirken.

Ein Aufbau eines House of Food nach dem Vorbild Kopenhagens ist zu empfehlen. Dieses ist eine zentrale Stelle, die alle Verwaltungseinheiten mit Bezug zu Ernährungsfragen vereint, um Querschnittsaufgaben der verschiedenen Ämter und Behörden zu organisieren.

Informations- und Bildungsangebote für Verbraucher:innen schaffen und ausbauen

Um die regionale Vermarktung und die Verwendung von regionalen Produkten auf allen Ebenen der Wertschöpfungskette transparent und bekannt zu machen, ist es empfehlenswert, Informations- und Bildungsangebote

für Verbraucher:innen insbesondere, aber auch für alle anderen Marktakteur:innen, zu schaffen.

Verschiedene Werbemaßnahmen und ein gut organisiertes Marketing sind ratsame Handlungsoptionen, um die Strahlkraft der regional erzeugten Produkte zu erhöhen.

Neben dem Teilen von „klassischen“ Bild- und Textdateien in den sozialen Medien ist z. B. die Etablierung eines Podcast denkbar. Ein Podcast ist eine Serie von Mediendateien, in denen Beiträge über die regionale Erzeugung und Vermarktung verbreitet werden können (z. B. Interviews mit Landwirt:innen mit unterschiedlichen Vermarktungs- und Produktionsansätzen, innovativen Gastromomen, Küchenchefs und Catering sowie Konsument:innen). Ebenfalls wären Kochvideos, die regionale und saisonale Küche mit regionalen Produkten oder Videos, die den Arbeitsalltag von Landwirt:innen begleiten, denkbar. Diese sollten kostenfrei auf den Social-Media-Kanälen zur Verfügung gestellt werden.

Um den Kontakt zur und das Verständnis für die Landwirtschaft zu stärken, ist Ernährungserziehung schon vom Kindesalter an empfehlenswert. Kitas und Schulen sollten die Landwirt:innen, von denen die Einrichtung beliefert wird, in einem regelmäßigen Turnus besuchen. So lernen die Kinder mehr über Anbau, Nachhaltigkeit und Ernährung an Beispielen aus der Praxis.

Regional. Artgerecht. Gesund. – Darum ist Wildbret so beliebt wie nie

Die Mehrheit der aktuellen Ernährungstrends dreht sich um die Themen Achtsamkeit, Bewusstsein und Verantwortung den Lebensmitteln, der Umwelt sowie der eigenen Gesundheit gegenüber.

Insbesondere der Fleischsektor hat in den vergangenen Jahren an diesen Trends partizipiert: Gesundes Fleisch aus artgerechter Tierhaltung und der Region hat zunehmend das Interesse der Konsument:innen geweckt. Vor dem Hintergrund dieser Trends rückt Wildbret als Lebensmittel in Deutschland immer weiter in den Fokus der Verbraucher:innen.

Wie eine Umfrage des Deutschen Jagdverbandes e.V. zeigt, halten 84 Prozent der Bundesbürger Wildbret für gesund und natürlich; im Jahr 1999 waren es gerade mal 70 Prozent. Und auch der Konsum von Wildbret hat zugenommen: 55 Prozent der Deutschen gaben in der Umfrage an, mindestens einmal jährlich Wildfleisch zu essen.⁵ Schwarzwild ist dabei die Wildart, die den größten Anteil an der Jagdstrecke in Deutschland ausmacht, gefolgt von Rehwild und Rotwild.⁶

⁵ Deutscher Jagdverband (2020): Wildbret immer beliebter.

⁶ Deutscher Jagdverband (2021): Primärwert der Jahresjagdstrecke in Deutschland 2020/2021.

Wildbret erfüllt aktuelle Ernährungstrends und bedient die Bedürfnisse der Konsument:innen wie kaum eine andere Fleischsorte

Obwohl der Fleischbedarf der Deutschen heute fast ausschließlich durch landwirtschaftliche Nutztiere gedeckt wird, ist hygienisch und artgerecht gewonnenes Wildbret ein hochwertiges Lebensmittel. Das Fleisch stellt sowohl aus ernährungsphysiologischer Sicht als auch aus Perspektive des Tierschutzes eine vorteilhafte Alternative zu den gängigen Fleischsorten dar. Wildbret wird nachhaltig erzeugt, ohne Zugabe von Medikamenten. Die Tiere leben artgerecht in der Natur. Zudem tragen Jäger:innen mit der Jagd dazu bei, den Wildbestand zu regulieren, Wildschäden zu vermindern sowie Seuchen und anderen Krankheiten einzudämmen. Wildbret aus der Region besticht zudem durch kurze Lieferwege, Transparenz in der Herkunft und die Stärkung regionaler Wertschöpfungsketten. Des Weiteren gilt das nährstoffreiche und fettarme Fleisch als sehr gesund. Mit Blick auf den regionalen Vertrieb von Wildbret ist besonders die Direktvermarktung von großer Relevanz. In den meisten Fällen beziehen Konsument:innen ihr Wildbret direkt von Jäger:innen, z.B. auf Wochenmärkten oder in Hofläden. Gleichzeitig etablieren sich auch „modernere“ Vertriebswege: Über die Plattform *wild-auf-wild.de* kommen online Anbieter:innen und Nachfrager:innen von Wildbret zusammen. Auch Wildautomaten, die rund um die Uhr befüllt und geleert werden können, stellen keine Seltenheit mehr dar. Einen weiteren traditionellen Absatzweg umfasst die Gastronomie: Restaurants, Mensen und Co. werben häufig mit frisch zubereitetem Wildbret aus der Region.

Trotz zunehmender Beliebtheit und Produktvorteilen bildet Wildfleisch bisher nur einen Nischenmarkt ab

Im Schnitt werden pro Jahr und Kopf in Deutschland rund 450 g Wildbret verzehrt,⁷ was lediglich einem Bruchteil im Vergleich zum bundesweiten Fleischkonsum mit knapp 60 kg pro Kopf darstellt.⁸ Ursächlich hierfür sind zum einen die schlechte Verknüpfung einzelner Wertschöpfungsstufen sowie die oft fehlende Transparenz in den Vermarktungsstrukturen. Potenzielle Konsument:innen wissen häufig nicht, wo Wild aus der Region erworben werden kann. Hinzu kommen hohe rechtliche Anforderungen an die Verarbeitung von Wildfleisch, die von Jäger:innen vielfach nicht erfüllt werden können. Auch das teilweise schlechte Image der Jagdtätigkeit in der Öffentlichkeit sowie der geringe Bekanntheitsgrad der ernährungsphysiologischen Vorzüge von Wildbret erschweren es, den Wildmarkt aus der Nische zu holen. Hinzu kommt, dass regionales Wildbret häufig in Konkurrenz zu importierten Wildfleisch aus Massentierhaltung steht, welches meist in Supermärkten angeboten wird.

Der Verkauf von importierten Wildwaren hat für den Einzelhandel den Vorteil, dass Wildfleisch in großen Mengen ganzjährig über den Großhandel bezogen werden kann.

⁷ BLE (2018): Wildfleisch genießen: natürlich – nahrhaft – nachhaltig.

⁸ Statista (2020): Fleischkonsum pro Kopf in Deutschland bis 2019.

Das Ziel sollte es sein, Wachstumspotenziale konsequenter zu nutzen

Um die Nachfrage nach regionalem Wildbret zu bedienen und die Wertschöpfung in der Region zu steigern, bedarf es dem Aufbau transparenter und regionaler Strukturen. Eine erfolgreiche Wertschöpfung scheidert häufig an fehlenden adäquaten Verarbeitungs- und Vermarktungsnetzwerken in den Regionen selbst. Hierzu zählt sowohl der Aufbau von Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette als auch ein verbesserter Marktzugang.

Zur Stärkung der öffentlichen Wahrnehmung von Wildbret bedarf es außerdem eines ausgeprägteren Marketings für das Lebensmittel. Eng hiermit verknüpft ist auch die Schaffung von Transparenz über die ernährungsphysiologischen Vorteile und die nachhaltige Produktion von Wildfleisch sowie eine gesteigerte Akzeptanz gegenüber der Jagdtätigkeit.

Mehr Wildnis in Deutschland: Potenziale und Herausforderungen

Wildnisgebiete werden als großflächige und nutzungs-freie Areale beschrieben, die dazu dienen, einen vom Menschen unbeeinflussten Ablauf natürlicher Prozesse dauerhaft zu gewährleisten.⁹ Um der Natur ausreichend Freiraum zu bieten, sollten diese idealerweise eine Mindestgröße von 500 - 1.000 ha aufweisen. Im Rahmen der *Nationalen Strategie zur biologischen Vielfalt* hat sich die Bundesrepublik Deutschland (BRD) das Ziel gesetzt, zwei Prozent der eigenen Landesfläche dauerhaft als Wildnisgebiet zu sichern. Zur Unterstützung des Wildnis-Ziels wurde 2019 die Förderrichtlinie *Wildnisfonds* eingerichtet, welche die Entwicklung und Sicherung von Wildnisflächen finanziell fördert.

Eine gezielte Wildnisentwicklung trägt dazu bei, die biologische Vielfalt zu erhalten sowie Arten- und Ökosystems-tenschutz zu leisten, indem wichtige Lebens- und Rück-zugsräume für bedrohte Tier- und Pflanzenarten ge-schaffen werden. Zudem können Wildnisgebiete einen wichtigen Beitrag zum Klimaschutz leisten, da gesunde Wälder, Moore und Auen kompensierend auf die extre-men Wetterereignisse in Folge des Klimawandels wirken. Gleichzeitig hat Wildnis eine große psychologisch-emotionale Bedeutung: Natur – Wildnis ganz besonders – wird von der Mehrheit der Bevölkerung positiv konno-

⁹ Bundesamt für Naturschutz (2022).

tiert und kann sich daher positiv auf die Lebensqualität in einer Region auswirken.

Verschiedene Studien kommen zu dem Ergebnis, dass das Flächenpotenzial für das angestrebte Zwei-Prozent-Wildnisziel sowohl in der BRD als auch in den meisten Bundesländern unabhängig der Eigentumsstrukturen grundsätzlich vorhanden ist. Große Potenziale ergeben sich vor allem in Waldgebieten oder Hochgebirgen, aber auch in Naturparks sowie ehemaligen Truppenübungsplätzen. Zudem ergänzt sich die Erschließung von Wildnisgebieten mit dem Ziel der EU-Biodiversitätsstrategie, dass zehn Prozent der EU-Landesfläche bis 2030 streng geschützt werden soll.

Durch die gezielte Förderung des Flächenkaufs bzw. des Nutzungsverzichts kann die Förderrichtlinie Wildnisfonds dazu beitragen, das vorhandene Potenzial für Wildnisgebiete in Deutschland auszuschöpfen. Bei der Mittelausstattung des Wildnisfonds zeigt sich auch der hohe politische Stellenwert, welcher der Etablierung von Wildnisgebieten beigemessen wird: Dem Förderprogramm steht seit 2020 ein jährliches Fördervolumen in Höhe von 20 Mio. Euro zur Verfügung.

Trotz der zunehmenden politischen und gesellschaftlichen Bedeutung machten Wildnisgebiete im Jahre 2021 lediglich 0,6 % der Landesfläche der BRD aus. Somit hat der Bund nicht einmal ein Drittel seines angestrebten Wildnis-Ziels bisher erreicht. Auch kann keines der Bundesländer zwei Prozent der jeweiligen Landesfläche als Wildnisgebiet ausweisen. Den höchsten Anteil an Wildnis haben demnach die Flächenländer Mecklenburg-

Vorpommern, Brandenburg sowie das Saarland. Schlusslichter sind hier das dicht besiedelte Nordrhein-Westfalen sowie Baden-Württemberg.¹⁰ Das bisherige Verfehlen des Wildnis-Ziels liegt vor allem in externen Faktoren begründet.

Hauptproblem ist dabei die Konkurrenzsituation auf den Bodenmärkten, welche in einem wachsenden Flächen- druck sowie steigenden Bodenpreisen resultiert. Potenzielle freie Flächen, die als Wildnisgebiet in Frage kommen, sind auch für andere Interessengruppen attraktiv, beispielsweise als Jagdgebiet oder zur landwirtschaftlichen Nutzung. Hinzu kommen die steigenden Weltmarkt- preise für Holz, wodurch wiederum die ökonomische Attraktivität von Wäldern gesteigert wird. Selbst vermeintlich unrentable Flächen werden in Zeiten der Inflation zunehmend als Spekulationsobjekt gehandelt. Der Erwerb von Flächen als Wildnisgebiet wiederum lässt eine wirtschaftliche Nutzung des Gebiets per Definition grundsätzlich nicht oder nur eingeschränkt zu.

Somit ist die Erschließung neuer Wildnisgebiete häufig auf den Willen der Flächeneigentümer angewiesen. Aber auch wenn Interesse gezeigt wird, eigene Flächen als Wildnisgebiete bereit zu stellen, kann die Flächenfreigabe gerade bei öffentlichen Institutionen aufgrund komplexer rechtlicher Prozesse scheitern. Kirchen stellen beispielsweise einen der Hauptflächeneigentümer in Deutschland dar, dürfen aber aufgrund interner Verord-

¹⁰ Frontal21 (2021).

nungen ihre Flächen i.d.R. nicht veräußern, sondern nur verpachten. In Kommunen wiederum sind für die Freigabe von kommunalen Flächen Bürgerversammlungen und Gemeinderäte notwendig, wo sich dann die Interessenkonflikte zwischen den verschiedenen Akteuren widerspiegeln.

Hinzu kommt, dass es in Kommunen häufig an Personal mangelt, welches sich mit dem Thema Wildnis vertieft auseinandersetzen und die Erschließung von Wildnisgebieten abwickeln kann. Naturschutzstiftungen und -vereine wiederum sind größtenteils ehrenamtlich organisiert und somit auf das Engagement sowie die zeitliche Verfügbarkeit ihrer Mitglieder angewiesen. Um Personalstellen wiederum zu schaffen, wäre für Vereine eine entsprechende dauerhafte Bereitstellung von finanziellen Mitteln notwendig. Somit ist es bei diesen Akteuren wichtig, dezentrale Informationsmöglichkeiten bezüglich Wildnis-Potenzialen und entsprechenden Fördermöglichkeiten zu schaffen.

Problematisch erscheint zudem die zurzeit nicht vorhandene rechtliche Schutzkategorie für den Begriff Wildnis bzw. Wildnisgebiet. Hierdurch wird die dauerhafte Sicherung von Flächen als Wildnisgebiet zusätzlich erschwert. Ein rechtlicher Schutzrahmen, wie beispielsweise bei Biosphärenreservaten oder Naturschutzgebieten, wäre insofern erstrebenswert, um mehr Verbindlichkeiten und Planungssicherheit zu schaffen.

Die bereits erwähnte Konkurrenzsituation auf den Bodenmärkten stellt auch das deutsche Förderrecht bei der Etablierung von Wildnis vor besondere Herausforde-

rungen. Die Förderung des Flächenkaufs ist durch staatliche Förderprogramme wie dem Wildnisfonds zwar prinzipiell möglich, beschränkt sich jedoch gemäß Bundeshaushaltsordnung auf die Summe, welche von einem vereidigten Gutachten bescheinigt wird. Ein vereidigter Gutachterpreis ist zur Wahrung der Neutralität mit staatlichen Geldern notwendig, um Beteiligung an Immobilienspekulationen auszuschließen. Dieser kann jedoch mit den marktüblichen Bodenpreisen nur schwer konkurrieren, da gerade auf Auktionen aufgrund komplexer Marktmechanismen weitaus höhere Preise zu Stande kommen.

Somit zeigt sich, dass vor allem die schwierigen Rahmenbedingungen die weitere Erschließung von neuen Wildnisgebieten in Deutschland erschweren. Das Potenzial sowie das Interesse für Wildnisgebiete scheinen grundsätzlich in der BRD gegeben zu sein und die Förderrichtlinie Wildnisfonds stellt ein geeignetes Instrument dar, dieses Potenzial mitauszuschöpfen. Die Politik sowie die Gesellschaft sind entsprechend gefordert, die Etablierung von Wildnisgebieten weiterhin voranzutreiben und mögliche Hindernisse abzubauen.

Reduktion von Pflanzenschutzmitteln – ungenutzte Potenziale des integrierten Pflanzenschutzes ausschöpfen

Die moderne leistungsfähige Landwirtschaft ist ohne die umfassenden Möglichkeiten, welche im Bereich des Pflanzenschutzes geboten sind, nicht denkbar. Pflanzenschutzmaßnahmen tragen maßgeblich zur Verfügbarkeit, Sicherung und Qualität von Lebens- und Futtermitteln bei und auch der Einsatz von (chemischen) Pflanzenschutzmitteln hat seinen Beitrag zur enormen Erzeugungssteigerung der vergangenen Jahrzehnte geleistet. Der Begriff Pflanzenschutz umfasst jedoch grundsätzlich eine Vielfalt an Maßnahmen, welche dem Zweck dienen Schäden an Kulturpflanzen zu verhindern oder diese zu reduzieren und der chemische Pflanzenschutz ist nur ein Teil des verfügbaren Maßnahmenkatalogs.

Dieser wird jedoch im gesellschaftlichen Diskurs zunehmend kritisch diskutiert, da bei allem Nutzen auch die negativen Folgen des Einsatzes von Pflanzenschutzmitteln für die Umwelt sowie die Gefahren für die Anwender wohlbekannt sind. Als Folge enthält beispielsweise nicht nur die Farm-to-Fork-Strategie der EU ein pauschales Reduktionsziel von 50 Prozent weniger chemischem Pflanzenschutz bis zum Jahr 2030, auch auf Bundes- und teilweise Landesebene werden ambitionierte Ziele verfolgt und strategisch verankert. Doch wie sollen die Landwirtinnen und Landwirte diese Ziele ohne negative Folgen erreichen, wie können Erträge, Qualität und Einkommen gesichert und gleichzeitig die Menge an

verwendeten Pflanzenschutzmitteln drastisch reduziert werden?

Grundlage des modernen Pflanzenschutzes in Deutschland ist das Leitbild des integrierten Pflanzenschutzes

Bereits seit dem Jahr 1987 ist im deutschen Pflanzenschutzgesetz das Leitbild des integrierten Pflanzenschutzes verankert und die Basis eines modernen und nachhaltigen Pflanzenschutzes. Mit der Richtlinie 2009/128/EG des Europäischen Parlaments und des Rates wurde schließlich 2009 ein Aktionsrahmen für die nachhaltige Verwendung von Pflanzenschutzmitteln geschaffen. Dieser verankerte den integrierten Pflanzenschutz als Maßgabe für die EU-Mitgliedsstaaten, welche zur Umsetzung der Richtlinie nationale Aktionspläne verabschieden sollen und verpflichtet alle erforderlichen Maßnahmen zu treffen, um einen Pflanzenschutz mit geringer Pflanzenschutzmittelverwendung zu fördern. Aber was bedeutet integrierter Pflanzenschutz in der Praxis genau? Im Anhang der genannten EU-Richtlinie sind acht Prinzipien des integrierten Pflanzenschutzes aufgelistet, welche dem Prinzip des chemischen Pflanzenschutzes als „ultima ratio“ folgen: wann immer dies möglich ist, soll beim Pflanzenschutz nichtchemischen Methoden der Vorzug gegeben werden! Konkret umfasst dies:

- **Präventiven Pflanzenschutz**

Durch verschiedene Maßnahmen wird präventiv darauf hingearbeitet, dass möglichst wenig Schäden an den Kulturpflanzen entstehen und kein bzw. möglichst wenig chemischer Pflanzenschutz nötig

ist. Dies umfasst die Nutzung toleranter/resistenter Sorten, Anbau- und Pflegeverfahren wie Fruchtfolge, Bodenbearbeitung, Düngung, Bewässerung etc. und die gezielte Förderung natürlicher Gegenspieler.

- **Risikoanalyse und Monitoring**

Die Ergebnisse der Bestandsüberwachung stellen die Entscheidungsgrundlage dafür da, ob und wann Pflanzenschutzmaßnahmen durchzuführen sind, wobei wissenschaftliche Schwellenwerte die wesentliche Komponente bei der Entscheidungsfindung sind und Warnungs-, Vorhersage- sowie Frühdiagnosesysteme genutzt werden.

- **Kurativer (direkter) Pflanzenschutz**

Sofern mit ihnen zufriedenstellende Ergebnisse bei der Bekämpfung von Schädlingen erreicht werden können, sollen nachhaltige biologische, physikalische und biotechnische Methoden vorrangig vor chemischen Verfahren verwendet werden.

Grundsätzlich sind somit seit Langem Vorgaben zum Pflanzenschutz gesetzlich verankert, welche eine deutliche Reduktion der eingesetzten Menge chemischer Pflanzenschutzmittel bedingen bzw. mindestens unterstützen sollten. Aber wie sieht die Realität aus, wie wird mit diesen Vorgaben umgegangen?

Derzeit bleiben mit Blick auf Reduktionsziele noch Potenziale des integrierten Pflanzenschutzes ungenutzt

Im Bereich des Einsatzes chemischer Pflanzenschutzmittel bzw. deren Reduktion sind in den vergangenen Jahren bereits Erfolge erzielt worden, dennoch wurde wiederholt der Vorwurf in den Raum gestellt, dass die Grundsätze des integrierten Pflanzenschutzes seitens der Praxis nicht ausreichend Beachtung fänden.

Die EU-Kommission hat schließlich in Folge des Sonderberichtes des Europäischen Rechnungshofes 2020: „Nachhaltige Verwendung von Pflanzenschutzmitteln: begrenzter Fortschritt bei der Messung und Verringerung von Risiken“ dringend empfohlen, dass die Mitgliedsstaaten Kontrollsysteme zur Einhaltung der Prinzipien des integrierten Pflanzenschutzes einführen. Um dieser Forderung gerecht zu werden, wurde nach einem Testlauf 2020 ab dem Jahr 2021 ein verpflichtender Fragebogen für Betriebe bundesweit eingeführt, mit dem im Rahmen der Pflanzenschutz-Fachrechtskontrollen die Umsetzung des integrierten Pflanzenschutzes auf den Betrieben erfasst wird.¹¹

Einzelne Studien scheinen nun zu bestätigen, dass die Annahmen nicht unbegründet waren und tatsächlich weitere Potenziale bei der Reduktion von chemischen Pflanzenschutzmitteln durch die konsequente Umsetzung der Prinzipien des integrierten Pflanzenschutzes

¹¹ BMEL 2021: Jahresbericht 2021. Nationaler Aktionsplan zur nachhaltigen Anwendung von Pflanzenschutzmitteln.

gegeben sind. So ergab eine Befragung der FH Südwestfalen im nordwestdeutschen Raum, dass unter anderem Erfolgskontrollen, zielartenspezifischer Pflanzenschutzmitteleinsatz und Strategien zur Resistenzvermeidung auf den Betrieben durchgeführt werden. Nichtchemische Methoden, besonders bei der Beikrautregulierung oder Feldkontrollen vor Pflanzenschutzmaßnahmen, kommen noch nicht umfassend zum Einsatz.¹²

Durch gezielte Unterstützung für Betriebe bei der Umsetzung der Maßgaben des integrierten Pflanzenschutzes entsteht eine win-win-win-Situation

Die Studienlage zum integrierten Pflanzenschutz in Deutschland ist in anderen Bereichen jedoch recht eindeutig: der Ausbau von unabhängigen Beratungsangeboten, welche praxisnah Wissen über die Vorteile und die Umsetzung der Prinzipien des integrierten Pflanzenschutzes an Anwender von Pflanzenschutzmitteln vermitteln, sind essenziell für eine weitere Ausschöpfung der Potenziale. Gleichzeitig müssen jedoch besonders die Leistungen gegenüber der Allgemeinheit – beispielsweise die Steigerung der Biodiversität, welche engagierte Landwirtinnen und Landwirte durch eine vollumfängliche Umsetzung des integrierten Pflanzenschutzes auf ihren Flächen erbringen, angemessen honoriert werden. Insgesamt zeigt sich, dass die Betriebe bei der Umset-

¹² Thiel, L., Mergenthaler, M. & Haberlah-Korr, V.; Wahrgenommene Umsetzung des integrierten Pflanzenschutzes bei landwirtschaftlichen Betrieben in Nordwestdeutschland. *Gesunde Pflanzen* 73, 119–134 (2021).

zung dieser großen gesamtgesellschaftlichen Aufgabe nicht allein gelassen werden dürfen, sondern unterstützt werden müssen. Denn letztlich ist klar: werden zunehmend Möglichkeiten des integrierten Pflanzenschutzes voll ausgeschöpft, sinkt nicht nur die Menge an eingesetzten Pflanzenschutzmitteln, was der aktuellen gesellschaftlichen Forderung entspricht, es profitieren auch die Umwelt und die Betriebe.

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 ist gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie

e. V. (BVE) diesen Fragestellungen in ihrer aktuellen Studie nachgegangen. Im Jahr 2022 haben 412 für das Risiko- und Krisenmanagement verantwortliche Mitarbeiter aus der Ernährungsindustrie an dieser Studie zu den Schwerpunktthemen: Risikomanagement, Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz und Resilienzen teilgenommen. 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.

Risiken im globalen Einkauf nehmen immer weiter zu

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

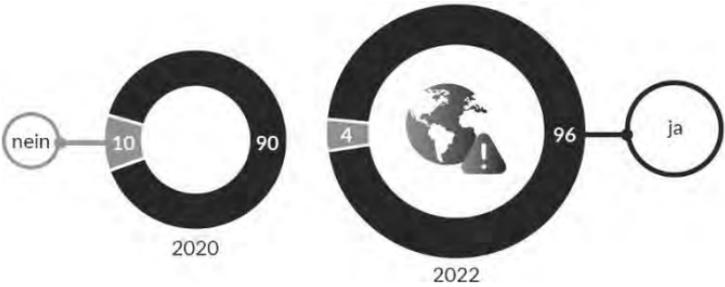


Abbildung 8: Hat das Auftreten von Risiken in Ihrem globalen Wareneinkauf in den letzten Jahren zugenommen? (in Prozent; n=412; Quelle: AFC, BVE)

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. 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 Corona-Pandemie und der Ukrainekrieg. Die Volatilität steigt infolge der Krisen und wachsendem Spekulationsverhalten. Hinzukommt der Klimawandel, der mit Ernteausfällen aufgrund von Dürre oder Überschwemmungen einhergeht.

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 Prüfkaktivitäten sind gestiegen. Zum anderen müssen sich die Unternehmen mit stetig neuen, vor allem gesetzlichen Anforderungen auseinandersetzen wie Regularien, Sanktionslisten, Geldwäschegesetze, dem Lieferkettensorgfaltspflichten-gesetz 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.

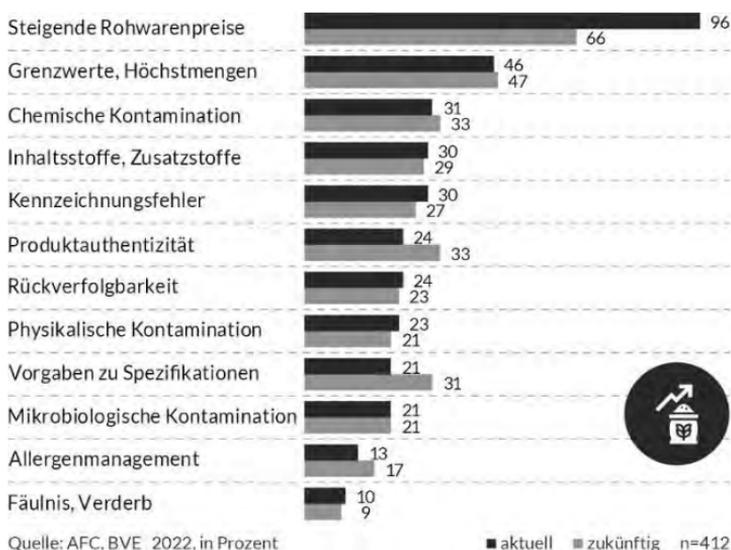


Abbildung 9: In welchen produktbezogenen Themen sehen Sie für Ihr Unternehmen aktuell und in Zukunft Risiken?

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 aufhorchen: 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.

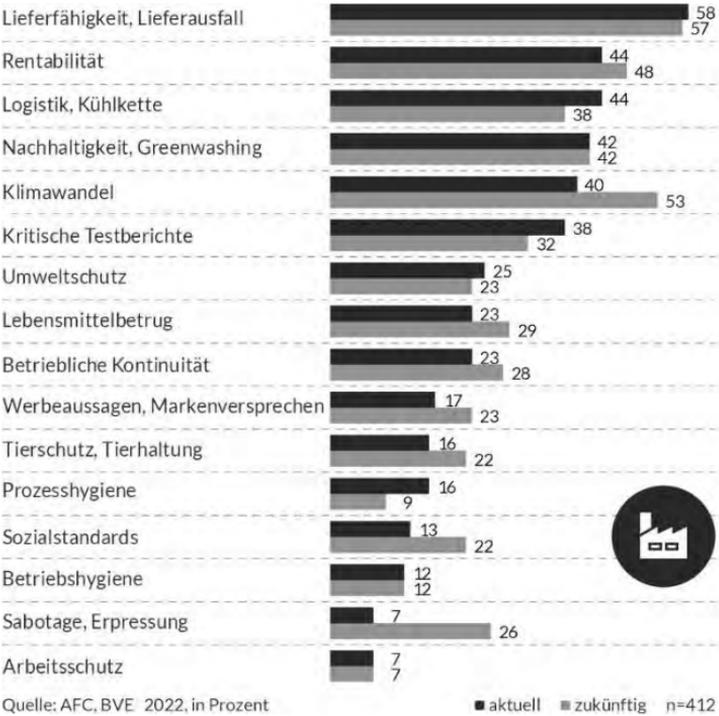


Abbildung 10: In welchen unternehmensbezogenen Themen sehen Sie für Ihr Unternehmen aktuell und in Zukunft Risiken?

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.

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 Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz 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.

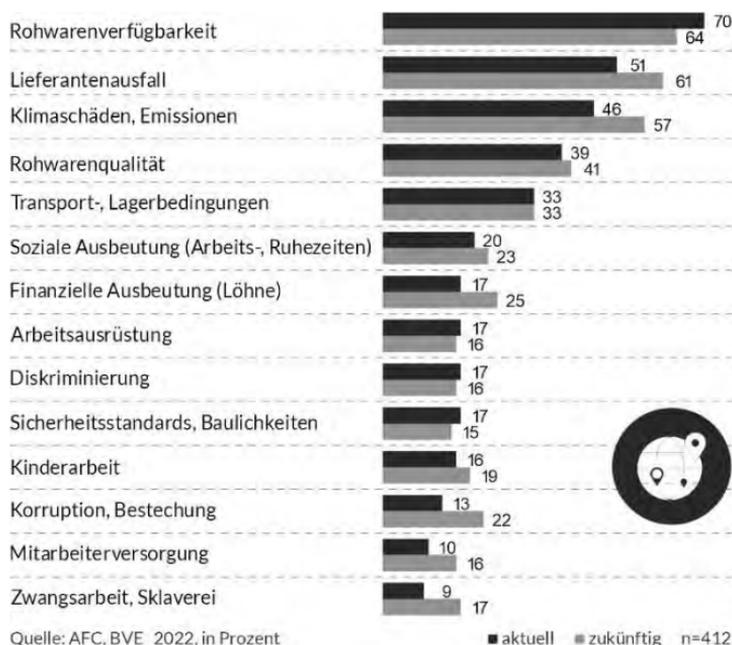


Abbildung 11: In welchen lieferkettenbezogenen Themen sehen Sie für Ihr Unternehmen aktuell und in Zukunft Risiken?

Unternehmen ergreifen Maßnahmen zur Risikosteuerung

Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass die befragten Unternehmen im Rahmen ihres Risikomanagements wichtige Maßnahmen ergreifen, um Risiken ent-

lang der Lieferkette zu steuern. Im Vergleich zu den Studienergebnissen aus den Vorjahren hat sich der positive Trend nicht in allen Bereichen fortgesetzt.

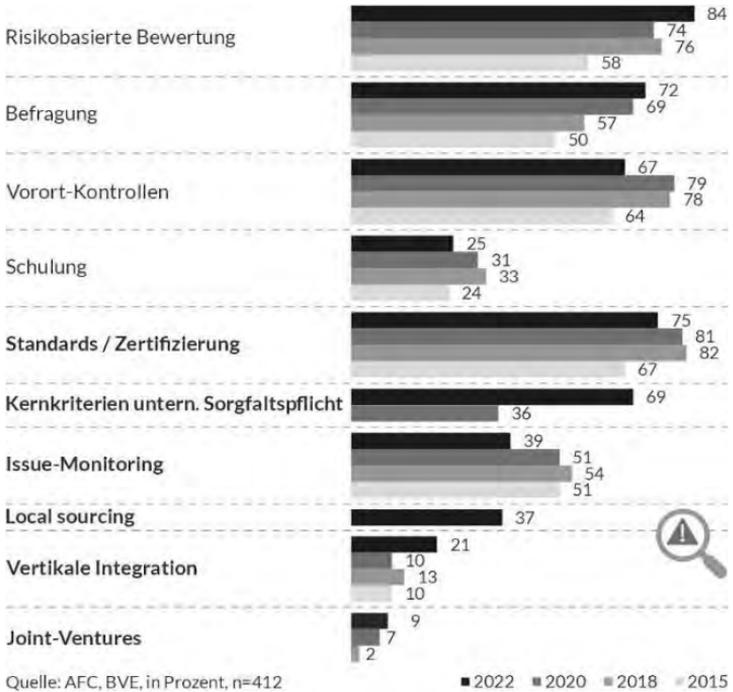


Abbildung 12: Welche Maßnahmen ergreifen Sie, um die Risiken entlang der Lieferkette zu minimieren?

Als die aktuell wichtigste Maßnahme wird von den Befragten mit 84 Prozent die risikobasierte Lieferantenebewertung 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 Lieferantenbefragung (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.

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 Ver-

packungs-/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.

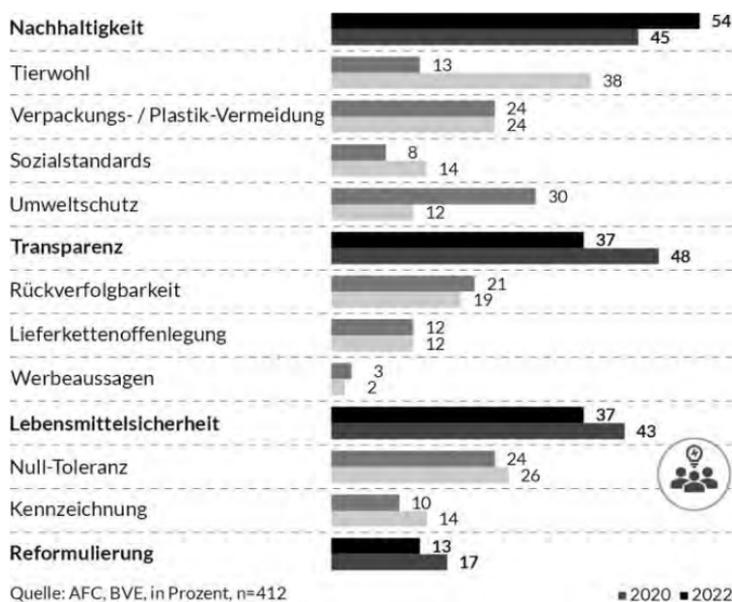


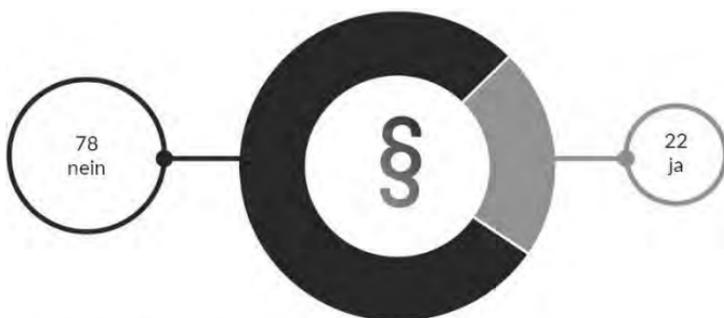
Abbildung 13: Was sind Ihrer Meinung nach, die drei bedeutsamsten Forderungen von Medien und NGOs an Ihr Unternehmen?

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.

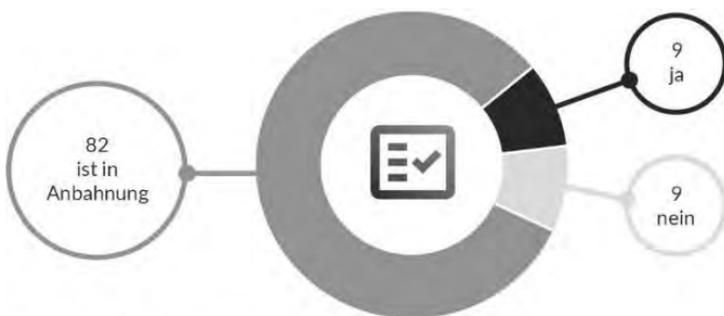
22 Prozent der Studienteilnehmer geben an, mit ihren Unternehmen in den direkten Geltungsbereich des LkSG zu fallen (siehe Abbildung 14). Das ist ungefähr jeder fünfte Befragte. Letztendlich werden weitaus mehr Lebensmittel produzierende Unternehmen zumindest indirekt als Teil der Lieferkette des Handels von diesem Gesetz betroffen sein und sich früher oder später mit

den Inhalten der neuen Gesetzgebung auseinandersetzen müssen.



Quelle: AFC, BVE, 2022, in Prozent, n=412

Abbildung 14: Fallen Sie in den direkten Geltungsbereich des Gesetzes?



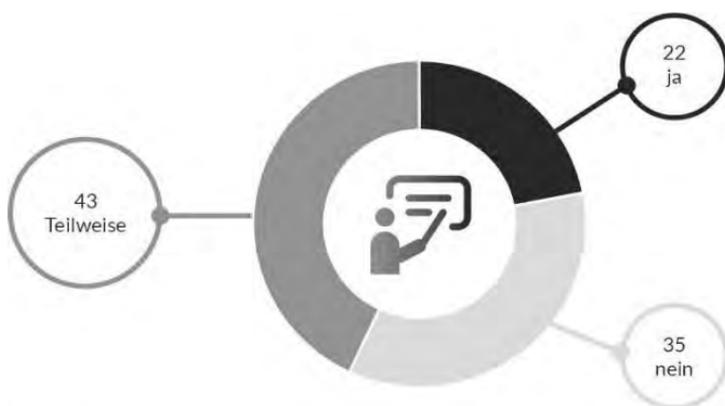
Quelle: AFC, BVE, 2022, in Prozent, n=412

Abbildung 15: Sind Sie bereits dazu verpflichtet worden, nachzuweisen, dass Sie die Sorgfaltspflichten implementiert haben?

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 nach-

zuweisen. Lediglich bei 9 Prozent ist es bereits soweit oder die Verpflichtung ist in der Anbahnung.

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. 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.



Quelle: AFC, BVE 2022, in Prozent, n=412

Abbildung 16: Haben Sie sich bereits auf das LkSG vorbereitet?

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.

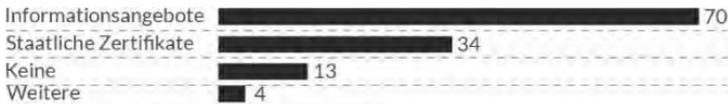


Quelle: AFC, BVE 2022, in Prozent, n=412

Abbildung 17: Welche Maßnahmen, die das LkSG betreffen, setzen Sie um bzw. planen Sie?

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.



Quelle: AFC, BVE, 2022, in Prozent, n=412

Abbildung 18: In welchen Bereichen wünschen Sie sich staatliche Unterstützung?

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 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.

91 Prozent der befragten Unternehmen glauben, dass sie „ausreichend“ anpassungsfähig und flexibel genug sind, auf derartige interne und externe Herausforderungen reagieren zu können.



Quelle: AFC, BVE 2022, in Prozent, n=412

Abbildung 19: Wie schätzen Sie die Resilienz Ihres Unternehmens ein?

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 (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:** Stellvertretungsregelungen, 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 Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz 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 Risikominimierung 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.

Exportindikator 2022 – Branchen-Check der deutschen Ernährungsindustrie

Neben einem schwierigen Umfeld auf dem Heimatmarkt sah sich die deutsche Ernährungsindustrie auch im Jahr 2021 mit zahlreichen Herausforderungen im Exportgeschäft konfrontiert. Die Branche profitierte von weltweiten Lockerungsmaßnahmen und der Zunahmen des internationalen Warenhandels und konnte so den Covid-19-bedingten Rückgang des Exportumsatzes 2020 im Folgejahr 2021 ausgleichen. Gleichzeitig führten weiterhin anhaltende Maßnahmen zur Bekämpfung der Pandemie weltweit zu eingeschränkten Lieferketten sowie steigenden Rohstoff- und Logistikkosten. Diese Entwicklung wurde im Februar 2022 durch den russischen Krieg in der Ukraine weiter verstärkt und stellt die deutschen Lebensmittelhersteller vor anhaltende Herausforderungen. Aufgrund der intensiven Wettbewerbssituation und beschränkten Gewinnmöglichkeiten in Deutschland bildet das Exportgeschäft eine wichtige Ertragsstütze für die Unternehmen der Ernährungsindustrie – allen beschriebenen Herausforderungen zum Trotz. Die Branche setzt jeden dritten Euro im Ausland um und mit neuen Wachstums- und Absatzpotenzialen kommen Verbraucher auf der ganzen Welt in den Genuss qualitativ hochwertiger deutscher Lebensmittel. Mit dem Erfolg der Produkte werden die Arbeitsplätze an den über 6.100 deutschen Produktionsstätten gesichert. Die hohen Ansprüche der Konsumenten an ihre Lebensmittel förderten die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen nicht nur in Deutschland selbst, sondern auch auf den internationalen Märkten.

Bereits zum vierten Mal in Folge erstellt die AFC Management Consulting in enger Zusammenarbeit mit der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V. (BVE) und gefördert durch das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) den BVE/AFC-Exportindikator, um die Exportsituation der deutschen Ernährungsindustrie zu erfassen. Neben allgemeinen Fragen zum Export sowie Chancen und Risiken legt die diesjährige Studie einen Schwerpunkt auf das Thema „Herausforderungen in internationalen Lieferketten“.

Geschäftslage

Auch im Jahr 2022 bewerteten die deutschen Lebensmittelhersteller ihre Geschäftslage auf den Auslandsmärkten über alle Teilbranchen hinweg schlechter als in Vor-Corona-Zeiten: Während 38 Prozent der befragten Unternehmen eine gute Geschäftslage angaben, ordneten immerhin 14 Prozent die Lage als schlecht ein. Damit beträgt der Saldo (Summe aus positiven und negativen Bewertungen) 24 Punkte, was einer Differenz von insgesamt 21 Punkten zu 2019 entspricht. Im Vergleich zum Vorjahr ist die Geschäftslage im Jahr 2022 um zwei Prozentpunkte gesunken. Insbesondere die anhaltenden Lieferkettenschwierigkeiten, Kostensteigerungen und die Verunsicherung im Zuge des Krieges in der Ukraine stellt die Unternehmen vor große Herausforderungen.

Mit Blick auf die unterschiedlichen Teilbranchen der Ernährungsindustrie zeigt sich ein heterogenes Bild: Mit einem Saldo von +51 und +49 Punkten sah das Stimmungsbild in den Bereich Backwaren und Verarbeitetes Obst und Gemüse am besten aus. Schlusslichter stellten

die Bereiche Öle (0 Punkte) und Fleisch (+8 Punkte) dar. In Summe bewerten mit Ausnahme der Ölbranche mehr Unternehmen die Geschäftslage positiv als negativ.

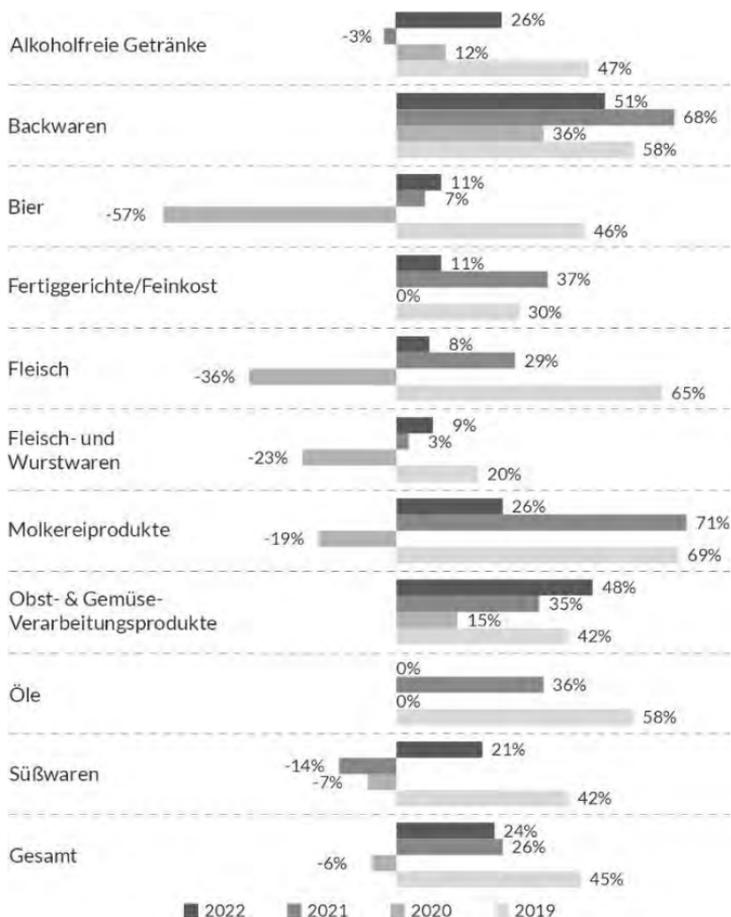


Abbildung 20: Wie beurteilen Sie die aktuelle Geschäftslage Ihres Unternehmens in den Auslandsmärkten? (n=396)

Dabei vergrößerte sich – entgegen der Trends der letzten Jahre – der Abstand zwischen den Branchen, die die Geschäftslage als gut bewerten und denjenigen, die sie als schlecht bewerten. Zudem lassen sich in den unterschiedlichen Branchen deutliche Abweichungen zum Vorjahr beobachten. Besonders positiv entwickelte sich die Branche Süßwaren (+35 Prozentpunkte) und alkoholfreie Getränke (+29 Prozentpunkte). Diese beiden Branchen hatten im letzten Jahr den größten Rückgang vorzuweisen und konnten sich dieses Jahr demnach wieder erholen. Besonders negativ entwickelten sich die Geschäftslagen der Branchen Molkereiprodukte (-45 Prozentpunkte) und Öle (-36 Prozentpunkte). Beide Branchen hatten im letzten Jahr noch ein starkes Wachstum der Geschäftslage vorzuweisen.

Geschäftserwartung

Die *Geschäftserwartung* in den Auslandsmärkten für die nächsten 6 Monate hat sich branchenübergreifend im Vergleich zum letzten Jahr *deutlich negativer verändert* (-27 Prozentpunkte). Lediglich die Experten in den Branchen Backwaren (7 Prozent), Fertiggerichte/ Feinkost (19 Prozent) und Fleisch- und Wurstwaren (7 Prozent) erwarten in den nächsten 6 Monaten eine positive Entwicklung des Auslandsgeschäfts. Ausschließlich in der Branche der Fertiggerichte/ Feinkost (+12 Prozentpunkte) ist ein positiver Anstieg der Geschäftserwartung im Vergleich zum Vorjahr zu erkennen. Branchen wie Bier (-30 Prozentpunkte), Öle (-42 Prozentpunkte) und Süßwaren (-28 Prozentpunkte) erwarten hingegen durchschnittlich eine negative Geschäftsentwicklung. Die Bier- und Ölbranche sind hierbei besonders von dem

Russland-Ukraine-Krieg betroffen, der die notwendige Rohstoffproduktion stark beeinträchtigt (BZL, 2022).

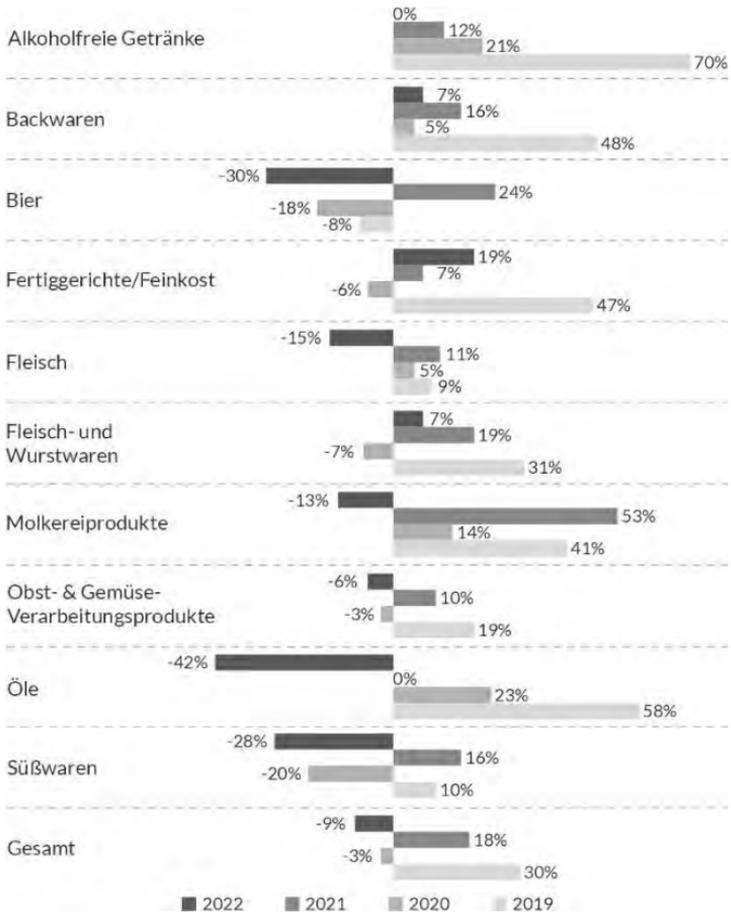


Abbildung 21: Wie beurteilen Sie die aktuellen Geschäftserwartungen Ihres Unternehmens in den Auslandsmärkten? (n=396)

Die größten Unterschiede bezüglich der Geschäftserwartung im Vergleich zum Vorjahr sind in den Branchen Bier (-74 Prozentpunkte), Molkereiprodukte (-66 Prozentpunkte) und Süßwaren (-44 Prozentpunkte) zu verzeichnen. Besonders die Molkereien rechnen mit einem noch schlechteren Absatz durch die steigenden Preise für Düngemittel, Futtermittel und Energie, die sowohl die Milchproduktion als auch die Weiterverarbeitung von Rohmilch stark beeinträchtigen (Milchindustrieverband, 2022).

Exportklima

Das Exportklima wird aus der Geschäftslage und der Geschäftserwartung der Unternehmen berechnet. Durch den starken Rückgang der Geschäftserwartung ist folglich das *Exportklima gesunken* und weist im Jahr 2022 branchenübergreifend einen Saldo von 7 Punkten auf. Damit büßte das Klima im Vergleich zum Vorjahr 15 Punkte ein, liegt aber im Gegensatz zum Allzeittief im ersten Corona-Jahr (-5 Punkte) weiterhin im positiven Bereich.

Bei Betrachtung der einzelnen Branchen in der Ernährungsindustrie zeigt sich ein heterogenes Bild: In den Branchen Bier (-9 Prozent), Fleisch (-4 Prozent), Öle (-21 Prozent), und Süßwaren (-3 Prozent) ist das Exportklima deutlich negativer. Ein besonders starker Rückgang lässt sich von 2021 auf 2022 in den Branchen Molkereiprodukte (-56 Prozentpunkte), Öl (-39 Prozentpunkte), Bier (-25 Prozentpunkte) und Fleisch (-24 Prozentpunkte) feststellen.

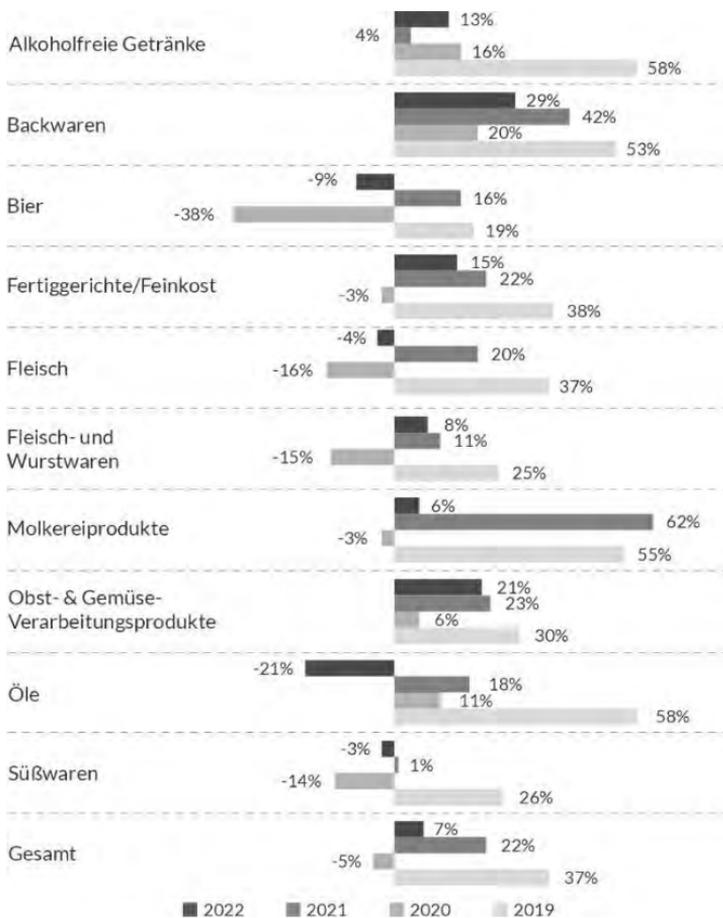


Abbildung 22: Exportklima (n=396)

Das beste Exportklima weisen die Branchen Backwaren (29 Prozent) und Verarbeitetes Obst und Gemüse (21 Prozent) auf, wobei trotzdem negative Tendenzen von minus 13 Prozentpunkten und minus 2 Prozentpunkten zu verzeichnen sind. Das einzige Exportklima, was sich im Vergleich zum Vorjahr positiv entwickelte, ist in der

Branche der alkoholfreien Getränke zu erkennen. Dort stieg die Geschäftslage stark an (+29 Prozentpunkte) und die Geschäftserwartung sank leicht ab (-12 Prozentpunkte), weshalb das Exportklima um 9 Prozentpunkte auf insgesamt 13 Prozent gestiegen ist.

Absatzerwartung für die nächsten 6 Monate in EU-Ländern

Im Zuge der Covid-19-Pandemie verzeichnete die deutsche Ernährungsindustrie 2020 einen leichten Rückgang im Exportgeschäft. Diese Entwicklung konnte im Jahresverlauf 2021 gestoppt werden und insbesondere im 4. Quartal 2021 und 1. Quartal 2022 steigerten die Hersteller ihre Um- und Absätze auf den *Auslandsmärkten*.¹³

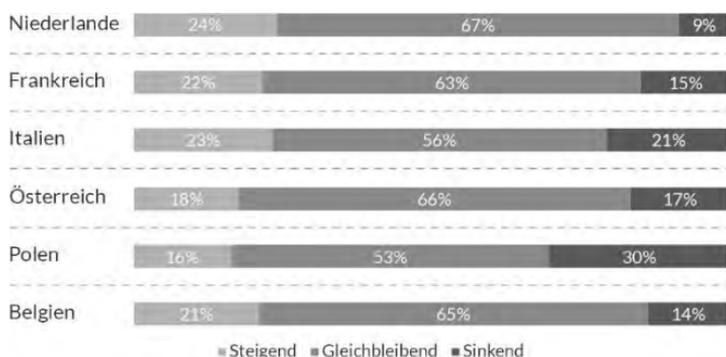


Abbildung 23: Welche Erwartungen haben Sie in Bezug auf den Absatz für das nächste halbe Jahr in den EU-Ländern? (n=304)

¹³ Quelle: Statistisches Bundesamt

Diese positive Entwicklung wird sich laut Herstellern auf den *EU-Märkten in den nächsten 6 Monaten* moderat fortsetzen: Die befragten Experten gehen bei Betrachtung ausgewählter EU-Länder zum Großteil (62 Prozent) von einem *gleichbleibenden Absatz* für die nächsten 6 Monate aus, wobei der Anteil mit steigenden Erwartungen dem gegenüber mit sinkenden Erwartungen leicht überwiegt. Einen steigenden Absatz erwarten 21 Prozent wohingegen 18 Prozent der Befragten von einem sinkenden Absatz ausgehen.

Einen besonders optimistischen Ausblick auf die Absätze werden in den Niederlanden (24 Prozent), und in Frankreich (22 Prozent) erwartet. Bei diesen Ländern handelt es sich um Hauptexportländer der deutschen Ernährungsindustrie.¹⁴ Lediglich im Absatzmarkt Polen erwarten mehr Hersteller sinkende (30%) als steigende (16%) Absätze.

Absatzerwartung in den EU-Ländern im Zeitverlauf

Während sich im letzten Jahr die *Absatzerwartung in der EU* noch signifikant verbesserte, fällt sie dieses Jahr etwas negativer aus. Obwohl der überwiegende Anteil der Befragten im vergangenen Jahr noch von einem steigenden oder gleichbleibenden Absatz ausging, so hat sich über fast alle Länder hinweg die Absatzerwartung verglichen zum Vorjahr verschlechtert. Während länderübergreifend im Jahr 2021 noch 29 Prozent aller Befrag-

¹⁴ Quelle: BVE Statistikbroschüre 2021

ten mit einem steigenden Absatz rechneten, sind es dieses Jahr nur noch 21 Prozent. Auch der Anteil der Experten, die mit einem sinkenden Absatz rechnen, stieg im Vergleich zum Vorjahr von 14 Prozent auf 18 Prozent an. Besonders stark verschlechtert hat sich die Absatzentwicklung für **Polen**. Während 2021 noch 30 Prozent der befragten Experten von einem steigenden Absatz ausgingen, sind es dieses Jahr nur noch 16 Prozent. Zwar steigt die Nachfrage nach Gütern, aber aufgrund von Rohwarengpässen und Lieferkettenherausforderungen kommt es Branchenübergreifend zu Störungen entlang der Lieferketten.

Absatzerwartung für die nächsten 6 Monate in den Nicht-EU-Länder

Von den insgesamt 396 befragten Branchenexperten der deutschen Ernährungsindustrie exportieren rund 77 Prozent ihre Produkte auch in Länder *außerhalb der EU*.

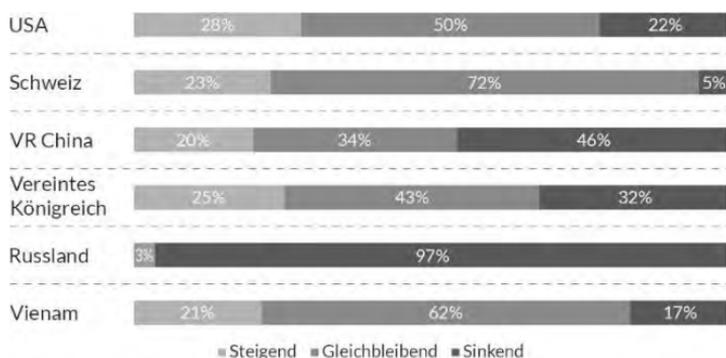


Abbildung 24: Welche Erwartungen haben Sie in Bezug auf den Absatz für das nächste halbe Jahr in den Nicht-EU-Ländern? (n=396)

Während im letzten Jahr noch 83 Prozent der Befragten auch außerhalb der EU exportierten, sank dieser Wert im Vergleich zum Vorjahr um 6 Prozentpunkte. Dabei spielen Drittlandsmärkte eine wichtige Rolle für deutsche Hersteller: Mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen setzten ihre Produkte auch außerhalb der EU ab, im Jahr 2020 wurde so knapp jeder dritte Euro des Exportumsatzes außerhalb der EU erwirtschaftet.¹⁵

Absatzerwartung in den Nicht-EU-Länder im Zeitverlauf

Die *Absatzerwartung in den Nicht-EU-Länder* fällt in diesem Jahr *auffallend negativ* aus. Der Großteil der Befragten geht zwar von einem gleichbleibenden Absatz für die nächsten 6 Monate aus. Jedoch erwarten lediglich 20 Prozent der befragten Experten einen steigenden und 34 Prozent einen sinkenden Absatz. Im Vorjahr, in der sich die wirtschaftliche Lage von der Corona-Pandemie zu erholen schien, zeichnete sich noch ein ganz anderes Bild. 2021 erwarteten durchschnittlich 37 Prozent über alle Nicht-EU-Länder einen steigenden und 18 Prozent einen sinkenden Absatz.

Lediglich in den USA (5 Prozentpunkte), der Schweiz (18 Prozentpunkte) und in Vietnam (4 Prozentpunkte) sind in diesem Jahr die positiven Absatzerwartungen höher als die negativen. Verbessert haben sich die Aussichten jedoch nur für das Vereinigte Königreich. Jedoch sind die Erwartungen eines sinkenden Absatzes weiterhin um 7

¹⁵ Quelle: BVE Statistikbroschüre 2021

Prozent höher als die Erwartungen eines steigenden Absatzes. Neue Regelungen für Lebensmittelimporte aus der EU in das Vereinigte Königreich und strengere Kontrollen an den Grenzen erschweren den Export für deutsche Hersteller.¹⁶ Besonders negativ hat sich die Absatzentwicklung bezüglich Russlands entwickelt. Hier erwarten 97 Prozent der Unternehmen, die außerhalb der EU exportieren, einen Rückgang des Absatzes und niemand einen steigenden. Im letzten Jahr erwarteten lediglich 17 Prozent einen sinkenden und noch 37 Prozent einen steigenden Absatz. Verantwortlich dafür ist der anhaltende Russland-Ukraine Krieg. Darüber hinaus erwartet der Großteil der Befragten einen sinkenden Absatz in den nächsten 6 Monaten für die Volksrepublik China. Dieser Anteil hat sich im Vergleich zum letzten Jahr verdoppelt. Die Hauptursachen dafür sind in den anhaltenden Verwerfungen der globalen Lieferketten in Folge der Covid-19 Pandemie und des Krieges in der Ukraine zu suchen.

Exportabhängigkeit der Unternehmen

Von den befragten Unternehmen gaben 63 Prozent an, dass Ihre *Abhängigkeit* zum Export gemessen am Anteil der Beschäftigten unter 25 Prozent beträgt. Mehr als ein Viertel der Unternehmen gaben an, dass diese zwischen 25 – 50 Prozent vom Export abhängig sind, während nur 9 Prozent der Unternehmen zu mehr als 50 Prozent auf den Export angewiesen sind. Damit korrespondiert die

¹⁶ dpa 2022, AFP 2022

Exportabhängigkeit gemessen an den Beschäftigten im Bereich Export mit dem Umsatzanteil, der auf den Auslandsmärkten erwirtschaftet wird: Rund jeder dritte Euro der deutschen Ernährungsindustrie wird auf den Auslandsmärkten erwirtschaftet.¹⁷

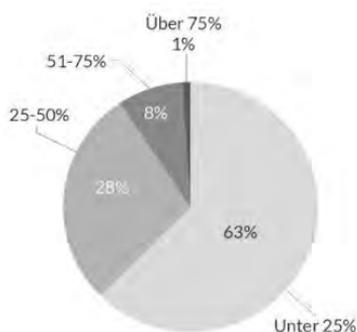


Abbildung 25: Wie groß ist die Exportabhängigkeit Ihres Unternehmens, gemessen am Anteil der Beschäftigten, die vom Export abhängen? (n=395)

Dauer der Markterschließung

Die *Markterschließung eines EU-Landes* dauert für knapp die Hälfte der befragten Unternehmen zwischen 6 – 12 Monate. 34 Prozent der Befragten gaben an, dass Sie länger als 12 Monate für die Markterschließung benötigen. In der Fleischbranche gaben die Teilnehmer der Studie an, dass ihre Unternehmen in den meisten Fällen

¹⁷ Quelle: BVE-Statistikbroschüre 2021

weniger als sechs Monate benötigen. Besonders viel Zeit für die Erschließung eines Marktes wird in der Öl-Branche aufgewandt. Drei Viertel der Unternehmen gaben einen Zeitaufwand von ein bis zwei Jahre an.

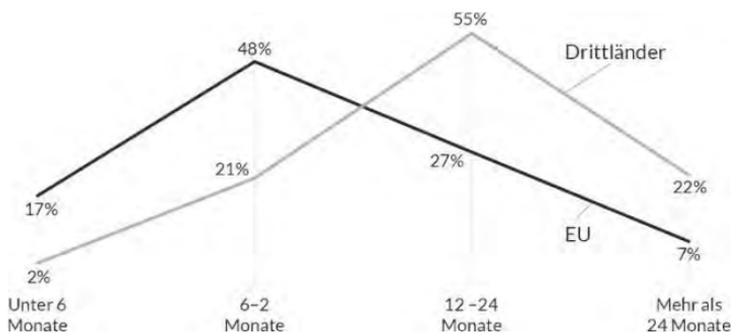


Abbildung 26: Wie lange dauern Ihren Erfahrungen zufolge die Markterschließung eines Landes durchschnittlich? (n=361, 308 für Drittländer)

Für die *Markterschließung eines Drittlandes* brauchen mehr als die Hälfte aller Befragten ein bis zwei Jahre (55 Prozent). In drei Branchen gaben die Befragten an, dass Sie durchschnittlich weniger als sechs Monate für die Erschließung eines Drittlandes aufwenden: Alkoholfreie Getränke (7 Prozent), Molkereiprodukte (8 Prozent), und Obst- & Gemüse-Verarbeitungsprodukte (7 Prozent). Unternehmen aus der Fleisch- und Wurstwarenbranche gaben an, dass Sie einen sehr großen Zeitaufwand zur Erschließung eines Drittlandmarktes benötigen. Nach Angabe von 28 Prozent der Unternehmen werden mehr als zwei Jahre eingeplant. Die Markterschließung eines Drittlandes dauert länger, im Vergleich zu einem EU-Land, da laut Einschätzung einiger Exper-

ten logistische und kommunikative Barrieren vorliegen. Besonders die komplexen Lieferketten, um Drittländer zu beliefern, in denen vor allem höhere bürokratische Hürden und sprachliche Barrieren herrschen, macht die Markterschließung eines Drittlandes zeitaufwendiger.

Im Vergleich zum Jahr 2020 hat sich die Dauer der Markterschließung leicht erhöht. Während im Jahr 2020 die Markterschließung in der EU für 26 Prozent und in Drittländern für 68 Prozent der Befragten länger als ein Jahr dauerte, beträgt dieser Anteil im Jahr 2022 für die EU 34 Prozent und für Drittländer 77 Prozent.¹⁸

Entwicklung der Markterschließung

Der *Faktor Zeit* hat sich bei der Markterschließung von EU-Länder und Drittländer in den letzten 12 Monaten unterschiedlich entwickelt. Während zwei Drittel (60 Prozent) der Befragten für die *EU-Länder* von einer *gleichbleibenden Dauer* bis zur Markterschließung berichten, benötigen 61 Prozent der Unternehmen für die Erschließung von *Drittländern mehr Zeit* als noch vor 12 Monaten.

Fast die gesamte Ernährungsindustrie berichtet von einer *gleichbleibenden oder steigenden Dauer* bis zur Markterschließung eines EU-Landes (98 Prozent) oder eines Drittlandes (96 Prozent). Die Dauer bis zur Erschließung eines Marktes ist besonders für die Branche

¹⁸ BVE Exportindikator 2021

Öl (71 Prozent) sowie die Branche Fleisch- und Wurstwaren (62 Prozent) gestiegen. Am wenigsten betroffen von der längeren Markterschließung ist die Branche Obst- & Gemüse-Verarbeitungsprodukte, in der 93 Prozent von einem steigend und gleichbleibenden Faktor Zeit in der EU berichten.

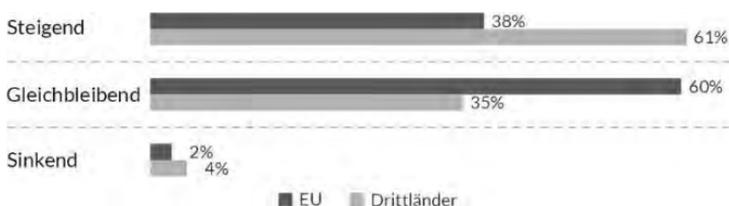


Abbildung 27: Wie hat sich der Faktor Zeit bei der Markterschließung in EU und Drittländer in den letzten 12 Monaten entwickelt? (n=337)

Für die Markterschließung der Drittländer hat sich in jeder Branche der Faktor Zeit erhöht. Die Branchen Öl (100 Prozent), Fleisch- und Wurstwaren (83 Prozent) und Fleisch (74 Prozent), sind dabei besonders nach Angaben der Befragten von steigenden Markterschließungen betroffen. Entgegen den Erwartungen ist der Anteil der Befragten, für die der Faktor Zeit bei der Markterschließung gesunken ist, bei den Drittländererschließungen größer als bei den EU-Ländern.

Das Ausmaß der negativen Geschäftslage wird durch den Vergleich zum Krisenjahr 2020 erneut deutlich gemacht: Der Faktor Zeit für die Markterschließung ist in den letzten 12 Monaten für die EU um 12 Prozentpunkte auf 38 Prozent und für Drittländer um 18 Prozentpunkte

auf 61 Prozent gestiegen. Ebenso ist der Anteil der Unternehmen, die weniger als 2 Monaten benötigen, leicht rückläufig im Vergleich zu 2020.

Der *Faktor Kosten* für die Markterschließung von EU- und Drittländern ist in den vergangenen 12 Monaten laut Einschätzung der Experten *gestiegen*. Sowohl für die Markterschließung von *EU-Ländern (71 Prozent)*, als auch von *Drittländern (59 Prozent)* berichtet die überwiegende Anzahl der Befragten von *steigenden Kosten* für die Markterschließung.

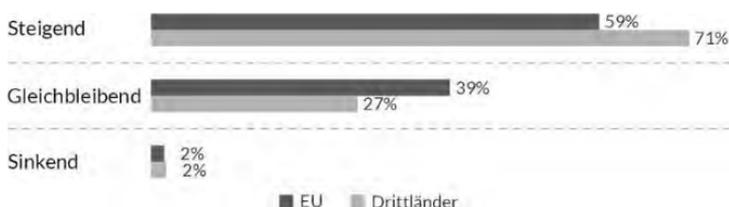


Abbildung 28: Wie hat sich der Faktor Kosten bei der Markterschließung in EU und Drittländern in den letzten 12 Monaten entwickelt? (n=337)

Für die *Markterschließung eines EU-Landes* wird in jeder Branche von mindestens der Hälfte aller Teilnehmer von steigenden Kosten in den letzten 12 Monaten berichtet. Nur in der Branche Bier berichten über zwei Drittel der Befragten (65 Prozent) von gleichbleibenden Kosten für die Markterschließung. Den größten Anteil der Teilnehmer, die mit steigenden Kosten der Markterschließung zu kämpfen haben, sind die Branchen Fleisch- und Wurstwaren (80 Prozent), Öle (71 Prozent), Fleisch (63 Prozent) und Backwaren (63 Prozent). In drei Branchen

haben sich die Kosten laut Einschätzung einiger weniger Experten sogar verringert: Alkoholfreie Getränke (6 Prozent), Fleisch- und Wurstwaren (4 Prozent) und Obst- & Gemüse-Verarbeitungsprodukte (7 Prozent). Für die *Markterschließung von Drittländern* haben sich die Kosten vornehmlich über alle Branchen hinweg erhöht. Besonders häufig wird von steigenden Kosten in den Branchen Öle (100 Prozent), Fleisch- und Wurstwaren (95 Prozent) und Backwaren (79 Prozent) berichtet.

Für die *Faktoren Zeit und Kosten* hat sich die *Gesamtsituation*, verglichen mit dem Jahr 2020, *verschlechtert*. Es lässt sich ableiten, dass die Entwicklung der Faktoren bei der Markterschließung von Drittländern deutlich gestiegen ist. In Folge der Covid-19-Pandemie wurden die Hersteller mit größeren bürokratischen Hürden konfrontiert, gleichzeitig waren Messeauftritte und Geschäftsreisen als wichtiges Exportförderinstrument nur eingeschränkt möglich. Abschließend führten Ereignisse in wichtigen Absatzmärkten wie der Brexit oder veränderte Registrierungsanforderungen von Betrieben für den Export von Lebensmitteln in die VR China, die am 1. Januar 2022 in Kraft getreten sind, zu gestiegenen Anforderungen bei einer Markterschließung.

Exporthindernisse

Rund die Hälfte aller befragten Unternehmen gab an, aus bestimmten Gründen *nicht in einige Länder oder Märkte exportieren* zu können. Besonders hoch ist der Anteil in den Branchen Fleisch (82 Prozent), Molkereiprodukte (74 Prozent) und Bier (63 Prozent). Die Fleischbranche ist durch den Nachweis der Afrikanischen Schweinepest

(ASP) in Deutschland zusätzlich stark eingeschränkt.¹⁹ Die Umsätze der Fleischbranche gingen 2021 – nach einem Rückgang von 7,5 Prozent im Vorjahr – weiter zurück und sanken um 10,8 Prozentpunkte auf 9,4 Milliarden Euro.

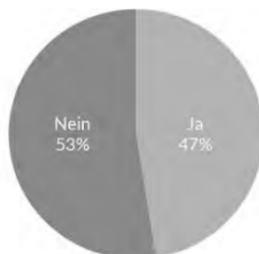


Abbildung 29: Gibt es Länder/ Märkte, in die aus bestimmten Gründen in den letzten 12 Monaten nicht exportiert werden konnte? (n=396)

Durch die ASP kam es im Jahresverlauf zu vielen Ausfuhrverboten.²⁰ Auch die Folgen des Krieges zwischen Russland und der Ukraine betreffen sowohl die Fleisch- als auch Molkereibranche. Beide Länder gehören zu den größten Importländern von deutschen Produkten. In der Bierbranche ist Russland mit 198.956,1 Tonnen 2021 der zweitgrößte Importeur von deutschem Bier gewesen.²¹

¹⁹ Friedrich-Loeffler-Institut, 2022

²⁰ EY, 2022

²¹ Statista, 2021

Gründe für Exporthindernisse

Die durch den Krieg verhängten Sanktionen sowie die steigenden Preise führen zu *Exporteinschränkungen* für große Teile der deutschen Ernährungsindustrie. Die deutschen Exporte nach Russland sind infolge des Krieges im April auf rund 900 Millionen Euro gesunken. Das sind fast Zweidrittel weniger als letztes Jahr.²² Hinzu kommt, dass viele relevante Logistikkonzerne und Reedereien ihr Russlandgeschäft eingestellt haben und somit der Export weiter erschwert wird. Noch stärker wirken sich die Folgen des Konfliktes mittels gestiegener Rohstoffpreise und erschwerten Lieferketten aus.



Abbildung 30: Aus welchen Gründen konnten Sie in bestimmte Länder/ Märkte nicht exportieren? (n=208)

²² Statistisches Bundesamt, 2022

Neben der Beschaffung sind die globalen Lieferketten ebenfalls betroffen, sodass sich durch die Engpässe die Preise deutlich erhöhen. Die Mehrkosten für private deutsche Haushalte belaufen sich nach Einschätzungen von Wirtschaftsexperten auf knapp 3.000 € im Jahr.²³ Zudem führen laut Experten die Folgen des Brexits weiterhin zu bürokratischen Hürden, wonach Kosten steigen und der Export erschwert wird. Laut einer Umfrage von KPMG sind bei mehr als jedem dritten Unternehmen der deutschen Wirtschaft (38 Prozent), mit Geschäftsbeziehungen nach Großbritannien, die Umsätze durch den Brexit gesunken. Ebenfalls leiden die Unternehmen durch den Brexit an höheren Kosten für Verwaltung (46 Prozent), Logistik (43 Prozent) sowie Zölle und Abgaben (24 Prozent).²⁴ Weitere Gründe für den Ausfall des Exportes in bestimmte Länder sind die Afrikanische Schweinepest (45 Prozent), die Corona-Pandemie (25 Prozent), Personalmangel (10 Prozent), Gegensanktionen von Russland (10 Prozent), Rechtslage (5 Prozent) und Anti-Dumping-Zölle (5 Prozent).

Anzahl an Absatzmärkten

Mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen (35 Prozent) der *Ernährungsbranche* setzen ihre Produkte auf 5 bis 15 Auslandsmärkten ab. Nur in den Branchen Molke-reiprodukte (38 Prozent) und Süßwaren (12 Prozent) macht dieses Cluster nicht den größten Anteil aus. Die

²³ PwC, 2022

²⁴ KPMG; BCCG: German-British Business Outlook, 2022

geringste Anzahl an Absatzmärkten hat relativ gesehen die Branche Fleisch- und Wurstwaren, in der jeweils 38 Prozent der befragten Unternehmen ihre Produkte in unter fünf bzw. zwischen 5 – 15 Auslandsmärkten absetzen. Hingegen setzen 44 Prozent der Experten der Branche Molkereiprodukte ihre Produkte auf mehr als 25 Auslandsmärkten ab.

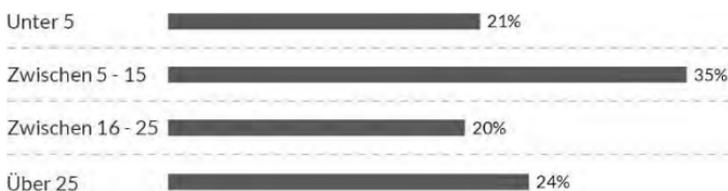


Abbildung 31: Auf wie vielen Auslandsmärkten (inkl. EU) setzen Sie derzeitig Ihre Produkte ab? (n=396)

Die Anzahl an Absatzmärkten ist im Vergleich zum Vorjahr für die Hälfte aller befragten Unternehmen gleichgeblieben. Für knapp ein Viertel der befragten Unternehmen ist die Anzahl an Absatzmärkten gestiegen oder gesunken.



Abbildung 32: Wie hat sich die Anzahl an Absatzmärkten im Ausland im Vergleich zum Vorjahr entwickelt? (n=396)

Besonders positiv hat sich die Anzahl an Absatzmärkten für die Branchen verarbeitetes Obst und Gemüse und

Süßwaren entwickelt, in denen 39 Prozent bzw. 38 Prozent der Exporteure eine steigende Anzahl an Absatzmärkten angegeben haben. In den Branchen Fleisch (51 Prozent) und Öle (42 Prozent) ist die Anzahl der Absatzmärkte vornehmlich gesunken. Die Hälfte der Befragten gab an, dass im Vergleich zum Vorjahr die Anzahl an Absatzmärkten gleichbleibend ist. Diese Entwicklung konnte bereits im vergangenen Jahr festgestellt werden

Exportfördermaßnahmen

Der Schritt ins Exportgeschäft ist insbesondere für KMU eine große Herausforderung, denn ein erfolgreiches Exportgeschäft setzt bestimmte Strukturen voraus, die in kleinen Unternehmen so häufig nicht vorhanden sind. Hier setzen Exportfördermaßnahmen an und unterstützen Unternehmen bei der Diversifizierung ihrer Absatzmärkte.

Insgesamt werden die ausgewählten *Exportfördermaßnahmen* von den meisten befragten Unternehmen als *neutral* (41 Prozent) eingeordnet, siehe folgende Abbildung. Einzelne Maßnahmen werden jedoch als wichtiger empfunden als andere. Beispielsweise werden Auslandsmessebeteiligungen (51 Prozent) von über der Hälfte aller Befragten als wichtig eingestuft. Auf der anderen Seite gibt es auch Exportfördermaßnahmen wie AHK-Unternehmerreisen (51 Prozent), Delegationsreisen mit der deutschen Politik (55 Prozent) oder Beratung durch deutsche Botschaften (44 Prozent), die von einem großen Teil als unwichtig empfunden werden.

Insgesamt ist die Verteilung, ob eine Maßnahme wichtig oder unwichtig für den Auf- oder Ausbau des Auslandsgeschäfts ist, recht ausgeglichen.



Abbildung 33: Wie wichtig sind die folgenden Exportfördermaßnahmen für den Auf- bzw. Ausbau Ihres Auslandsgeschäfts? (n=396)

Erschließung neuer Märkte

Die aktuelle Weltwirtschaftslage ist von Herausforderungen in den Lieferketten und von einer Reihe von Unsicherheiten geprägt. Dies wirkt sich auch auf die Expansionsfreudigkeit der Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie aus.

Fast zwei Drittel der befragten Exporteure (63 Prozent) plant für *die kommenden 12 Monaten keine Expansion*.

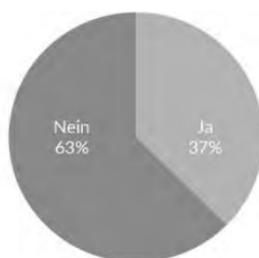


Abbildung 34: Planen Sie auf Basis der heutigen Weltwirtschaftslage in den kommenden 12 Monaten neue Märkte zu erschließen? (n=396)

Besonders die Branchen Öle (83 Prozent) und Fleisch- und Wurstwaren (81 Prozent) planen zum größten Teil keine Expansion in neue Märkte. Hingegen planen einzelne Branchen wie z.B. Süßwaren (50 Prozent), Backwaren (49 Prozent) und Bier (44 Prozent) in den kommenden 12 Monaten neue Märkte zu erschließen.

Von den befragten Unternehmen, die eine Expansion *in den nächsten 12 Monaten* vorhaben, plant mehr als ein Drittel das *Erschließen von Märkten* in Europa. Die Verteilung innerhalb Europas ist jedoch unterschiedlich: Während 23 Prozent der Unternehmen eine Expansion in der Region EU-27, Schweiz, Norwegen in Erwägung zieht, planen nur 8 Prozent ins restliche Europa zu expandieren. Grund dafür ist der noch anhaltende Konflikt der zwei einflussreichsten Länder im Cluster „Rest von Europa“: Russland und der Ukraine.



Abbildung 35: In welchen Weltregionen planen Sie neue Märkte zu erschließen? (n=148)

Eine besonders hohe Expansionsfreudigkeit zeigen die Unternehmen bezüglich Asiens: Insgesamt planen 30 Prozent der Unternehmen, in Asien neue Märkte zu erschließen. Im Detail ziehen 11 Prozent der befragten Unternehmen strategisch eine Erschließung von Märkten in Nord-/ Zentral- oder Vorderasien. Etwas mehr im Fokus ist die Expansion von Märkten innerhalb Süd-/ Ost- oder Südostasien (19 Prozent), wozu auch große Wirtschaftsstandorte wie China oder Japan gehören. Der amerikanische Kontinent ist Expansionsziel von 25 Prozent der befragten Experten. Genauer planen 15 Prozent eine Expansion in Mittel- und Nordamerika, während Südamerika nur bei 10 Prozent der Unternehmen ein Expansionsziel in den nächsten 12 Monaten darstellt. Die Erschließung von Märkten in Afrika planen 11 Prozent der befragten Unternehmen. Genauer wollen 5 Prozent in Nordafrika und 6 Prozent im Bereich Subsahara-Afrika neue Märkte erschließen. Eine Expansion

nach Ozeanien planen nur die wenigsten Unternehmen (2 Prozent).

Corona-Pandemie

Die Ende 2019 ausgebrochene *Corona-Pandemie* zeigte deutlich, wie sensibel und abhängig das weltweite Handelsgeschäft von einem reibungslosen Ablauf aller Prozesse entlang der Lieferketten ist. Bereits bei der Umfrage im Frühjahr 2020 gingen 75 Prozent der befragten Unternehmen von veränderten Lieferketten aus. Nur ein Zehntel der befragten Unternehmen gaben 2020 an, dass Ihr Lieferkettenmanagement nicht von der Corona-Pandemie betroffen sei.²⁵ Auch heute, mehr als zwei Jahre nach dem Ausbruch der Pandemie, sind die Folgen noch deutlich zu spüren. Infolge der „Zero-Covid-Strategie“ in China, reichte im Sommer 2021 schon ein einziger mit dem Coronavirus infizierter Hafenmitarbeiter, um große Teile des zweitgrößten Hafens der Welt in Ningbo, zum Erliegen zu bringen. Damals stauten sich mehr als 50 Containerschiffe vor der Hafenkante an.²⁶

Auch in anderen Hafenstädten wie Shanghai, Yantian, Hongkong, Shekou und Busan kam es zu Lockdowns. In Shanghai kam es erneut zu einem Stau vor dem größten Containerschiffhafen der Welt. Im März 2022 befanden sich über 12 Prozent der gesamten Gütermenge auf

²⁵ AFC-BVE- Lieferketten Studie, 2020

²⁶ Manager-Magazin, 2022

Containerschiffen vor Brücken, um gelöscht zu werden.²⁷

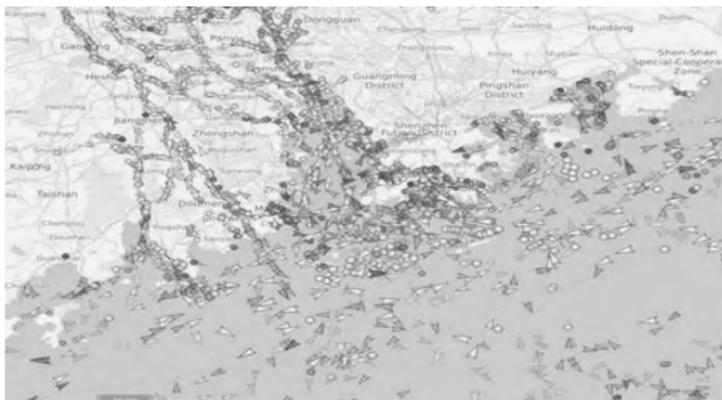


Abbildung 36: Containerschiffstau in/vor den Häfen Yintian und Guangzhou (Vesselfinder, 22.6.2021)

Laut dem Freightos Baltic Index, der die durchschnittlichen Kosten für einen 40-Fuß-Container abbildet, kostete der Transport eines Containers von China nach Europa im 12-Monatsmittel 9.360 \$, während das 5-Jahresmittel bei 3.129 \$ liegt. Im März 2022 lag dieser Wert bei 13.382 \$.²⁸

²⁷ DVZ, 2022

²⁸ Handelsblatt, 2022

Russland-Ukraine Krieg

Am 24.02.2022 hat *Russland mit dem Angriff der Ukraine begonnen*. Der ukrainische Präsident Selenskyj rief daraufhin den Kriegszustand aus. Seitdem kam es besonders im Osten, aber auch in anderen Regionen zu schweren Gefechten und großer Zerstörung an der ukrainischen Infrastruktur.²⁹ Im Zuge dessen erteilten viele Länder Sanktionen gegenüber Russland. Laut einer Deloitte-Studie stellten viele Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie mit Geschäftsbeziehungen in Russland (26 Prozent) daraufhin ihr Russlandgeschäft ein. Durch den Konflikt kommt es aktuell zu Lieferengpässen für Produkte wie Getreide, Mais und Pflanzenöl, die häufig in Russland und der Ukraine hergestellt werden. Die beiden Länder gelten als Kornkammern der Welt und sind zusammen für über 30 Prozent des globalen Weizenhandels verantwortlich. Gleichzeitig steigen die Energiekosten durch den Wegfall des russischen Gases und Öls massiv an. Dies trifft insbesondere die Konsumenten und die Ernährungsindustrie stark.³⁰ Auch die Lieferketten sind durch den Konflikt betroffen: Bei der Luftfracht, die für frische Lebensmittel wie Obst & Gemüse eine wichtige Rolle spielt, kommt es zu Schwierigkeiten. Die aus dem EU-Raum verbannten russischen Fluggesellschaften können keine Waren mehr transportieren und die westlichen Airlines können den gesperrten Luftraum über Russland (und der Ukraine aus Si-

²⁹ Tagesschau, 2022

³⁰ Handelsblatt, 2022

cherheitsgründen) nicht mehr nutzen. Nach Angaben von Lufthansa Cargo verlängern sich Flüge aus Mitteleuropa nach Japan, Korea sowie China teils um mehrere Stunden. Aufgrund der Umwege wird bis zu 20 Prozent weniger Fracht transportiert. Da der Lufttransport dadurch oftmals nicht mehr rentabel ist, kommt es zu Lieferkettenschwierigkeiten. Die Schifffahrt hingegen rechnet durch den Konflikt mit weniger Komplikationen in den Lieferketten.³¹ Gravierender als die Schifffahrt hat es den Landverkehr zwischen Europa und China getroffen. Die sogenannte Eiserne Seidenstraße verbindet Europa und China über ein 11.000 Kilometer langes Schienennetz, welche eine wichtige Alternative zur Schifffahrt für den Güterverkehr darstellt. Der größte Teil der Strecke verläuft jedoch auf russischem Boden, sodass eine Nutzung erschwert wird.³² Auch wenn ein Transport möglich ist und beispielsweise der Anbau von Weizen auf Flächen stattfinden kann, die noch nicht umkämpft sind, so ist der Großteil der ukrainischen Bevölkerung bereits geflohen oder wurde zum Militärdienst einbezogen.

Weitere Herausforderungen

Neben höheren Kosten und Zeitaufwand in der Schiff- und Luftfracht stehen Logistikunternehmen zunehmend auch im Straßenverkehr vor Herausforderungen. Steigende Kraftstoffpreise in Folge des Krieges in der Ukrai-

³¹ Tagesschau, 2022

³² Manager-Magazin, 2022

ne führen zu höheren Kosten für den Landverkehr, der die Lebensmittelhersteller belastet. Gleichzeitig stehen Logistikunternehmen vor einem akuten Fachkräftemangel und können die Fahrkapazitäten daher nur mittelfristig aufbauen. Auch die Auswirkungen des *Brexits*, sind nach über einem Jahr nach dem Austritt aus der EU immer noch deutlich bemerkbar. Durch ein vereinbartes Handelsabkommen kann weitgehend zollfrei gehandelt werden, die Aufwände für das Exportgeschäft nach Großbritannien sind durch neue Vorschriften und strengere Kontrollen jedoch so hoch wie nie. Lange LKW-Staus und Lieferengpässe besonders für Großbritannien sind die Folge.³³

Rohwarenbeschaffung und Absatzgeschäft in den Lieferketten

Die Herausforderungen der *Rohwarenbeschaffung in den Lieferketten* belasten die Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie vor allem in Europa und in Asien. Ein Viertel der Rohstoffe wird außerhalb von Deutschland bezogen, weshalb viele Probleme bei der Rohwarenbeschaffung im Raum EU-27, Schweiz, Norwegen (24 Prozent) entstehen. Aber auch im restlichen Europa (23 Prozent) belasten die Herausforderungen der Rohwarenbeschaffung die Unternehmen. Der Hauptgrund ist hierbei die gestörte Rohwarenbeschaffung aus der Ukraine und Russland. Die Rohwarenbeschaffung ist nach Einschätzung der befragten Experten auch in Asien ein relevantes Problem. Besonders in Süd-/ Ost- und Süd-

³³ dpa, 2022

ostasien (22 Prozent) bestehen Probleme aufgrund der „Zero-Covid-Strategie“ in China, wodurch es zu Hafenschließungen und Lieferkettenproblemen kommt.



Abbildung 37: In welchen Regionen belasten die Herausforderung der Rohwarenbeschaffung in den Lieferketten Ihr Unternehmen aktuell besonders? (n=396)

Verglichen mit den *Herausforderungen* in der Rohwarenbeschaffung zeigt sich eine vergleichbare regionale Verteilung in Bezug auf das *Absatzgeschäft*. In Summe geben 48 Prozent der Befragten an, von Herausforderungen im Absatzgeschäft in den Region EU-27, Schweiz, Norwegen (24 Prozent) aber auch im restlichen Europa (24 Prozent) betroffen zu sein. Noch weniger als Europa ist nach Einschätzung der Befragten Asien von den Problemen im Absatzgeschäft betroffen. In Süd-/ Ost- und Südostasien und in Nord-/ Zentral- und Vorderasien gaben jeweils 19 Prozent und 10 Prozent der Befragten an mit erheblichen Herausforderungen konfrontiert zu sein. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die

Befragten vor allem in Eurasien mit Herausforderungen im Absatzgeschäft konfrontiert sind.



Abbildung 38: In welchen Regionen belasten die Herausforderung im Absatzgeschäft in den Lieferketten Ihr Unternehmen aktuell besonders? (n=396)

Lieferkettenengpässe in den letzten 12 Monaten

Branchenübergreifend geben 89 Prozent der Befragten an, dass *in den letzten 12 Monaten* ihre Exportfähigkeit durch *Lieferkettenengpässe* eingeschränkt wurden. Die Exportfähigkeit der deutschen Ernährungsindustrie ist nach Einschätzung der Befragten durch zu geringe Transportkapazitäten (26 Prozent) eingeschränkt. Hier machen sich neben den langen Wartezeiten der Containerschiffe und den dadurch steigenden Preisen durchaus auch der Fahrerangel für LKW bemerkbar. Schon zu Beginn der Corona-Krise verließen viele LKW-Fahrer das Land, der Konflikt zwischen der Ukraine und Russ-

land spitzt die Situation weiter zu, da viele LKW-Fahrer ukrainischer Herkunft sind.³⁴ Ein Viertel aller befragten Unternehmen beklagt eine eingeschränkte Exportfähigkeit aufgrund von Rohwarenengpässen (25 Prozent).

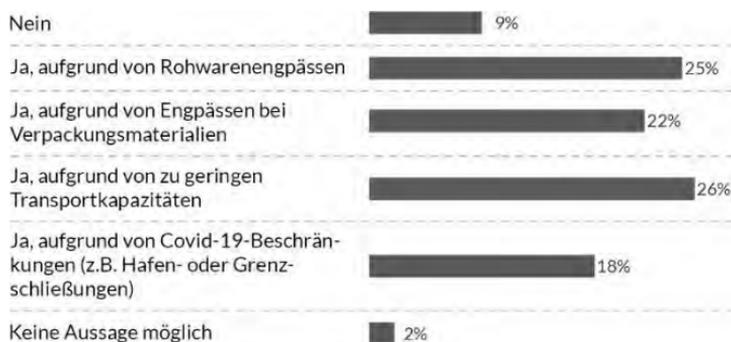


Abbildung 39: Haben aktuelle Lieferkettenengpässe Ihre Exportfähigkeit in den letzten 12 Monate negativ eingeschränkt? (n=396)

Der Selbstversorgungsgrad in Deutschland von Grundnahrungsmitteln ist im europäischen Vergleich recht hoch, jedoch ist Deutschland vor allem im Bereich Obst und Gemüse auf den Import von Rohware aus dem Ausland angewiesen. Etwas kleiner ist der Anteil der Unternehmen, die durch Engpässe bei Verpackungsmaterialien (22 Prozent) im Export eingeschränkt sind. Bei Blechdosen und Deckeln kommt es durch Warenknappheiten zu massiven Preisaufschlägen zwischen 30 und 80 Prozent. Auch die Kunststoffpreise sind zwischenzeitlich

³⁴ Bundesverband Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung (BGL), 2022

85 Prozent gestiegen, da Ausgangsstoffe zur Herstellung fehlen.³⁵ Mehr als ein Drittel der Befragten, bekommt die Hafen- und Grenzschießungen durch Corona (18 Prozent) im Exportgeschäft zu spüren. Besonders die Hafenschließungen in China infolge der „Zero-Covid-Strategie“ führt zu Lieferkettenengpässe. Häufig sind nach Einschätzung der Experten die Branchen Fleisch (95 Prozent) und Fleisch- und Wurstwaren (88 Prozent) von Lieferkettenengpässen betroffen.

Entwicklung der Lieferkettenengpässe in den kommenden 12 Monaten

Branchenübergreifend erwarten 92 Prozent der befragten Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie *in den kommenden 12 Monaten* Einschränkungen im Export durch *Lieferkettenengpässe*. Der größte Teil davon erwartet Komplikationen durch Rohwarenengpässe (32 Prozent), welche im Hinblick auf den anhaltenden Konflikt zwischen der Ukraine und Russland sowie den Corona Herausforderungen für die Ernährungsindustrie relevant sein werden. Zu geringe Transportkapazitäten erwarten in den kommenden 12 Monaten 28 Prozent der Befragten. Diese Herausforderung ist ebenfalls eng mit dem Russland-Ukraine Krieg und den Corona Herausforderungen verwoben. Über ein Viertel der befragten Exportleiter erwartet weiterhin Engpässe bei Verpackungsmaterialien (26 Prozent), die den Export nachhal-

³⁵ Bundesverband der Obst-, Gemüse- und Kartoffelverarbeitenden Industrie (BOGK), 2021

tig einschränken werden. Als einzige Einschränkung sinkt der Anteil derer, die durch Covid-19-Beschränkungen (9 Prozent) Lieferkettenengpässe erwarten.



Abbildung 40: Erwarten Sie in den kommenden 12 Monaten Einschränkungen im Export aufgrund der genannten Lieferkettenengpässe? (n=396)

Besonders pessimistisch sind die Branchen Fertigerichte/ Feinkost, Fleisch und Öle. Hier erwarten 100 Prozent der Befragten Einschränkungen. Alle Unternehmen in der Ölbranche gehen von Engpässen der Rohwaren aus, was mit einer hohen Abhängigkeit gegenüber Russland zu erklären ist.

AFC-Issue-Monitor Report 2022

Kritische Themen und Trends in der Agrar- und Ernährungsbranche

Neben der omnipräsenten Pandemie und deren Folgen hat sich die Agrar- und Ernährungsbranche im vergangenen Jahr auch mit zahlreichen Issues und einer kritischen Öffentlichkeit beschäftigen müssen. Denn das Handeln von Unternehmen wird zunehmend öffentlich hinterfragt. Dabei auftretende Widersprüche und Differenzen zwischen den Interessen der Unternehmen und den Erwartungen der Öffentlichkeit stellen sogenannte Issues dar. Diese betreffen in der Agrar- und Ernährungsbranche beispielsweise die Tierhaltung, globale Beschaffung und Lebensmittelkennzeichnung. Kurzum: Issues sind Themen, welche die Öffentlichkeit beschäftigen und für das Handeln von Unternehmen kritisch werden können. Viele Unternehmen treffen diese Issues noch immer unvorbereitet und unerwartet. Dies, obwohl der Erfolg vieler Unternehmen stark von ihrer Handlungsfähigkeit sowie der positiven Reputation ihrer Marken und Produkte abhängig ist und sich bei falschem oder keinem Umgang mit Issues diese schnell zu existenziellen Krisen entwickeln können. Bezogen auf die Agrar- und Ernährungsbranche fällt auf, dass ein großer Teil der Verbraucher dieser kritisch gegenübersteht. Insbesondere die Themen Umweltauswirkungen der Landwirtschaft und damit unweigerlich verbunden die Lebensmittelproduktion stehen im öffentlichen Fokus. Die Entwaldung für landwirtschaftlichen Anbau, die Verunreinigung von Grundwasser oder die Massentierhaltung als Emissionsquelle stellen nur ein paar weitere Beispiele

dar, worüber die Öffentlichkeit diskutiert. Von den 1.191 im vergangenen Jahr erfassten kritischen Meldungen befassten sich allein 99 Meldungen mit dem Thema Umweltauswirkungen der Landwirtschaft. Das sind zwar deutlich weniger als die Meldungen zum Thema Tierhaltung (381), aber es sind mehr als doppelt so viele Meldungen wie noch 2020. Und alle diese Issues haben eins gemein: Sie entstanden nicht plötzlich aus dem Nichts heraus, sondern entwickelten sich über einen längeren Zeitraum. Daher gilt: Wer sich laufend mit seinen Issues beschäftigt und hieraus die richtigen Konsequenzen zieht, stärkt bspw. das Verbrauchervertrauen in das Unternehmen oder auch die Reputation. Vor allem aber erhält und fördert es die eigene Handlungsfähigkeit. Für das Jahr 2022 steht fest, dass sicherlich auch neue, weniger vorhersehbare Themen hinzukommen werden. Ein Großteil der Issues des vergangenen Jahres wird die Branche aber weiterhin beschäftigen. Diejenigen, die ihre Issues somit laufend im Blick haben, sind gut vorbereitet. Dies erst recht in Zeiten in denen die Agrar- und Ernährungsbranche mit vielen zusätzlichen Krisen – wie kriegsbedingte Lieferkettenunterbrechungen – konfrontiert ist.

Was die Öffentlichkeit bewegte

Im Jahr 2021 machten die Top 5 Themen mehr als die Hälfte der gesamten Meldungen aller Issues aus. Zu den Top-Themen zählten in diesem Jahr Tierhaltung, Umweltauswirkungen der Landwirtschaft, Lebensmittelkennzeichnung, Politische Diskussionen sowie Rückstände und Kontaminanten. Mit deutlichem Abstand zu

allen anderen Themen ist die Tierhaltung nach wie vor ein Dauerbrenner der Agrar- und Ernährungsbranche.

Tierhaltung – Top 1

Die Nutztierhaltung stand auch im Jahr 2021 wieder im Fokus der öffentlichen Diskussion. Im Jahr 2021 beinhalteten 32 Prozent aller ausgewerteten Meldungen dieses Thema.

32 % Tierhaltung

*„Massentierhaltung beschleunigt Pandemien“
Albert Schweizer Stiftung, 15.01.2021*

Besonders Diskussionen über Tierschutz, Tiertransporte sowie Nutztierkrankheiten standen im Mittelpunkt der Berichterstattungen. Bspw. berichtete die Albert Schweizer Stiftung über die Vogelgrippe und die besonders pathogene und oft schwer verlaufende Geflügelpest. Diese Geflügelpest-Epidemien seien häufiger aufgetreten. Die Albert Schweizer Stiftung führte die Ursachen der schweren und häufigeren Ausbrüche auf die moderne Massentierhaltung zurück. Neuartige Viren aus Wildtierpopulationen fänden schneller den Weg zum Menschen und den gehaltenen Nutztieren, da der Mensch immer mehr natürliche Ökosysteme zerstöre. Vor allem tue er dies für landwirtschaftlichen Anbau. In den großen Tierbeständen mit immungeschwächten Tieren könne sich das Virus schnell verbreiten und mutieren. Zudem beschleunige der globale Handel die Ausbreitung.

Auch forderten verschiedene NGOs den Bund, die Länder und die EU dazu auf die Regeln für Lebetiertransporte zu verschärfen, da das Tierwohl nach ihrer Ansicht nicht gewahrt werden könne. Vor allem Ausfuhrverbote in Drittstaaten wurden gefordert. Zudem bemängelten die NGOs die Tiertransporte während der Hitzewellen im Sommer. Mit Zahlreichen Aktionen, wie „No Animal Left Behind“ oder dem internationalen Tag gegen Tiertransporte machten NGOs auf die Bedingungen der Tiere aufmerksam.

Umweltauswirkungen der Landwirtschaft – Top 2

Über verschiedene Umweltauswirkungen der Landwirtschaft wurde 2021 ausgiebig diskutiert. 8 Prozent der kritischen Meldungen entfielen auf dieses Themengebiet.

8 % Umweltauswirkungen der Landwirtschaft
„EU zweitgrößter Importeur von tropischer Entwaldung“
WWF, 14.04.2021

Wesentliche Themen waren die Entwaldung für Futtermittel und der Fleischkonsum in der EU sowie der CO₂-Ausstoß der Landwirtschaft.

Laut dem WWF nahm die EU Platz zwei in der „Welt-rangliste der Waldzerstörer“ ein. Die meiste Waldfläche wurde für Soja, Rind und Palmöl Importe gerodet. NGOs und Verbände forderten entwaldungsfreie Lieferketten. Die Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen (FAO) veröffentlichte im November eine Studie, aus der hervorging, dass die Landwirtschaft für 90 Prozent der globalen Entwaldung verantwortlich

sei. Unternehmen in Europa und Südamerika sowie NGOs sprachen sich außerdem gegen das Mercosur-Abkommen aus. Dies führe nur zu noch mehr Regenwaldabholzung für Anbauflächen. Auch für Verbraucher hatte der Klimaschutz höchste Priorität laut einer Nestlé-Ernährungsstudie. Diese kam zu dem Ergebnis, dass die Mehrheit der Verbraucher sich ein Klimalabel wünsche. Ende vergangenen Jahres einigten sich auf der UN-Klimakonferenz mehr als 100 Staaten darauf die Entwaldung bis 2030 zu stoppen.

Lebensmittelkennzeichnung – Top 3

Das Thema Lebensmittelkennzeichnung hat im Vergleich zum Vorjahr an Interesse und Aufmerksamkeit gewonnen. In 5 Prozent aller ausgewerteten kritischen Meldungen wurde das Thema aufgegriffen.

5 % Lebensmittelkennzeichnung

*„Nutri-Score: Gesünder essen mit der Lebensmittelampel?“
NDR Markt, 02.08.2021*

Der Nutri-Score wurde den Verbrauchern nicht nur durch Verbraucherorganisationen und Medien erklärt, sondern auch kritisch hinterfragt. Bemängelt wurde zum einen die Freiwilligkeit der Teilnahme, denn so würden Produzenten unausgewogener Produkte sich vor dem Nutri-Score „drücken“. Zum anderen wurde die Berechnungsmethode bemängelt, denn gesunde Produkte, wie Walnüsse, würden eine schlechtere Note als bspw. Toastbrot bekommen. Auch die Herkunftsbezeichnung war ein häufig aufgegriffenes Thema. Ein Großteil der Verbraucher:innen konnte die Angaben zur Herkunft,

laut einer Umfrage von Lebensmittelklarheit, nicht eindeutig identifizieren. Es wurden zudem genauere Herkunftsangaben für verarbeitete Lebensmittel sowie für Honig gefordert. Die Angabe "Aus EU- und Nicht-EU-Ländern" war vielen Kritikern zu ungenau. Käufer:innen könnten nicht erkennen, woher der Honig stamme und ob eventuell günstigerer Importhonig beigemischt worden sei.

Politische Diskussionen– Top 4

Auf das Thema Politische Diskussionen entfielen 5 Prozent aller ausgewerteten Meldungen.

5 % Politische Diskussionen

„Scharfe Kritik an Lieferkettengesetz“

ntv, 03.03.2021

Themen, über die auf politischer Ebene diskutiert wurden, waren besonders die Agrarpolitik auf nationaler und EU-Ebene sowie das Lieferkettengesetz.

Es gab viel Kritik am geplanten Gesetzesentwurf zum Sorgfaltspflichtengesetz bzw. Lieferkettengesetz. Nicht nur NGOs und Verbände sprachen sich für Nachschärfungen aus, sondern auch Unternehmen. Nachdem die Koalition aus CDU/CSU und SPD den Streit um das geplante Gesetz beiseitegelegt hatte, wurde das Gesetz im Juni verabschiedet. Für die deutsche Umwelthilfe ging das Gesetz in die richtige Richtung, es fehle aber der Umweltschutz. Biodiversitätsverlust und Klimawandel durch bspw. Entwaldung würden nicht berücksichtigt.

Kritik an der Agrarpolitik gab es vor allem für die Entwürfe des Bundeslandwirtschaftsministeriums zur Umsetzung der neuen gemeinsamen EU-Agrarpolitik. Viele NGOs und Verbände kritisierten unzureichende Förderungen der Natur- und Klimaschutzmaßnahmen und eine zu flächenbezogene Verteilung der Gelder, was intensive Landwirtschaft fördere. Zudem wurde Deutschland von der europäischen Kommission wegen unzureichender Umsetzung der Fauna-Flora-Habitat (FFH)-Richtlinie angeklagt.

Rückstände und Kontaminationen – Top 5

Das Thema Rückstände und Kontaminationen machte 5 Prozent der Meldungen des vergangenen Jahres aus.

5 % Rückstände und Kontaminationen

„Toastbrot: Mineralöl zum Frühstück.“

rbb SUPER.MARK, 01.02.2021

Laboranalysen unterschiedlicher Institutionen und Behörden fanden in verschiedensten Lebensmitteln Verunreinigungen mit MOSH (Mineral Oil Saturated Hydrocarbons) und MOAH (Mineral Oil Aromatic Hydrocarbons). Sie stehen in der Kritik, da sie sich in Organen und Fettgewebe ansammeln können und in Tierversuchen zu Organschäden führten. Aufgrund der unzureichenden Datenlage kann bisher keine täglich tolerierbare Aufnahmemenge (TDI) festgelegt werden. Außerdem stehen MOAH Verbindungen im Verdacht kanzerogen zu wirken. Aber auch Kontaminationen mit Bakterien und Rückstände von Pestiziden wurden häufig in den Meldungen thematisiert. In Bezug auf Pestizidrückstände

wurde die unterschiedliche Belastung von konventionellem und von biologischem Obst und Gemüse besonders herausgestellt.

Ethylenoxid und 2-Chlorethnaol dominierten allerdings 2021 die Issues im Themengebiet Rückstände und Kontaminationen. Die Kontaminationen betrafen insbesondere Sesamsamen, Nahrungsergänzungsmittel, Speiseeis, Johannisbrotkernmehl und Instant-Nudeln. Verbraucherzentralen und NGOs riefen Hersteller, Behörden und Politik dazu auf, Maßnahmen zu ergreifen, belastete Produkte erst gar nicht auf den Markt zu lassen oder konsequent zurückzurufen.

Wie sich die Top-Themen entwickelt haben

Im Jahr 2012 waren Themen in den Top 5, die auch bereits in den vergangenen Jahren an der Spitze standen. Die Anzahl der Meldungen rund um das Thema Tierhaltung ist weiter gestiegen – sowohl absolut als auch im Verhältnis zu den anderen Themen. Seit 2014 ist der Trend des Themas Tierhaltung steigend und belegt seitdem Platz 1 in den Top 5. Im Verlauf der Jahre standen besonders Issues wie, das Töten männlicher Küken, Diskussionen über ein gesetzliches Tierwohllabel, Haltingsbedingungen und Tiertransporte im Allgemeinen im Mittelpunkt. Auch die Lebensmittelkennzeichnung findet sich bereits seit einigen Jahren in den Top 5 Themen wieder. Hier standen im Laufe der Jahre die Herkunftskennzeichnung, Werbeaussagen sowie die Nährwertkennzeichnung im Vordergrund. Letzteres vor allem im Zusammenhang mit der Diskussion um die Nährwertampel oder den Nutri-Score. Über die Jahre hinweg ist der Trend des Themas Lebensmittelkennzeichnung

leicht abnehmend. Meldungen zu Rückständen und Kontaminationen sind seit 2014 im Durchschnitt leicht sinkend. Trotzdem zählt das Thema seitdem zu den Top-Themen der Auswertung. Issues waren seitdem bspw. der Bayern-Ei-Skandal, Kontaminationen mit Acrylamid, Chlorat und Ethoxyquin oder auch der Fipronil-Skandal. Seit dem Jahr 2020 sind besonders Issues über Ethylenoxid und 2-Chlorethanol hinzugekommen.

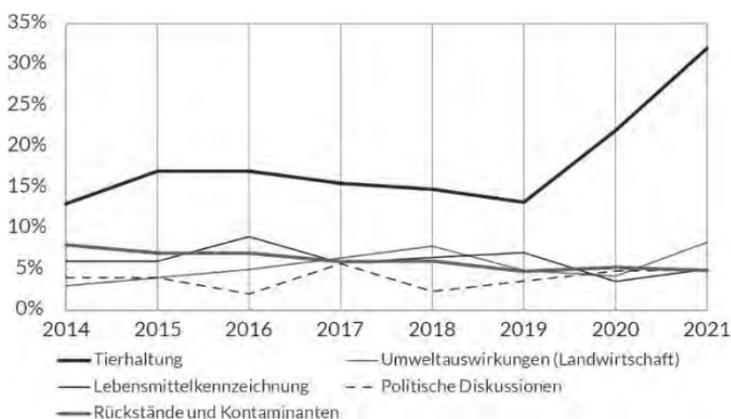


Abbildung 41: Entwicklung der Top 5 Themen seit 2014 bezogen auf den Anteil der Gesamtmeldungen

Das Themenfeld Politische Diskussionen gehörte im Jahr 2020 erstmalig zu den Top-Themen. Im Jahr 2017 lässt sich eine Spitze in der Anzahl der Berichterstattungen erkennen. In diesem Jahr erfolgte die Bundestagswahl. Seit 2018 ist die Anzahl der Meldungen hierzu wieder leicht angestiegen. Die Relevanz in den Jahren 2020 und 2021 lässt sich erneut in Zusammenhang mit der Bundestagswahl 2021 bringen. Meldungen zum Thema Um-

weltauswirkungen der Landwirtschaft sind seit 2014 im Durchschnitt steigend. 2021 gab es einen deutlichen Anstieg, nachdem die Meldungen in den Jahren 2020 und 2019 abgenommen hatten. Im Jahr 2021 standen vermehrt die Treibhausgasemissionen der Landwirtschaft im Fokus.

Welche Branchen im Fokus standen

Issues können Branchen über längere Zeiträume und besonders intensiv beschäftigen. Die Branchenauswertung des Jahres 2021 zeigt, dass einige Branchen besonders häufig von Issues betroffen sind.



Abbildung 42: Anzahl der Meldungen nach Branche (n = 1.191; Doppelnennungen möglich)

Mit 643 Meldungen steht die Fleischbranche weiterhin an erster Stelle. Die meisten Meldungen bezogen sich auf das Thema Tierhaltung. Hier ging es vor allem um die Forderung nach mehr Tierwohl sowie um die immer stärker grassierenden Nutztierkrankheiten. Berichtet wurden auch über die Umweltauswirkungen der Nutztierhaltung sowie über politische Diskussionen. Unter letzterem Thema wurden besonders Meldungen der gemeinsamen europäischen Agrarpolitik und einer entwaldungsfreien Lieferkette erfasst. Mit 372 Meldungen war die Milchbranche 2021 am zweithäufigsten betroffen. Auch hier waren die Themen Tierhaltung, Umweltauswirkungen und politische Diskussionen am relevantesten. Insbesondere gab es Meldungen über die Haltungsbedingungen der Milchkühe. Die Obst- und Gemüse-Branche wurde 283mal adressiert. Umweltauswirkungen des Obst- und Gemüseanbaus wurden in dieser Branche am häufigsten thematisiert. Nur etwas weniger Meldungen gab es über den Einsatz von Pestiziden in der Branche und deren Auswirkungen auf die Umwelt. 2021 betrafen 245 Meldungen die Mühlen und Stärke-Branche. Sie wurde häufig mit Meldungen über Umweltauswirkungen und Pestizide in Verbindung gebracht. Die intensive Landwirtschaft mit ihren Folgen für Umwelt und Klima sowie der Einsatz von Pestiziden in der Branche wurde diskutiert. In der Branche Eier und sonstige tierische Produkte gab es 199 Meldungen, diese betrafen vor allem die Themen Tierhaltung, Lebensmittelkennzeichnung und Umweltauswirkungen ihrer Produktion. Bei dem Thema Tierhaltung ging es vor allem um die Tierwohlbedingungen der Legehennen sowie um das Töten männlicher Küken. Die Lebensmittelkennzeichnung betreffend gab es häufig Meldungen über Label

und Auslobungen sowie über die Haltungsformkennzeichnung. 174 Meldungen gab es 2021 über die Fischbranche. Es wurde mehrfach kritisch über die Umweltauswirkungen von Fischerei berichtet. Die Überfischung der Meere und die Auswirkung auf andere Meereslebewesen standen hier im Fokus. Zudem ging es häufig um die Haltungsbedingungen und den Tierschutz in Aquakulturen. Der Bereich der Sonstigen Nahrungsmittel war von 174 Meldungen betroffen. 2021 standen 154 Meldungen im Zusammenhang mit der Süßwaren-, Dauerbackwaren- und Speiseeisbranche. Insbesondere Meldungen über den Nutri-Score und Werbung für die entsprechenden Produkte wurden thematisiert. Pflanzliche Alternativen und Ersatzprodukte waren von 151 Meldungen betroffen. Diese Produktgruppe wurde vor allem im Vergleich zu den Umweltauswirkungen der konventionellen Produkte als positives Beispiel angeführt. Mit der Branche der Mineralwässer und Erfrischungsgetränke haben sich 145 kritische Meldungen beschäftigt. So musste sich die Branche hauptsächlich mit Meldungen zu Verpackungsmüll auseinandersetzen. Dabei wurden besonders die Umweltverträglichkeit von Getränkeverpackungen und Einwegverpackungen kritisch hinterfragt. Lebensmitteleinzelhandel und Systemgastronomie wurden in 144 Meldungen thematisiert. Hierbei ging es hauptsächlich um das Thema Verpackungsmüll und dessen Umweltauswirkungen. 2021 gab es 138 Meldungen zum Fertiggerichte-Sektor. Die Lebensmittelkennzeichnung wurde im Zusammenhang mit dem Nutri-Score oder der Herkunftsangaben der Produkte kritisch hinterfragt. Zudem gab es häufiger Meldungen über Lebensmittelzusatzstoffe in Fertiggerichten. Hier wurde der generelle Einsatz hinterfragt. In der Branche des

Kaffees und Tees gab es insgesamt 136 Meldungen. Hier waren es zum einen Meldungen über die zukünftige Verfügbarkeit von Kaffee und Tee durch den Klimawandel und zum anderen die Umweltfolgen des Anbaus. Aber auch die Arbeitsbedingungen auf den Plantagen wurden wie schon 2021 kritisiert. Auch das Thema Verpackungsmüll in Form von To-Go-Bechern betraf die Branche. Auf die Nahrungsergänzungsmittelbranche entfielen 135 Meldungen. Kritisiert wurde beispielsweise, dass Nahrungsergänzungsmittel mit Versprechen werben, die nicht erfüllt werden können oder die Ängste der Verbraucher erreichen. Zudem beschäftigte der übermäßige Konsum von Nahrungsergänzungsmitteln und der Ruf nach strengeren Regeln im Umgang mit Nahrungsergänzungsmitteln die Gesellschaft. Die Branche der Hersteller von alkoholischen Getränken wurde in 134 Meldungen adressiert. Dabei gingen die Meldungen vor allem auf die Lebensmittelkennzeichnung zurück. Zum einen wurde kritisiert, dass Alkohol als Lösungs- oder Trägermittel im Produkt nicht kennzeichnungspflichtig ist. Zum anderen machte eine Initiative der europäischen Kommission den Vorstoß, dass auch alkoholische Getränke von mehr als 1,2 Volumenprozent ein Zutatenverzeichnis bräuchten. Auf die Zuckerbranche entfielen 132 Meldungen. Viele Meldungen gingen auf die Gesundheitsfolgen durch hohen Zuckerkonsum zurück. In diesem Zusammenhang wurde die Werbung für Kinder und der Nutri-Score diskutiert. In der Backwarenbranche belief sich die Anzahl der Meldungen auf 132. Die Produkte der Branche wurde häufig im Zusammenhang mit der Lebensmittelkennzeichnung und Lebensmittelzusatzstoffe genannt. Hier war vor allem das Thema Titanoxid wichtig. Auf die Öl- und Fettindustrie entfielen

129 Meldungen. Diese beschäftigten sich mit der Lebensmittelkennzeichnung und den Umweltauswirkungen der Produktion. Letzteres wurde vor allem in Bezug auf die Produktion von Palmöl und die damit verbundene Waldzerstörung genannt. Die Teigwarenbranche war von 125 Meldungen betroffen, welche sich auf die Themen Lebensmittelkennzeichnung und Politische Diskussionen konzentrierten. Den Sektor der Würzen und Soßen betrafen vor allem Meldungen (121) über Lebensmittelinhalts- und -zusatzstoffe. Hier stand das Thema Rückstände und Kontaminationen im Fokus. Auch die Feinkostbranche war mit 110 Meldungen von den Themen Lebensmittelkennzeichnung, politische Diskussionen und Lebensmittelzusatzstoffe betroffen. Die Branche der Kosmetik und Drogerieartikel wurde in 46 Meldungen thematisiert. Kritische Berichterstattungen entstanden vor allem durch Tests der Kosmetikartikel, welche durch verschiedene Institutionen oder Medien publiziert wurden. Dabei galt die Kritik vor allem bedenklichen Inhaltsstoffen sowie Rückständen und Kontaminationen. Zudem wurden Tierversuche und tierische Inhaltsstoffe in Kosmetik kritisiert. Auf die Futtermittelbranche entfielen 43 Meldungen. Die meisten Meldungen thematisierten den Futtermittelanbau und dessen Umweltauswirkungen, wie z. B. die Entwaldung und den CO₂-Ausstoß.

Fokusthema: Entwaldung

Anfang 2021 rief die deutsche Umwelthilfe (DUH) anlässlich des „Internationalen Tages des Waldes“ die Unternehmen, welche tierische Erzeugnisse handeln und produzieren, auf, nicht-zertifiziertes Palmöl aus Futter-

mitteln zu verbannen. Palmöl aus unsicheren Quellen könne, laut NGO, mit der Zerstörung des Regenwaldes in Zusammenhang stehen.

„EU zweitgrößter Importeur von tropischer Entwaldung“
WWF, 14.04.2021

Der WWF veröffentlichte einen Report, der die Auswirkungen der Handelsbeziehungen auf die Entwaldung und Naturzerstörung zwischen 2005 bis 2017 untersuchte. 16 Prozent der globalen Tropenabholzung im Zusammenhang mit dem internationalen Handel würden demnach auf das Konto der EU gehen, so der WWF. Im untersuchten Zeitraum sei am meisten tropischer Wald durch Importe von Soja, Palmöl und Rindfleisch, gefolgt von Holzprodukten, Kakao und Kaffee zerstört worden. Die Organisation Friends of the Earth Europe wies darauf hin, dass das Mercosur-Handelsabkommen die Exporte der brasilianischen Fleischkonzernen steigern und somit auch die Entwaldung vorantreiben. Am 17.11.2021 stellte dann die EU-Kommission ihren Entwurf einer Verordnung über entwaldungsfreie Produkte vor. Die DUH begrüßte den Entwurf als wichtigen Meilenstein. Dennoch bemängelte die NGO, dass andere artenreiche und kohlenstoffreiche Ökosysteme, wie Savannen, nicht berücksichtigt würden. Zudem würden nicht alle entwaldungskritischen Agrarrohstoffe aufgelistet, bspw. Kautschuk. Der Vorschlag kam nur wenige Tage nach der Weltklimakonferenz in Glasgow, wo sich mehr als 100 Staaten verpflichteten, die Entwaldung bis zum Jahr 2030 zu stoppen.

Fokusthema: Ethylenoxid

Seit der zweiten Jahreshälfte 2020 sind die Meldungen auf lebensmittelwarnung.de bezüglich Ethylenoxid und 2-Chlorethanol angestiegen. Auch 2021 wurden etliche mit Ethylenoxid kontaminierte Lebensmittel zurückgerufen. Längst sind es nicht mehr nur Sesamsamen, sondern insbesondere der Zusatzstoff Johannisbrotkernmehl (E 410), aber auch Instant-Nudeln sowie Nahrungsergänzungsmittel. In mehreren Meetings der zuständigen EU-Behörden/-Komitees und Vertretungen der EU-Mitgliedsstaaten wurden Rückstandshöchstgehalte für betroffene Produkte beschlossen und versucht ein gemeinsames Vorgehen im Falle kontaminierter Produkte zu finden.

*„Krebserregendes Ethylenoxid in Lebensmitteln gefunden“
SWR, Marktcheck 08.09.2021*

Allerdings rissen die Schlagzeilen über Funde von Ethylenoxid in Lebensmitteln nicht ab. Kritisiert wurde von Medien und NGOs, dass das Vorgehen bei Rückrufen kontaminierter Lebensmittel in den EU-Mitgliedsstaaten trotz der Vereinbarungen auf EU-Ebene nicht einheitlich ablaufe.

*„Hohe Dunkelziffer bei Ethylenoxid in Lebensmitteln“
foodwatch, 22.09.2021*

Zunehmend rückte zudem foodwatch das unterschiedliche Vorgehen der Unternehmen und Behörden in den Fokus und zeigte sich unzufrieden mit der geringen Anzahl an Rückrufen in Deutschland sowie dem Verhalten einiger Unternehmen. Das BfR aktualisierte seine Stel-

lungnahme aus Dezember 2020, in dem nach wie vor das Credo war, die Risikobewertung von 2-Chlorethanol wie die von Ethylenoxid durchzuführen. Im November stellte sich auch das Verwaltungsgericht Hamburg hinter das BfR. Es war der Auffassung, dass Lebensmittel, die mit 2-Chlorethanol verunreinigt sind "grundsätzlich unabhängig von der konkreten Höhe der festgestellten Gehalte" als gesundheitsschädlich einzustufen sind. Anfang 2022 stellte die EFSA sich hinter die Risikobewertung von 2-Chlorethanol des BfR, denn Genotoxizität und Kanzerogenität könnten nach Meinung der EFSA nicht ausgeschlossen und deshalb kein sicheres Level abgeleitet werden.

Fokusthema: Lieferkettengesetz

Im Juni 2021 wurde das „Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen in Lieferketten“ (Lieferkettengesetz) verabschiedet. Zuvor wurden vermehrt Stimmen aus der Öffentlichkeit und der Industrie zu Nachschärfungen des Gesetzesentwurfs laut. Umweltverbände beklagten, dass der Schutz der Umwelt entlang der Lieferkette nur unzureichend im Entwurf aufgenommen worden sei.

„Lieferkettengesetz ist eine vertane Chance.“
Greenpeace, 16.02.2021

Nach Ansicht von Greenpeace verfehle das Gesetz aber auch seine Wirkung mangels zivilrechtlicher Haftung. Zudem prangerten NGOs und Industrie nach Beschluss des Gesetzes an, dass nur ein Teil der Lieferkette abgedeckt worden sei, denn Unternehmen müssten nur für

den eigenen Geschäftsbereich und direkte Zulieferer Verantwortung übernehmen. Auf EU-Ebene nahm die Debatte um ein europaweites Lieferkettengesetz an Fahrt auf. Der Rechtsausschuss des EU-Parlaments nahm Anfang 2021 einen Initiativbericht an, der strenge Sorgfaltspflichten für Unternehmen vorsehe. Im März stimmte dann das Parlament einem Bericht über Sorgfaltspflichten von Unternehmen zu, was als Aufforderung an die Kommission zur Vorlage eines entsprechenden Gesetzes galt.

*„EU-Lieferkettengesetz fällt bei Überprüfung durch“
Lebensmittelzeitung, 18.06.2021*

Allerdings veröffentlichte der "Ausschuss für Regulierungskontrolle", ein unabhängiges Gremium der EU-Kommission, eine negative Stellungnahme zu der Vorlage zum EU-Sorgfaltspflichtengesetz von EU-Justizkommissar Didier Reynders. Er solle seinen Vorschlag nachbessern. Ein neuer Entwurf wurde für Herbst 2021 angekündigt. Zudem erhoben die Organisationen Friends of the Earth Europe, Corporate Europe Observatory (CEO) und European Coalition for Corporate Justice (ECCJ) den Vorwurf, dass Unternehmenslobbyisten versuchen würden, das Gesetz zu verwässern. Einige Unternehmen würden sich nach außen hin als „Nachhaltigkeits-Champion“ bezeichnen, aber gleichzeitig versuchen das Gesetz zu unterwandern. Ende Februar 2022 stellte dann die europäische Kommission ihren Gesetzesentwurf vor.

Issue-Management nach Best-Practice

Die Basis für die gesamte Auswertung bilden Veröffentlichungen, welche im Rahmen von persönlichen Online-Recherchen der AFC-Experten identifiziert werden. Dieses Tool deckt die ersten beiden Schritte eines umfassenden Issue-Managements mit Identifizierung sowie Bewertung von Issues ab und ist speziell auf Unternehmen der Agrar- sowie Ernährungswirtschaft zugeschnitten. Aufgrund des schnellen Informationsaustausches und der grenzenlosen Vernetzung über soziale Medien, verbreiten sich kritische Themen schneller denn je. Deshalb ist es wichtig, ein umfassendes Issue-Monitoring als Frühwarnsystem zu betreiben, um rechtzeitig auf Themen aufmerksam zu werden und daraufhin gezielt agieren sowie kommunizieren zu können.

Der AFC-Issue-Monitor bietet hierzu eine umfangreiche persönliche Online-Analyse der relevanten Meldungen aus Medien, Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Verbraucherzentralen und Behörden. Täglich werden NGO-Seiten, verschiedene Zeitungen, TV-Formate sowie Homepages behördlicher und politischer Institutionen auf kritische Meldungen geprüft. Die Quellen werden laufend aktualisiert, um ein zeitgemäßes Monitoring zu gewährleisten. Darüber hinaus erfolgt eine Risikobewertung anhand gesundheitlicher, medialer, betrieblicher und emotional-moralischer Aspekte. Die persönliche, nicht automatisierte Auswertung unterstützt hierbei das Erkennen neuer Trends und Themen, die gegebenenfalls noch nicht als Such-Algorithmus für eine automatische Auswertung definiert wurden.

Tabelle: Gesamtanzahl der Meldungen zu Issue-Themen

| Thema | 2021 | | 2020 | | 2019 | | 2018 | | 2017 | |
|---|------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|
| | Rang | Absolut |
| Tierhaltung | 1= | 381 | 1 | 242 | 1 | 122 | 1 | 172 | 1 | 201 |
| Umweltauswirkungen (Landwirtschaft) | 2▲ | 99 | 7 | 46 | 5 | 45 | 3 | 91 | 4 | 83 |
| Lebensmittelkennzeichnung | 3▲ | 60 | 12 | 39 | 3 | 65 | 5 | 75 | 6 | 75 |
| Politische Diskussionen | 4▲ | 59 | 5 | 53 | 11 | 33 | 12 | 27 | 7 | 74 |
| Rückstände und Kontaminationen | 5▼ | 58 | 4 | 58 | 6 | 44 | 6 | 70 | 5 | 77 |
| Verpackungsmüll | 6▲ | 48 | 9 | 42 | 4 | 56 | 4 | 80 | 8 | 61 |
| Pestizide | 7▲ | 44 | 10 | 41 | 14 | 23 | 7 | 67 | 3 | 92 |
| Tests über Rückstände | 5▲ | 41 | 11 | 40 | 7 | 41 | 20 | 13 | 10 | 42 |
| Werbeaussagen | 9▲ | 38 | 15 | 29 | 20 | 14 | 9 | 31 | 22 | 15 |
| Lebensmittelinhaltsstoffe | 10▲ | 34 | 17 | 24 | 2 | 92 | 2 | 115 | 2 | 127 |
| Entwicklungen in der Lebensmittelproduktion | 11▼ | 26 | 2 | 68 | 12 | 30 | 21 | 10 | 18 | 19 |
| Gentechnik | 12▲ | 25 | 33 | 4 | 36 | 2 | 19 | 15 | 27 | 11 |
| Arbeitsbedingungen | 13▼ | 23 | 3 | 59 | 13 | 29 | 16 | 18 | 16 | 20 |
| Tests über Kosmetik und Drogerieartikel | 13▲ | 23 | 22 | 13 | 7 | 41 | 10 | 29 | - | - |
| Lebensstile | 15▼ | 21 | 13 | 36 | 26 | 9 | 24 | 7 | 19 | 18 |
| Besondere Ernährungsformen | 16▼ | 19 | 8 | 44 | 18 | 15 | 25 | 5 | 15 | 23 |
| Alternativen zur konventionellen Lebensmittelproduktion | 17▼ | 18 | 6 | 51 | 15 | 20 | 15 | 19 | 36 | 3 |
| Antibiotika und MRSA | 18▲ | 17 | 25 | 11 | 28 | 8 | 21 | 10 | 22 | 15 |
| Mogelpackung | 19= | 16 | 19 | 18 | 20 | 14 | 11 | 28 | 13 | 32 |
| Verbraucherinformationen | 20▲ | 13 | 14 | 30 | 10 | 35 | 8 | 62 | 9 | 59 |
| Einflussnahme von NGOs | 20▲ | 13 | 28 | 6 | 9 | 38 | 27 | 1 | 34 | 4 |
| Lebensmittelzusatzstoffe | 20▲ | 13 | 37 | 1 | 20 | 14 | 18 | 16 | 12 | 34 |

Abbildung 43: Issue-Meldungen im Jahresvergleich

| Thema | 2021 | | 2020 | | 2019 | | 2018 | | 2017 | |
|---------------------------------------|------|-------------|------|-------------|------|------------|------|-------------|------|-------------|
| | Rang | Absolut | Rang | Absolut | Rang | Absolut | Rang | Absolut | Rang | Absolut |
| Wahrnehmung von Labeln | 23 = | 11 | 23 | 12 | 32 | 5 | 13 | 23 | 22 | 15 |
| Nahrungsergänzungsmittel | 23 = | 11 | 23 | 12 | 24 | 11 | 17 | 16 | 11 | 36 |
| Lebensmittelverschwendung | 23▼ | 11 | 18 | 19 | 16 | 17 | 14 | 20 | 19 | 18 |
| Vertrauen in die Ernährungsbranche | 26▼ | 10 | 16 | 28 | 26 | 9 | 25 | 5 | 16 | 20 |
| Hygiene | 26▼ | 10 | 21 | 14 | 30 | 6 | 22 | 9 | 25 | 14 |
| Regionalität | 28▼ | 7 | 20 | 16 | 28 | 8 | 23 | 8 | 28 | 8 |
| Alkohol | 29▼ | 6 | 26 | 8 | 24 | 11 | 12 | 27 | 32 | 6 |
| Mikroplastik, Nanoteilchen (Kosmetik) | 29▲ | 6 | 31 | 5 | 16 | 17 | 12 | 27 | - | - |
| Tests über Zusatzstoffe | 31▼ | 5 | 26 | 8 | 34 | 3 | 26 | 2 | 21 | 16 |
| Lebensmittelbetrug | 31▼ | 5 | 28 | 6 | 18 | 15 | 10 | 29 | 14 | 28 |
| Tests über Mogelpackungen | 31▲ | 5 | 37 | 1 | 36 | 2 | 28 | 0 | 29 | 7 |
| Tests über Transparenz des LEHs | 34▲ | 4 | 37 | 1 | 36 | 2 | 26 | 2 | 36 | 3 |
| Kartelle | 35▲ | 3 | 34 | 2 | 40 | 0 | 27 | 1 | 29 | 7 |
| Handels- vs. Herstellermarken | 35▲ | 3 | 34 | 2 | 34 | 3 | 25 | 5 | 26 | 13 |
| CETA, TTIP | 37▲ | 2 | 40 | 0 | 40 | 0 | 26 | 2 | 29 | 7 |
| Rückstände und Wirksamkeit (Kosmetik) | 38▼ | 1 | 28 | 6 | 30 | 6 | 16 | 18 | - | - |
| Lückenhafte Rückverfolgbarkeit | 38▼ | 1 | 31 | 5 | 23 | 12 | 26 | 2 | 34 | 4 |
| Tests über NEMs | 38▼ | 1 | 34 | 2 | 36 | 2 | 27 | 1 | 36 | 3 |
| Arbeitsweise der Testinstitutionen | 41▼ | 0 | 37 | 1 | 40 | 0 | 28 | 0 | 39 | 1 |
| Tests über Regionalität | 41▼ | 0 | 40 | 0 | 28 | 8 | 28 | 0 | 32 | 6 |
| Aluminium (Kosmetik) | 41▼ | 0 | 40 | 0 | 32 | 5 | 25 | 5 | - | - |
| Gesamte Meldungen | | 1191 | | 1103 | | 924 | | 1163 | | 1297 |

Abbildung 43: Issue-Meldungen im Jahresvgl., Forts.

Für die Auswertung sind alle durch den AFC-Issue-Monitor gewonnenen Daten des Jahres 2021 herangezogen worden. Diese beinhalten insgesamt 1.191 Veröffentlichungen von NGOs und Verbraucherzentralen, Online-Zeitungen, TV-Formaten sowie Behörden und politischen Institutionen, welche 43 übergeordneten Themengebieten zugeordnet werden konnten. Zusätzlich wurde die Auswertung mit Hilfe der Daten des AFC-Issue-Monitors seit 2014 verglichen, um Entwicklungen und Trends identifizieren zu können.

Schwierige Sachverhalte, kritische Anfragen und unerwartete Risiken – von der Einführung neuer Marken und Produkte über hinterfragende Verbraucher, Medien und NGOs bis hin zu Krisenmanagement und Krisenkommunikation im Ernstfall – sind komplexe Herausforderungen und erfordern den angemessenen Umgang mit Anspruchsgruppen. Für den proaktiven und reaktiven Umgang mit diesen Herausforderungen sollten passende Strategien rund um folgende Fragestellungen vorliegen:

- Welche Issues und (kritischen) Themenstellungen bestehen für Ihr Unternehmen?
- Welche Anspruchsgruppen beschäftigen sich mit diesen Themen?
- Wie sieht die strategische Ausrichtung für den (kommunikativen) Umgang aus?
- Welche Maßnahmen sind angemessen und wie lassen sich diese umsetzen?

Ziel ist es, frühzeitig in das Issue-Management einzusteigen und so den Ernstfall erst gar nicht eintreten zu lassen.

Nachhaltigkeit – vom Trend zum Erfolgsfaktor?!

Nachhaltigkeit ist schon lange kein Trendthema mehr, sondern hat sich zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren der Agrar- und Ernährungswirtschaft entwickelt. Gehörte Nachhaltigkeit früher zum guten Ton und wurde gerne für Marketingzwecke verwendet, sind heute Erzeuger und Hersteller vielfach bestrebt, im Unternehmen selbst und entlang der eigenen Wertschöpfungskette nachhaltig zu sein. Die Motivation liegt neben der eigenen unternehmerischen Haltung in zunehmenden Forderungen marktrelevanter Stakeholder nach einer nachhaltigeren Wirtschaftsweise.

Immer mehr Verbraucher richten ihr Kaufverhalten nach ökologischen und sozialen Kriterien aus, auch wenn offen bleibt, inwieweit die tatsächliche Kaufentscheidung hiervon beeinflusst wird. Nichtregierungsorganisationen (NGOs) nehmen verstärkt die Rolle von Marktwächtern zur Nachhaltigkeit ein und machen unterstützt durch Medien auf tatsächliche oder vermeintliche Missstände öffentlich aufmerksam. Der Lebensmitteleinzelhandel fordert zunehmend die Einhaltung sozial-ökologischer Standards in Erzeuger- und Herstellerunternehmen wie auch entlang der Lieferketten.

Agenda Setting

Der Gesetzgeber ist nachdrücklich bemüht, das Thema Nachhaltigkeit durch Vorgaben zum Klima- und Umweltschutz, zur Kennzeichnung von Tierwohl und mit

Sorgfaltspflichten entlang von Lieferketten zu regeln. Und Banken sehen sich nicht zuletzt aufgrund der sogenannten Taxonomie-Verordnung dazu verpflichtet, bestimmte Kriterien zur Nachhaltigkeit bei der Kreditvergabe zu berücksichtigen. Die Europäische Union hat mit der Farm-to-Fork-Strategie als Beitrag zum Green Deal die Ziele und Maßnahmen zum klima- und umweltfreundlichen Umbau der europäischen Agrar- und Ernährungswirtschaft festgelegt. Mit der 2015 verabschiedeten Agenda 2030 der Vereinten Nationen hat die Weltgemeinschaft einen Fahrplan für die Zukunft definiert, der die Agrar- und Lebensmittelwirtschaft zukünftig triggern wird. Die vereinbarten 17 Sustainable Development Goals (SDGs), richten sich sowohl an alle Regierungen weltweit, aber auch an die Zivilgesellschaft, die Privatwirtschaft und die Wissenschaft. Sie adressieren mehrheitlich die Erzeugung von landwirtschaftlichen Produkten und werden zwangsläufig auch seitens des Lebensmitteleinzelhandels und der von ihm gesetzten Standards an Bedeutung gewinnen. Auch wenn die Umsetzung derartiger Zielsetzungen für die gesamte Food Value Chain als sehr ambitioniert angesehen werden kann, so birgt sie für die First Mover auch das Potenzial, sich mit neuen USPs in der Wertschöpfungskette zu platzieren.

Nachhaltig zu wirtschaften, ist für Unternehmen sowohl eine Selbstverpflichtung als auch eine Pflichterfüllung, um den zunehmenden Anforderungen des Marktes gerecht zu werden. Die Umsetzung einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Wirtschaftsweise im Unternehmen selbst und entlang der Lieferketten eröffnet vielfältige

Chancen, birgt aber auch unterschiedliche Risiken, derer sich Erzeuger und Hersteller bewusst sein müssen.

Die meisten Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft richten ihr wirtschaftliches Handeln nach dem Prinzip des ökonomischen Wachstums aus. Durch Steigerung der Mengen zur Erhöhung der Marktanteile und Umsätze wie auch Senkung der Kosten bei gleichzeitig anhaltendem Preisdruck werden landwirtschaftliche Erzeugnisse und Lebensmittel zumeist konventionell produziert. Der stärkeren Berücksichtigung ökologischer und sozialer Kriterien kommen indes nur wenige Unternehmen nach, da entsprechend hohe Umstellungs- und Investitionskosten nur bedingt durch die Erzielung höherer Erlöse aufgefangen werden können. Diesem vermeintlichen Zielkonflikt, der Verfolgung ökonomischen Wachstums bei vermehrter Beachtung ökologischer und sozialer Aspekte, steht indes entgegen, dass Unternehmen durch nachhaltiges Wirtschaften einen effizienteren Ressourceneinsatz und damit auch Kosteneinsparungen erzielen, wie auch die Wertigkeit ihrer Produkte erhöhen und somit weitere Kundensegmente erschließen können. Die stetig wachsende Gruppe nachhaltigkeitsorientierter Verbraucher stellt sicherlich eine anspruchsvolle, aber auch kaufkräftige Zielgruppe dar, deren Potential von Erzeugern und Herstellern noch nicht wirklich ausgeschöpft wird. Eine besondere Rolle in der Wertschöpfungskette kommt dem Lebensmitteleinzelhandel, insbesondere beim Angebot von Private Label-Produkten zu, für die es verbindliche Kriterien zur Nachhaltigkeit zu definieren und angemessen zu honorieren gilt.

Gerade in weitgehend gesättigten Märkten – wie Land- und Lebensmittelwirtschaft – mit einem hohen Anteil homogener Erzeugnisse und vergleichbaren Produkten kann die nachhaltige Wirtschaftsweise als Differenzierungsmerkmal dienlich sein. Eine umweltschonende und tierwohlkonforme Erzeugung zur Herstellung nachhaltiger Produkte mit entsprechend großen Marktpotentialen kann helfen, die eigene Wettbewerbsposition zu stärken, Marktanteile zu sichern und durch gesteigerte Umsätze höhere Gewinne zu erzielen. Allerdings müssen Unternehmen die Einhaltung und Schaffung von ökologischen und sozialen Werten entlang der gesamten Lieferkette transparent und nachvollziehbar vermitteln. Ansonsten droht den Unternehmen neben öffentlicher Kritik der Vorwurf des Greenwashings.

Die Anforderungen an Erzeuger und Hersteller, neben einer ökonomischen Ausrichtung verstärkt öko-soziale Aspekte zu berücksichtigen, verlangt somit das eigene Wirtschaften – vom Acker bis zur Ladentheke – durch entsprechende Managementaktivitäten nachhaltig auszurichten. Für eine vermehrt nachhaltige Wirtschaftsweise bedarf es allerdings einer zielgerichteten Strategie und eines ausgearbeiteten Konzeptes, um erforderliche Maßnahmen sicher planen, umsetzen und kommunizieren zu können.

Die Festlegung einer Strategie und Entwicklung eines Konzeptes zur Nachhaltigkeit sollte zielführend und angemessen erfolgen und sich in heutigen Zeiten sowohl an den Kunden- und Verbraucherwünschen als auch an dem politischen Mainstream und den daraus erwachsenden Realitäten messen. Eine derartige Strategie, egal

ob für den Mittelstand oder multinationale Konzernstrukturen wird sich immer wieder an folgender Vorgehensweise orientieren:

1. Identifizierung und Analyse relevanter Themen

Um die eigenen Marktpotenziale zur Nachhaltigkeit im Unternehmen und entlang der eigenen Wertschöpfungsketten erarbeiten zu können, sollten die ökologischen und sozialen Themen zunächst innerhalb definierter Cluster systematisch erfasst und analysiert werden. Die Bewertung identifizierter Themen erfolgt vor allem nach Marktrelevanz und Passgenauigkeit zu eigenen Erzeugnissen, Produkten und Marken. Von besonderer Bedeutung sind hier die Erwartungen und Anforderungen marktrelevanter Anspruchsgruppen wie Kunden und Verbraucher. Die Feststellung der tatsächlichen Relevanz von Nachhaltigkeitsthemen für die eigene Unternehmung hilft, die bestehenden Marktchancen zu erkennen und den potenziellen Risiken entgegenzuwirken.

2. Kritische Bewertung des Status-quo

Auf Basis marktrelevanter Nachhaltigkeitsthemen gilt es, die eigenen Handlungsfelder im Status-quo kritisch zu durchleuchten. Gerade bei sogenannten Hotspot-Themen, die im Fokus einer besonderen öffentlichen Aufmerksamkeit stehen, wird durch den Soll-Ist-Vergleich der notwendige Anpassungs- und Ergänzungsbedarf bei Managementmaßnahmen ersichtlich, um ein hohes Maß an Verlässlichkeit, Überprüfbarkeit und Gültigkeit erzielen zu können.

3. Erarbeitung konkreter Maßnahmen zur Anpassung

Aus den festgestellten Optimierungspotentialen werden für jedes betroffene Handlungsfeld zusätzliche Maßnahmen mit erforderlichen Aktivitäten erarbeitet. Die Einzelaktivitäten werden in einem Projektplan hinterlegt, in dem neben Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten auch Zeiträume zur Umsetzung und Fristen zur Erledigung definiert werden.

4. Öffentlichkeitsarbeit zur Nachhaltigkeit

Die Kommunikation zur eigenen nachhaltigen Wirtschaftsweise sollte inhaltlich stimmig und zielgenau erfolgen. Wichtig ist, dass die Botschaft zur eigenen Nachhaltigkeit nachvollziehbar transportiert und von Anspruchsgruppen in der Wertigkeit wahrnehmbar wird. Transparenz und Glaubwürdigkeit sind hier von fundamentaler Bedeutung, um vermeintliche Missverständnisse, aufkommende Kritik und drohende Vorwürfe des Greenwashings zu vermeiden. Für die Außendarstellung der eigenen Wertigkeit sollte entsprechend geprüft werden, inwieweit ein implementierter Standard, ein verfasster Nachhaltigkeitsbericht oder eine initiierte Marketingkampagne hinreichend erscheint. Die Auswahl passender Instrumente und Kanäle zur Veröffentlichung richtet sich nach verfügbaren Ressourcen, zu vermittelnden Inhalten und adressierten Zielgruppen. Grundsätzlich sind dabei alle denkbaren traditionellen und neuen Medien nutzbar und miteinander kombinierbar.

Berücksichtigt ein Unternehmen, egal ob auf der Stufe der landwirtschaftlichen Produktion, der Inputindustrie,

der Weiterverarbeitung oder des Groß- und Einzelhandels diese Vorgehensweise, so wird nachvollziehbar, dass sich das Thema Nachhaltigkeit für Unternehmen der Agrar- und Ernährungsbranche vom Trend zum Erfolgsfaktor entwickelt hat, sofern ökologische und soziale Aspekte in der strategischen und konzeptionellen Unternehmensführung gewinnbringend berücksichtigt werden können.

Insofern überraschen die Ergebnisse einer bereits im Jahre 2020 durchgeführten Studie der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE) und der AFC Risk & Crisis GmbH keineswegs. Hier wurden Entscheider in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie befragt, wie sie u.a. zu den EU-Leitlinien zur unternehmerischen Sorgfaltspflicht bezüglich umweltbezogener Aspekte in den Lieferketten stehen. Immerhin über die Hälfte der Befragten waren der Meinung, dass sie gesetzliche Regelungen zu entwaldungsfreien Lieferketten als zielführend betrachten. Des Weiteren führten sie an, dass sie immerhin zu 75 Prozent die Kernkriterien der unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Bezug auf umweltbezogene Risiken bereits umsetzen. Dabei führten 67 Prozent eine Risikoanalyse durch, 61 Prozent nutzten Maßnahmen zur Abwendung von Risiken und immerhin 56 Prozent kommunizierten über die Durchführung derartiger Maßnahmen.

Im Kontext des Gesetzes über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen in Lieferketten werden Nachhaltigkeitsaspekte ebenfalls neu zu betrachten sein und entlang der Food Value Chain alternative Verantwortlich-

keiten definiert. Die Betrachtung findet nunmehr nicht mehr nur auf dem 1-tier-Level statt, sondern inkorporiert sämtliche Handlungsweisen bis zum n-tier-Level und somit in den meisten Fällen bis auf das Niveau der agrarischen Produktion, egal ob in Deutschland, Europa oder International. Die Vorgaben des Gesetzes werden die rechtlichen Anforderungen an Unternehmen über den unmittelbaren Anwendungsbereich des Gesetzes hinaus prägen. So werden beispielsweise menschenrechtsbezogene Sorgfaltspflichten weit gefasst, die konkrete und rechtskonforme Umsetzung wird im Einzelfall schwierig. Die Sorgfaltspflichten können auch Umweltaspekte sowie den Klimaschutz betreffen. Wie schnell sich Betrachtungsweisen auch in der rechtlichen Auslegung verändern oder erweitern können, veranschaulicht zuletzt das Bundesgerichtshofurteil vom 29. April 2021, welches im Kern festgestellt hat, dass die Politik deutlich mehr tun muss, damit die Klimaziele erreicht werden und die Folgewirkungen nicht zu Lasten der nachfolgenden Generationen gehen dürfen. So muss man durchaus davon ausgehen, dass Klimaschutz auch menschenrechtsrelevant sein kann. Für handelnde Unternehmen ergibt sich hieraus eventuell eine Wette auf die Zukunft. NGOs bietet sich die Chance der Klageführung in Deutschland bei möglichen Anlastungen im Ausland.

Als zusätzliche, stufenübergreifend weiterführende Aspekte werden ferner die der EU-Richtlinie über unlautere Handelspraktiken zu berücksichtigen sein. Sie tragen dazu bei, dass das eigene unternehmerische Handeln jeweils im Kontext mit den anderen beteiligten Stakeholdern betrachtet werden muss. Es reicht nicht aus, die Verantwortung auf die allseits bekannte „Flaschenhals-

position“ von z.B. Lebensmitteleinzelhandel, die Fruchtimportkonzerne, die großen Molkereien, die Schlachtkonzerne oder die Agrarhandelskonzerne zu verlagern. Auch hier sind wertschöpfungskettenübergreifendes Handeln und spezifische Regelwerke opportun.

Ein weiterer Aspekt ergibt sich im Zusammenhang mit der Taxonomie-Verordnung sowie den nachhaltigen Anlagestrategien internationaler Anlagefonds. Während letztere zukünftig nur noch Unternehmen mit erwiesenen nachhaltigen Wirtschaftsweisen in ihren Portfolios führen werden und sich bereits heute einer wachsenden Anlegernachfrage erfreuen, muss beobachtet werden, ob und inwieweit Banken zukünftig „grüne“ Kredite über den Hebel der Eigenkapitalunterlegung vergeben. Dies könnte ggfs. dazu beitragen, dass beispielsweise Unternehmen, die die Kriterien eines „Green Deal“ nicht oder nur bedingt erfüllen mit höheren Eigenkapitalquoten arbeiten müssten als ihre nachhaltig wirtschaftenden Mitbewerber. Daraus könnte sich ein „grüner Faktor“ ergeben, der entsprechende Finanzierungen auch für die Kreditinstitute sowohl positiv als auch negativ belasten könnte. Noch erscheinen die Folgen allerdings nicht absehbar.

Lessons learned

Was lässt sich aus diesen Entwicklungen und Neueinordnungen lernen? Es ist sicherlich vorteilhaft, im Sinne der operativen und wirtschaftlichen Entwicklung eines Unternehmens das Thema Nachhaltigkeit in den Fokus gesamtheitlicher Geschäftsaktivitäten zu stellen. Es kann nicht nur zur Imagebildung, sondern ebenfalls als Profitträger und zur Gewinnabsicherung genutzt wer-

den. Nicht nur gegenüber Kunden, regulativen Behörden und dem politischen Mainstream. Will ein Unternehmen zukünftig allerdings den oben genannten Ansprüchen entsprechen und sich darüber hinaus profilieren, so kann festgestellt werden, dass das bisherige Nachhaltigkeitsmanagement eher um das sogenannte ESG-Management erweitert werden muss. Dabei ist zu prüfen, wo sich die Managementsysteme gleichen und inwieweit sie sich durchaus differenziert betrachten lassen. So kommt selbstverständlich die Frage auf: Was ist der Unterschied? Der Unterschied liegt sicherlich in der Tatsache, dass Nachhaltigkeitsmanagement oftmals nur bedingt messbar ist, während ESG sehr spezifisch und vor allem messbar hinterlegt ist. Während Nachhaltigkeit von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich gestaltet und ausformuliert werden kann, beruht ESG auf einem spezifischen Kriterienset – nämlich Environmental (Ökologie), Social (Umgang mit gesellschaftlichen und sozialen Fragen), Governance (gute Unternehmensführung und -steuerung), anhand dessen Unternehmen ihre Performance messen und berichten können.

Sicherlich wird es zukünftig verstärkt stufenübergreifende Ansätze geben, bei denen sich die Wirtschaftsbeteiligten derart organisieren, dass sie anhand von definierten Regelwerken ihr Handeln und die jeweiligen Verantwortungsebenen stufenübergreifend neu definieren und mittels ESG-Management überprüfen. Die bisherigen ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsaspekte werden durch übergeordnete Themenstellungen wie z.B. den Umwelt- und Klimaschutz, Ressourcenschutz und Erhaltung der Biodiversität, die Erfüllung der SDGs, die Einhaltung vereinbarter

Standards und Legal Compliance, faire Handelspraktiken und -entlohnung, die Einhaltung von Menschenrechten und die Gewährleistung von Umweltstandards, Corporate Governance sowie letztendlich auch die Absicherung der Authentizität und Integrität der Roh- und Fertigwaren ergänzt.

Am einfachsten sind derartige Konstellationen stufenübergreifend mittels userdefinierter Plattformen zu konstituieren, in denen die Beteiligten ihre jeweils eigenen, individuellen Maßnahmen und Daten monitoren und einpflegen und so eine übergreifende Nachprüfbarkeit der Einhaltung des definierten Regelwerks gewährleistet ist. Technisch lassen sich derartige Datenreihen digitalisiert darstellen und managen. Möglicherweise wird ein sogenannter „Truste“ eingeschaltet, der die Einhaltung überprüft und bei Abweichungen steuernd, eventuell sogar penalisierend eingreift. Nachhaltigkeit wird hierbei einem neuen Zweck und Wirkungsgrad zugeführt, indem den klassischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten u.a. Fragestellungen der Legal Compliance, der Werthaltigkeit, der Glaubwürdigkeit und der technischen und strukturellen Machbarkeit sowie vor allem der objektiven Messbarkeit beigelegt werden. In dem Zusammenhang kann dann von einem veritablen, ganzheitlichen, stufenübergreifenden ESG – Management gesprochen werden. Das ganze markt- und verbraucherorientiert, so dass die Aktivitäten zum USP der Beteiligten und somit zum Erfolgsfaktor generieren.

Separatorenfleisch – Neue Methode zum Nachweis?

Im April dieses Jahres sind für die Agrar- und Ernährungsbranche rund 220 kritische Publikationen veröffentlicht worden, darunter zahlreiche Meldungen von NGOs und Medien bezüglich Separatorenfleisch in Wurstprodukten. Separatorenfleisch wird durch das Pressen von Knochen mit Fleischresten oder Tierkörpern durch Lochscheiben erzeugt. Dabei verändert sich die Struktur der Muskelfasern, sodass es nicht mit dem Fleisch im Sinne der Leitsätze aus dem Deutschen Lebensmittelbuch vergleichbar ist.

Eine am 23. Juni 2022 veröffentlichte Laboranalyse der Fachhochschule Bremerhaven im Auftrag von Spiegel und NDR hat in einigen untersuchten Proben von Geflügelwurst und Geflügelfleisch Separatorenfleisch nachgewiesen. Neun der 30 untersuchten Proben verschiedener konventioneller und Bio-Hersteller enthielten den Auswertungen zufolge Separatorenfleisch. Auf keiner der betroffenen Verpackungen sei eine entsprechende Kennzeichnung vorhanden gewesen. Die betroffenen Hersteller übten nach der Veröffentlichung Kritik an der Untersuchungsmethode. Nach Veröffentlichung der Laborergebnisse beteuerten die Betroffenen, dass ihren Produkten kein Separatorenfleisch hinzugefügt worden sei, und betitelten die Vorwürfe unter anderem als "haltlos". Da die Hersteller selbst Qualitätsprüfungen durchführten, könnten sie dies auch mit Sicherheit bestätigen. Des Weiteren wurde die verwendete Untersuchungsmethode kritisiert, auf der die Ergebnisse basieren. Einer

der Sprecher äußerte gegenüber NDR und DER Spiegel, die Methode sei ein neuer wissenschaftlicher Ansatz, jedoch ohne "soliden Beweis". Außerdem besitze das Prüfverfahren bisher keine amtliche Anerkennung. In der Stellungnahme zweier Hersteller wird diesbezüglich ein Fachtierarzt für Lebensmittel und Gegenprobensachverständiger zitiert. Die angewandte Methode stelle seiner Ansicht nach "keine beweisende Methode für Separatorenfleisch dar". Die Entwickler der Methode hätten Marker für Bindegewebe ausgewählt, die nicht nur in Bandscheiben, sondern auch in anderen Bindegeweben zu finden seien. Demnach könne man sie auch in normalem Verarbeitungsfleisch für Geflügelerzeugnisse finden. Sofern Produkte Separatorenfleisch enthalten, sei eine entsprechende Kennzeichnung der Produkte nach der EU-Lebensmittel-Informationsverordnung verpflichtend. Ohne eine solche Kennzeichnung werde gegen die Verordnung verstoßen, so ein Jurist und Experte für Umwelt- und Lebensmittelrecht. Ein Sprecher der Verbraucherzentrale Hamburg bezeichnete den Vorfall als Verbrauchertäuschung "im großen Sinne". Foodwatch betitelt den Fall als Betrug.

Die Untersuchungsmethode, worauf die Veröffentlichungen beruhen, wird weiterhin in Fachzeitschriften und Vorträgen verteidigt und verbreitet. Experten gehen davon aus, dass sich diese Methode aufgrund ihrer hohen Leistungsfähigkeit in der Lebensmittelanalytik durchsetzen werde. Doch bis dahin seien noch einige Harmonisierungs- und Standardisierungsprozesse erforderlich. Daher ist es bisher nicht möglich, die gegensätzlichen Standpunkte der Wurstproduzenten, NGOs und Medien aufzulösen.

AFC-Standpunkt zu Label und Kennzeichnung

Ein Label ist ein grafisches Element mit Aufmerksamkeitswirkung, das zumeist auf der Vorderseite der Verpackung aufgebracht wird. Eine Kennzeichnung hingegen kann eine reine Textinformation oder auch eine Codierung sein, die auf dem Produkt oder an einer beliebigen Stelle der Verpackung aufgebracht wird. Sowohl der Stempelaufdruck auf Eiern als auch die Angaben auf Rindfleischetiketten, sowie der EAN-Code auf Lebensmitteln ist eine Form der Kennzeichnung. Labels sind häufig Herkunfts- oder Qualitätszeichen. Dazu gehören beispielsweise das Bio-Siegel, das QS-Zeichen, EU-Geoschutz-Zeichen oder auch die DLG-Prüfzeichen.

Ein Label zieht mehr Aufmerksamkeit auf sich. Ähnlich dem Bio-Siegel hätte es das Potential, einen hohen Bekanntheitsgrad zu erlangen. Allerdings konkurriert ein Label mit der Marke um Aufmerksamkeit und um die Inhalte, für die Marken stehen. Es kann die Marke überstrahlen und schwächen.

Bei einer Kennzeichnung wäre das anders. Es würde nicht im Wettbewerb mit der Marke stehen. Weil diese aber meist auf der Rückseite oder an der Verpackungsseite untergebracht wird, ist sie eben auch nicht auf den ersten Blick zu erkennen.

Aber jedes staatliche Label schwächt die klassische Lebensmittelmarke. Es bringt zum Ausdruck, dass die Marke allein scheinbar nicht für die transportierte Botschaft

des Labels stehen kann. Damit wird die Vertrauensfunktion einer Marke grundsätzlich durch ein Front-Page-Label konterkariert. Gehoben werden durch derartige Labels vor allem No-Name-Produkte, als typische Discount-Ware. Sie erfahren dadurch eine bessere Reputation und stärken ihre Position im Wettbewerb.

Ein staatliches Label würde eher das Preiseinstiegssegment und die „Discountisierung“ der Fleischprodukte befördern. Dies senkt das Preisniveau insgesamt für alle Beteiligten in der Kette gegenüber dem Alternativ-Szenario ohne Label. Das Label schwächt also den Effekt, der erreicht werden soll, nämlich die Wertschätzung und Wertschöpfung für Fleischprodukte aus anspruchsvollen Haltungsformen zu erhöhen.

Marken können in hohem Maße Vertrauen bilden. Wer Hipp-Babynahrung kauft, weiß, dass der Unternehmer mit seiner Markenreputation für den Markenkern einsteht und damit auch etwas riskiert. Wer Nivea-Produkte für seine Hautpflege verwendet verlässt sich auf die Qualität, die er unter Umständen schon seit Jahrzehnten damit verbindet. Beschädigt das Unternehmen seine eigene Marke, entzieht es sich damit selbst die Geschäftsgrundlage.

Wenn eine Marke hält was sie verspricht, dann könnten sich deren Produzenten im Umkehrschluss mit zusätzlichen Standards im Tierschutz profilieren. Einem Premium- oder auch Super-Premium-Produkt fehlt ja tatsächlich etwas Wesentliches in der Verbrauchererwartung, wenn dazu, wie so oft, keine Aussage gemacht wird. Das Anspruchsniveau in Bezug auf die Tierhaltung steigt bei

Verbraucherinnen und Verbrauchern. Die staatliche Initiative ist ja darauf nur ein Reflex.

Will der Landwirtschaftsminister den Effekt der Discountisierung vermeiden, muss er sehr darauf achten, dass aus der Kennzeichnung kein Label wird. Dies wird umso wichtiger, wenn die Einführung eines staatlichen Labels oder Kennzeichens künftig auch auf verarbeitete Fleischerzeugnisse oder Fertigprodukte erweitert werden soll.

Ist bei Frischfleisch der Anteil von Markenprodukten noch gering, so steigt dieser Anteil mit zunehmendem Verarbeitungsgrad. Da die Integration der Verarbeitungsstufen zum Plan des Landwirtschaftsministers gehört, muss man von Anfang an darauf achten.

Wir empfehlen dringend eine Kennzeichnung in Form eines einfachen Buchstaben- oder Zahlencodes, etwa wie bei Eiern. Auf den Vorderseiten unserer Verpackungen würde es sonst eng. Und die nächsten Label, wie etwa ein CO₂-Label, sind beim Beirat des BMEL schon in der Diskussion. Im politischen Prozess der weiteren Abstimmung muss man grundsätzlich mit allem rechnen. Labels sind politisch verführerisch. Man kann damit große Kampagnen fahren und sich politisch profilieren. Die eher nüchterne Kennzeichnung gibt dafür weniger her. Die Gefahr, dass daraus doch noch ein Label wird, ist also real.

Verpackungen und Plastik im Fokus

Besonders im März dieses Jahres standen die Themen Plastikverpackungen und -müll von mehreren NGOs sowie Medien im Fokus und sind auf politischer Ebene diskutiert worden. Hinzu kommt, dass die EU bereits im Rahmen des Green Deals den EU-Aktionsplan für die Kreislaufwirtschaft verabschiedet hat, welcher beispielsweise die Verringerung von übertrieben aufwendigen Verpackungen, neue verbindliche Anforderungen an den Rezyklatanteil und die besondere Konzentration auf biobasierte und biologisch abbaubare Kunststoffe vorsieht. Nicht zuletzt aufgrund der durch den Ukraine-Krieg gestiegenen Rohöl- beziehungsweise Kunststoffpreise sollten Unternehmen sich ernsthaft mit dem Thema auseinandersetzen. Dabei gilt es, auf fundierte und wirkungsvolle Lösungen zu setzen, um nicht dem Vorwurf des Greenwashings ausgesetzt zu werden. Sonst ist der Schaden durch eine gut gemeinte, aber wirkungslose Maßnahme größer als deren kurzfristiger Nutzen für Marketing und Absatz.

Am 2. März berichtete das Redaktionsnetzwerk Deutschland über die verabschiedete Resolution zur Bekämpfung des Plastikmülls der Umweltversammlung der Vereinten Nationen (UNEA). Weiterhin schreibt das Redaktionsnetzwerk Deutschland (RND), dass gemäß der UNEA-Entscheidung ein Verhandlungskomitee bis Ende 2024 eine Konvention erarbeiten solle, in der rechtsverbindliche Regeln und Maßnahmen - den gesamten Lebenszyklus von Plastik betreffend - festgelegt werden sollen.

Weniger Neukunststoffe

Der WWF bezeichnete in einer Pressemeldung vom 2. März das Abkommen als "historisch". Dennoch müsse in weiteren Verhandlungen stärker festgelegt werden, mit welcher Verbindlichkeit Maßnahmen für Produktion, Verbrauch, Kreislaufführung und Abfallwirtschaft dafür sorgen sollen, dass kein Plastik mehr in die Umwelt gelange und weniger Neukunststoffe produziert werde. Anlässlich des UN-Abkommens greift auch die SWR-Sendung "odyso" am 3. März das Thema auf und fokussiert unter anderem das Recycling von Kunststoffverpackungen. Müllvermeidung sei essenziell, um gegen die "Plastikflut" anzugehen, heißt es in der Sendung.

Das Statistische Bundesamt veröffentlichte im März neue Zahlen zum Verpackungsmüll in Deutschland. Im Jahr 2020 seien bei den privaten Haushalten in Deutschland pro Kopf 78 Kilogramm Verpackungsmüll eingesammelt worden. Dies seien pro Person durchschnittlich 6 Kilogramm mehr als im Vorjahr. Leichtverpackungen würden mit 32 Kilogramm pro Person den größten Anteil am Verpackungsmüll der privaten Haushalte ausmachen. Wobei die Pro-Kopf-Menge an Leichtverpackungen sich gegenüber dem Vorjahr nicht verändert habe. Von den insgesamt 6,4 Millionen Tonnen gebrauchter Verkaufsverpackungen 2020 seien 79 Prozent recycelt und 12 Prozent energetisch verwertet worden.

Internationale Koalition gegen Plastikmüll

Um die Plastikverschmutzung bis zum Jahr 2040 zu beenden, beteiligt sich Deutschland an der internationalen

"High Ambition Coalition to End Plastic Pollution". Im März war bereits auf der UN-Umweltversammlung (UN-EA) in Nairobi die Aufnahme von Verhandlungen über ein internationales rechtsverbindliches Instrument zur Beendigung der Plastikverschmutzung vereinbart worden. Zum Schutz unserer natürlichen Lebensgrundlagen sind drei strategische Ziele für den Erfolg in den weiteren Verhandlungen definiert: den Plastikverbrauch und -produktion auf ein nachhaltiges Niveau zu beschränken, eine Kreislaufwirtschaft für Kunststoffe aufzubauen und den umweltverträglichen Umgang mit Kunststoffabfällen sicherzustellen.

Nicht weniger Müll

Neuste Zahlen des Umweltbundesamts zeigen, dass es keine Trendwende beim Anfall von Verpackungsmüll gibt. Mit 225,8 Kilogramm pro Kopf und Jahr gehört Deutschland weiterhin zu den größten Müllsündern in ganz Europa. Zwar ist die Menge an Verpackungsabfall in 2020 im Vergleich zum Vorjahr um 0,7 Prozent auf 18,8 Millionen Tonnen gesunken, allerdings ist dies nur marginal und das Ergebnis einer verminderten Produktion der Industrie während der Corona-Pandemie.

Auswirkungen auf den Stoffwechsel

Laut einer Studie der Norwegian University of Science and Technology wirken ungeahnt viele Stoffe aus alltäglichen Plastikprodukten verändernd auf den menschlichen Stoffwechsel und stellen so einen bedeutsamen und unterschätzten Faktor für Fettleibigkeit dar. Das Forschungsteam untersuchte und analysierte die Chemikalien von 34 alltäglichen Plastikprodukten, darunter

viele Lebensmittelverpackungen, wie etwa Getränkeflaschen sowie Joghurt- und Kaffeebecher. Sie entdeckten 55.300 unterschiedliche chemische Bestandteile und konnten davon vorläufig 629 Verbindungen zuordnen, darunter elf bekannte stoffwechselstörende. Mithilfe von Mäusezellkulturen ist im Labor untersucht worden, wie sich die Kunststoffe auf das Gewebe auswirken. Bei etwa jedem dritten Plastikextrakt erfolgte eine starke Zunahme der Fettzellen. In den Medien (mdr) wird erklärt, Plastik wirke als Dickmacher in dem Plastikchemikalien Vorläuferzellen zu Fettzellen umprogrammieren können, diese vermehrten sich stärker und lagern mehr Fett ein. Sind in alltäglichen Plastikprodukten möglicherweise noch mehr stoffwechselstörende Chemikalien als bisher angenommen?

Kommunikation zur Krisenprävention

Täglich berichten Medien und NGOs über Themen der Lebensmittelindustrie, die für das Handeln von Unternehmen kritisch werden könnten. Dabei geht es oft weniger um eine objektive, transparente Darstellung von Fakten als vielmehr um Konfrontation und Sensation. Die drohenden Konsequenzen der medialen Aufmerksamkeit werden von den Unternehmen häufig unterschätzt. So reichen in Zeiten blitzschneller digitaler Verbreitung von Themen nur wenige negative Schlagzeilen aus, um die Glaubhaftigkeit und Vertrauenswürdigkeit von Unternehmen oder ganzen Branchen nachhaltig zu beeinflussen. Nicht zuletzt jüngste Vorfälle von Produktkontaminationen in mehreren großen Industrieunternehmen der Lebensmittelbranche zeigen, dass Kommunikationsmanagement und -strategie im Kontext kritischer Themen oftmals noch stiefmütterlich behandelt werden. Die Folgen einer verzögerten und intransparenten Kommunikation durch die Unternehmen waren in diesen Fällen hohe finanzielle Verluste und Reputationsschäden. Vor diesem Hintergrund ist eine zielgerichtete und strategische Risikokommunikation unabdingbar.

Mit immer häufiger auftretenden „Skandalen“ müssen sich Unternehmen zunehmend auf Risikoszenarien einstellen, die sowohl Anspruchsgruppen wie den verunsicherten Konsumenten und die sensationsgierigen Medienvertreter einbeziehen und gleichzeitig eine mögliche politische Einflussnahme nicht vernachlässigen. Denn: Krisen lassen sich kaum vermeiden, da die Ursache – ob gezielte Fremdeinwirkung oder nicht absehbare Ereignis-

nisse – auch außerhalb des unternehmerischen Einflussbereichs liegen können. Etablierte Managementsysteme wie Qualitätssicherungsstandards, Zertifikate für Produktprüfungen und Nachhaltigkeitssiegel reichen daher nur bedingt zur Risikoprävention aus.

Um eventuellen öffentlichen Angriffen vorwegzugreifen, sollte es daher Ziel der Risikokommunikation sein, durch definierte Präventiv- und Reaktivmaßnahmen einen angemessenen Umgang mit der Öffentlichkeit und deren Anspruchsgruppen zu gewährleisten. Gerade im Hinblick auf das bald in Kraft tretende Lieferkettensorgfaltspflichtgesetz und die Branche aktuell beschäftigende Nachhaltigkeitsthemen wie Greenwashing und Klimaschäden, sollte präventiv statt reaktiv gehandelt werden. Für viele dieser und anderer brisante Themen in der Lebensmittelwirtschaft, wie „Massentierhaltung“ und „Tiergesundheit“ sowie „Produktkontaminationen“ lohnt sich eine aktive öffentliche Diskussion.

Im Rahmen eines umfassenden Risikomanagements ist es nunmehr erforderlich frühzeitig die gegebenen Bedrohungspotenziale innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu identifizieren und zu analysieren. Dadurch kann etwaigen Auslösern einer Krise für die Produkte, die Marke und letztlich das gesamte Unternehmen entgegengewirkt werden. Der zukünftige Unternehmenserfolg hängt schließlich zu einem Großteil von der Reputation und Vertrauenswürdigkeit der Marken ab. Für den drohenden Schadensfall müssen im Unternehmen dementsprechende Maßnahmen im Risikomanagement definiert sein, die ein zielgerichtetes Vorgehen in der Risikokommunikation ermöglichen.

Ein unbedachter Umgang oder die fehlende Auseinandersetzung mit kritischen und potenziell kritischen Themen gleicht im Kontext des Risikomanagements und der Risikokommunikation einem Spiel mit dem Feuer. Unternehmen wagen den Schritt in die Öffentlichkeit mittels Stellungnahmen zu kritischen Themen häufig nur zaghaft oder gar nicht. Reaktive Äußerungen bei akuten Anschuldigungen, ohne sich vorher mit den relevanten Issues auseinandergesetzt zu haben, können durch oftmals ungeübte und unangemessene Kommunikation einen enormen Imageschaden nach sich ziehen. Ein systematisches und effektives Issue-Management ist demnach der Schlüssel zu einer erfolgreichen Risikokommunikation. Dabei gilt es, sowohl vor- und nachgelagerte Stufen der Lieferkette zu berücksichtigen als auch bereits bekannte Themenfelder weiterhin zu beobachten. Durch sich ändernde Rahmenbedingungen kann bereits Bekanntes in veränderter Form erneut in den Fokus geraten und abermals zu einem relevanten Thema werden. So stehen der Wunsch und die Forderung seitens NGOs, Politik und Verbrauchern nach mehr Informationen über die Herkunft von Produkten weiterhin im Fokus.

Für beteiligte Marktteilnehmer ist es essenziell, in der Öffentlichkeit geschlossen aufzutreten und gemeinsam einen transparenten Einblick in die "Lebenswirklichkeit der Lebensmittelbranche" zu geben. Eine präventive Kommunikation zu kritischen Themen mittels geeigneter Instrumente und Kanäle hilft, Möglichkeiten populistischer Berichterstattung einzugrenzen und Verbrauchervertrauen zu erhalten oder sogar zu stärken. Eine angemessene Reaktion beinhaltet eine entsprechend strin-

gente Argumentation und gezielte Öffentlichkeitsarbeit. Im Umgang mit NGOs und den Medien sollten die Betroffenen sich auf relevante Fakten und einschlägige Informationen konzentrieren. Emotional aufgeladene Aussagen wie „Die Vorwürfe sind ein Skandal“ oder „unser Vorgehen ist rechtlich tadellos“ sollten möglichst vermieden werden.

Zusammengefasst: Gezielte Risikokommunikation kann krisenhafte Ereignisse und mögliche daraus entstehende Skandale zwar nicht verhindern, aber die Folgen für Unternehmen der Land- und Ernährungswirtschaft deutlich mindern. Mit voranschreitender sozialer, digitaler Vernetzung ist es ein Leichtes für Medien und Verbraucherschützer, immer neue Themen aufzunehmen, um die Allgemeinheit über vermeintliche Unzulänglichkeiten zu informieren oder vor potenziellen Gefahren zu warnen. Der fortschreitende Wandel von der ausführlichen Information der Fachpresse in Richtung eines reißerischen Sensationsjournalismus verlangt von Unternehmen sich in der Unternehmenskommunikation frühzeitig und adäquat vorzubereiten und eigeninitiativ wirkungsvolle Maßnahmen zu entwickeln. Denn abzuwarten und damit externen Akteuren die öffentliche Analyse und Bewertung etwaiger Risiken zu überlassen, ist in diesem Zusammenhang sicherlich der falsche Weg.

Transformation der Landwirtschaft – Druck auf Politik und Landwirtschaft wächst

Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Tierwohl – Themen, die die Gesellschaft Tag für Tag umtreiben. Beschleunigt durch die „Fridays for Future“-Demonstrationen als Bewegung der Millennials und Post-Millennials ab 2018 und durch den 2019 vorgestellten Europäischen Green Deal, der die Issues „Klimawandel“ und „Umweltzerstörung“ auf politischer, gesamteuropäischer Ebene adressiert, steht auch die Landwirtschaft immer präsenter im Visier der öffentlichen Diskussion. Medien und NGOs veröffentlichen fast täglich Beiträge rund um das Thema Landwirtschaft und Umwelt, wobei die konventionelle Bewirtschaftung von Flächen sowie die konventionelle Tierhaltung besonders in der Kritik stehen. Insgesamt befindet sich die Landwirtschaft zunehmend im Spannungsfeld zwischen Ressourcenknappheit, Umweltzerstörung und Welternährung. Vor diesem Hintergrund hat die Bundesregierung am 8. Juli 2020 die Zukunftskommission Landwirtschaft (ZKL) einberufen und mandatiert. Die Arbeit der ZKL fokussiert sich laut Prof. Peter Strohschneider, Vorsitzender des ZKL, auf die Erarbeitung von Empfehlungen und Vorschlägen, um eine nachhaltige, d.h. ökologisch und ökonomisch tragfähige, sowie sozial verträgliche Landwirtschaft in Deutschland auch in Zukunft zu ermöglichen.

Mit der Veröffentlichung des Abschlussberichts vom 29. Juni 2021 gingen aus der Arbeit der ZKL zwölf Leitlinien hervor, die mit den Zielvorstellungen und Empfehlungen

als Entwicklungspfade Handlungsfelder im sozialen, ökologischen und ökonomischen Bereich beleuchten und für die Sicherung der landwirtschaftlichen Zukunft in Deutschland sorgen sollen.

Zwölf Leitlinien für den Transformationsprozess

Die Transformation der Landwirtschaft wird als eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe gesehen, in der die Politik die Gestaltungsverantwortung übernehmen muss, in dem sie den Rahmen setzt und Veränderungsprozesse fördert und mitgestaltet. Die von der ZKL erstellten Leitlinien sollen dabei als roter Faden für eine Transformation herangezogen werden können. So werden Themen wie die Verbesserung der ökologischen Verträglichkeit, Resilienz der landwirtschaftlichen Produktion und des Tierschutzes, die Vermeidung negativer Aspekte auf Klima, Umwelt, Biodiversität, Tierwohl und menschliche Gesundheit, aber auch Preisgestaltung, Finanzierung bis hin zur Erprobung auf Pilotbetrieben und Diskussionsplattformen in den Leitlinien beschrieben.

Kritik am Abschlussbericht

Kritiker, wie der Präsidenten des deutschen Naturschutzrings, Prof. Kai Niebert und der Vorsitzende des Bunds für Umwelt und Naturschutz Deutschland, Olaf Bandt, sehen die Aufgaben der ZKL jedoch nicht im Tagesgeschäft. Darüber hinaus beanstandeten Branchenvertreter in einem offenen Brief, dass einige Punkte, wie die versprochenen finanziellen Entschädigungen, viel zu unkonkret dargestellt seien. Die Agrarökonomin Prof.

Ulrich Koester (Christian-Albrechts-Universität zu Kiel) und Prof. Michael Schmitz (Justus-Liebig-Universität Gießen) halten die Empfehlungen der Zukunftskommission Landwirtschaft ebenfalls für ungeeignet. Sie bemängelten, dass die volkswirtschaftlichen Kosten der vorgeschlagenen Maßnahmen, aber auch rechtliche Aspekte bei der Folgenabschätzung des Borchert-Konzepts zum Umbau der Tierhaltung, welches die ZKL übernommen habe, außer Acht gelassen worden seien, wie die Unvereinbarkeit mit dem EU-Beihilfenrecht. Neben Lob für umfangreiche Betrachtungen und Perspektiven, die der Abschlussbericht aufzeigt, unterstützt der BUND die Kritik an dem Abschlussbericht, da die Vision nicht weiterführend in ausführbare Schritte gliedert sei. Zuspruch fand der Bericht hingegen von den deutschen Pflanzenzüchtern, die erwartungsvoll in die Zukunft sehen. Mit der Betonung der Bedeutung von Innovation aus der Pflanzenzüchtung für eine nachhaltigere Gestaltung der Agrar- und Ernährungswirtschaft stellen ihrer Meinung nach, die ZKL-Empfehlungen eine Basis für die politische Weiterentwicklung der Landwirtschaft dar.

Regierungswechsel

Nach dem Regierungswechsel und der Wahl von Olaf Scholz als Bundeskanzler wurde Cem Özdemir als Bundesminister für Ernährung und Landwirtschaft ernannt. Mit der Veröffentlichung des Koalitionsvertrages wurde deutlich, dass entgegen den Annahmen nur zum Teil auf die Ergebnisse der Arbeit der ZKL Bezug genommen wurde. Kritische Stimmen äußern, dass aus den Ergebnissen der ZKL nur Rosinen gepickt wurden, statt das

große Ganze im Blick zu behalten. Nach einem Treffen des Bundeslandwirtschaftsministers mit den Vertreterinnen und Vertretern des ZKL im März 2022 wird deutlich, dass trotz Abschluss der eigentlichen Arbeit der ZKL – dem Abschlussbericht – und der fehlenden Berücksichtigung der Ergebnisse des Abschlussberichts im Koalitionsvertrag, der Austausch mit der ZKL weitergeführt werden und das Netzwerk als Basis für die Transformationspolitik weiter zur Verfügung stehen soll. Cem Özdemir erwarte, dass sie ihm konstruktiv und kritisch zur Seite stehe. Für dieses Vorhaben stellen die Agrarverbände jedoch Bedingungen, die verhindern sollen, dass die Arbeit der ZKL ins Leere läuft. Neben einem klaren Mandat und konkretem Auftrag wird gefordert, dass man an die bisherige Arbeit anknüpfen kann und die Ergebnisse weiterhin Bestand haben, die in der weiteren Zusammenarbeit konkretisiert und nicht zur Disposition gestellt werden sollen. Eine weitere Grundvoraussetzung sei die handlungsfähige Arbeitsorganisation innerhalb der ZKL. Trotz personeller Veränderungen in den Reihen der ZKL wird die Arbeit wieder aufgenommen, und soll nun eine Grundlage für die deutsche Landwirtschaftspolitik liefern. Im September 2022 traf sich das Gremium zur Auftaktveranstaltung wieder, um als wichtiger Ratgeber an der Seite von Cem Özdemir zu stehen mit dem Ziel, die breit aufgestellt Expertise für die Gestaltung der Transformation der Landwirtschaft zu nutzen.

Tierhaltungskennzeichengesetz

Am 12. Oktober fiel der Beschluss in der Bundeskabinettsitzung für eine verpflichtende staatliche Tierhal-

tungskennzeichnung - dem Tierhaltungskennzeichnungsgesetz, welches 2023 Inkrafttreten soll. Laut Özdemir ist dies ein großer Schritt für den Verbraucherschutz und für landwirtschaftliche Betriebe. Mit einem Logo soll die Tierhaltung transparenter gemacht werden. Zunächst gelte die Regelung nur für die Haltung von Mastschweinen. Das Tierhaltungskennzeichnungsgesetz schaffe laut BMEL die rechtliche Verpflichtung zur Kennzeichnung von Lebensmitteln tierischer Herkunft mit der Haltungsform der Tiere. In diesem Zuge werden weitere Maßnahmen wie Anpassungen im Bau- und Genehmigungsrecht, ein Förderkonzept für den Umbau hin zu tiergerechteren Ställen und Veränderungen im Tierenschutzrecht angestrebt. Özdemir bewertet den Beschluss als wichtigen Schritt aus der Krise für die Tierhaltung. Für die Zukunft sieht Bundeslandwirtschaftsminister weniger Tiere in größeren Ställen. Mitglieder der ZKL kritisieren den Gesetzentwurf. Zwar wird eine verbindliche Tierhaltungskennzeichnung grundsätzlich begrüßt, zeige jedoch deutliche Schwachstellen und Lücken, die die angestrebte Wirkung verfehlen und sogar konterkarieren könne. Zudem bleiben viele Fragen und Themen offen, die den Tierhaltern unter den Nägeln brennen.

Ausblick

Dass die ZKL auf Bitten des Bundesministers wieder aufgenommen hat, zeigt die Bedeutung des Gremiums als wichtiger Ratgeber für die Transformation der Landwirtschaft hin zu einem nachhaltigen Agrar- und Ernährungssystem. Die Komplexität der Themen macht es notwendig, verschiedene Interessen an einen Tisch zu

bringen, um die Umsetzung der Empfehlungen der ZKL anzugehen. Nicht zuletzt kritische Ereignisse wie die Folgen des Ukraine-Kriegs verunsichern die Branche und erschweren den Weg zur Umsetzung des nachhaltigen Umbaus der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Die Ganzheitliche Betrachtung ist essenziell, um dem Wunsch der Landwirtschaft nachzukommen, ökonomisch, ökologisch und sozial zukunftsfähig aufgestellt zu sein.

Notfallpläne, Dynamik und Sensibilisierung helfen im Umgang mit der Pandemie

Damit ein möglicher Krankheitsausbruch weder das eigene Unternehmen noch die gesamte Lieferkette lahmlegt, ist das Vorhandensein und die Anwendung der Pandemiepläne erstes Gebot. In der Corona-Pandemie hat der Großteil der Lebensmittelunternehmen ihre Notfallpläne schnell mit Entflechtung der Schichtpläne umgesetzt und sich um den akuten Gesundheitsschutz gekümmert. Neben der Einhaltung der „2G“- oder „2G-Plus“-Regel gilt es, die Mitarbeitenden zu sensibilisieren und zu unterstützen. Im LEH ist das im Umgang mit den Kunden ebenso wichtig.

Während man in der Produktion und Logistik mit Zugangskontrollen lenken kann, ist der LEH auf den Goodwill der Verbraucher angewiesen. Je verwaltungsnaher und administrativer die Position, desto mehr ist es zu empfehlen, mit den Fach- und Führungskräften die Arbeitsbedingungen und -organisation an die notwendigen Bedingungen anzupassen.

Bei Szenarien mit einem Großteil der Belegschaft in Quarantäne, lehrt uns die Praxis, dass es sinnvoller ist dynamischer mit den Test- und Quarantänephasen umzugehen. Will heißen: wo möglich entflechten, bei Verdacht testen und im Quarantänefall die Freitestungsintervalle auf wissenschaftlicher Basis nutzen. Das gilt auch für die Arbeitsquarantäne in der Kritischen Infrastruktur. Aber die Notwendigkeit trifft nicht nur Industrie und Handel, sondern auch die bereits angezählte

Gastronomie. Der Bereich ist politisch nicht ausreichend als Kritische Infrastruktur gekennzeichnet, wie wir das beispielsweise aus den USA kennen.

Regallücken werden aufgrund unterbrochener Lieferketten sicherlich immer mal vorkommen, aber nicht in dem Ausmaß wie im Vereinigten Königreich. Was wir dort beobachten, hat unterschiedliche Gründe: Der Mangel an Lkw-Fahrern ist dank des Brexits hausgemacht. Die leeren Regale haben mit Komplikationen bei den Importverfahren zu tun, insbesondere bei Frischware. Dann kam Corona und traf auf ein Land mit angezähltem Gesundheitssystem.

Mitarbeitermotivation zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Die Zufriedenheit von Mitarbeitenden ist ein Schlüsselthema moderner Organisationen, denn motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unerlässlich für den Geschäftserfolg.

Im Rahmen einer qualitativen und nicht repräsentativen Umfrage sind Mitarbeitende zu ihrer Motivation in einem Dienstleistungsunternehmen befragt worden. Neben dieser Abfrage von Kriterien zur Wichtigkeit für die Steigerung der persönlichen Motivation sind auch Anreize anhand derselben Kriterien, die das eigene Unternehmen bietet in Vergleich gebracht worden.

Die Ergebnisse zeigen, dass weiche Faktoren wie „Gutes Betriebsklima“, „Gute Balance zwischen Berufs- und Privatleben“, „Positiver Kundenkontakt“, „Abwechslungsreiche Tätigkeit“ und „Kommunikation im Team“ den Befragten des Unternehmens wichtiger sind als die monetäre Vergütung der Arbeitsleistung in Form von „Hohes Basisgehalt“, „Provision/Boni“ und „Prämien/Zulagen für besondere Leistungen“.

Werden Wichtigkeit und Anreiz direkt verglichen, zeigen sich Unterschiede, insbesondere bezüglich „Hohes Basisgehalt“, „Flexible Arbeitszeiten“ und „Gute Balance zwischen Berufs- und Privatleben“, also bei den harten Faktoren (siehe Abbildung 44).

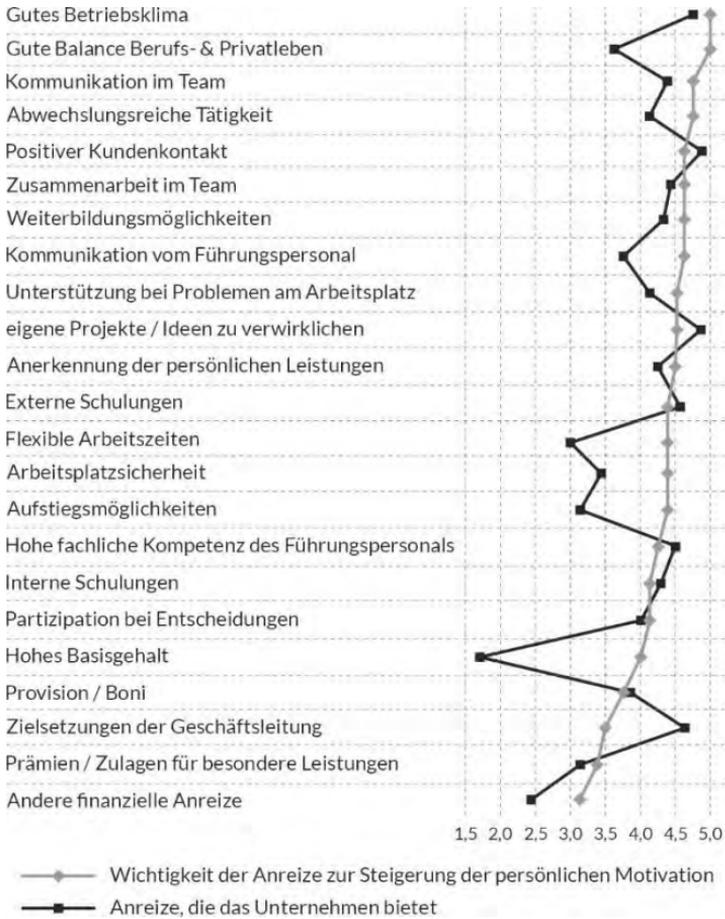


Abbildung 44: Vergleich Wichtigkeit zur Steigerung persönlicher Motivation (1 = „unwichtig“ bis 5 = „sehr wichtig“) mit den Anreizen, die das Unternehmen bietet (1 = „trifft nicht zu“ bis 5 = trifft zu)

Werden die Ergebnisse der offenen Frage nach weiteren Anregungen und offen gebliebene, persönliche Motiva-

tionsfaktoren berücksichtigt, zeigen sich weitere Aspekte zur Förderung der Mitarbeitermotivation:

Vertrauensvolle Atmosphäre

Wichtig ist eine vertrauensvolle Atmosphäre. So wird betont, dass *eine gewisse Distanz bzw. Respekt* notwendig sei, *um auf Augenhöhe miteinander zu sprechen*. Die vertrauensvolle Atmosphäre zeige sich auch in *Verantwortung übernehmen zu dürfen* wobei der Stellenwert der Aussage durch *macht mich auch glücklicher* betont wird. Zusammenfassend wird *Vertrauen und Empathie* als Grundlage für *Gespräche auf Augenhöhe mit Respekt und Freundlichkeit* gesehen.

Arbeitsbedingungen

Ein weiterer offen angeführter Aspekt sind die Arbeitsbedingungen. In den Aussagen unterscheiden sich die Nennungen zwar, aber sie weisen inhaltlich in dieselbe Richtung, wenn ausführt wird, *genügend Personal einzustellen, um die Arbeit gut zu verteilen und keiner zu viel Last tragen muss* während auch *die Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten* genannt wird.

Freizeit und Urlaub

Nicht nur die Arbeit ist wichtig, auch der Ausgleich: So wird betont *Ich bin deutlich motivierter, wenn ich ein freies Wochenende hatte*. Und der Urlaub flexibel genommen werden kann *Die Möglichkeit flexibel Urlaub nehmen ist mir persönlich auch wichtig*.

Ständige Verfügbarkeit trägt nicht zur Mitarbeitermotivation bei: *Ständige Erreichbarkeit in der Freizeit stresst mich am meisten. Manchmal werde ich nur durch eine WhatsApp Nachricht an etwas erinnert, was mich dann in Gedanken Stundenlang in meiner Freizeit beschäftigt. Dadurch leiden meine Motivation und Leistung, da ich mich nicht richtig erholen kann.*

Intrinsische Motivation und extrinsische Faktoren

Geäußert wird auch ganz klar die intrinsische Motivation *Die größte Motivation stellt für mich die Sinnhaftigkeit meiner Arbeit dar, während auch extrinsische Anreize benannt werden wie die Verbesserung der Gruppendynamik durch beispielsweise Weihnachtsfeiern oder Betriebsausflüge.*

Unternehmen übernehmen gesellschaftliche Verantwortung

Im Jahr 2050 werden voraussichtlich mehr als 9 Milliarden Menschen auf der Erde leben. Wie können wir das Auskommen einer solch rapide wachsenden Weltbevölkerung sicherstellen und gleichzeitig unsere Lebensgrundlagen dauerhaft bewahren? Angesichts dieser Entwicklung stehen Gesellschaft, Politik und Unternehmen aller Länder vor immensen Herausforderungen. Nachhaltiges Wirtschaften hat in den letzten Jahren sichtbar an Bedeutung gewonnen. Ein Grund dafür ist die gesteigerte Dringlichkeit, strategische Maßnahmen zur Erreichung gemeinsamer Nachhaltigkeitsziele zu definieren, was auch zu einer zunehmenden gesetzlichen Regulierung führt. Zudem steigt aber auch der gesellschaftliche Druck auf die Unternehmen, Verantwortung für die sozialen und ökologischen Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit zu übernehmen.

Welche Nachhaltigkeitsziele sind relevant? Alle Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen haben mit der 2015 verabschiedeten „Agenda 2030“ klar formulierte Globale Nachhaltigkeitsziele – Sustainable Development Goals (SDGs) – vorgegeben, die bis 2030 umgesetzt werden sollen. Die 17 Ziele berücksichtigen alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Soziales, Umwelt und Wirtschaft) und sind inzwischen mit der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie stark verzahnt.

2017 erklärte die deutsche Ernährungsindustrie, dass sie zu allen 17 Zielen beitragen wolle³⁶. Ziel der Branche ist eine generationenübergreifende und nachhaltige Lebensmittelproduktion im Einklang mit den Interessen aller wesentlichen Anspruchsgruppen. Der Weg zur Nachhaltigkeit ist in den Unternehmen aber auch immer ein Ringen um Werte in der Geschäftspraxis, um die Priorisierung von wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Zielen und um gute Maßnahmen, diese Ziele zu erreichen und Zielkonflikte konstruktiv zu lösen. Für die Personalverantwortlichen der Ernährungs- und Genussmittelindustrie stehen besonders die sozialen Nachhaltigkeitsziele im Fokus, schließlich sind die Mitarbeitenden der wichtigste Erfolgsfaktor der Betriebe. Die aktuelle AFC/ANG-Studie „HR Trends 2022“ hat in diesem Jahr erstmals erfragt, wie Unternehmen ihre Maßnahmen zur sozialen und gesellschaftlichen Nachhaltigkeit bewerten. Als Orientierung dienen dazu die gesellschaftlichen Nachhaltigkeitskriterien des Deutschen Nachhaltigkeitskodexes (DNK). Dessen Berichtsrahmen wird in der Branche zunehmend angewendet und ist besonders bei KMUs aufgrund seiner Niedrigschwelligkeit als Einstieg in die Nachhaltigkeitsberichterstattung beliebt.

Seit dem Geschäftsjahr 2017 müssen zahlreiche größere Unternehmen in Deutschland und der EU Daten zu Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen, zur Achtung

³⁶ Standpunkte der deutschen Ernährungsindustrie zu den globalen und nationalen Zielen für eine nachhaltige Entwicklung 2017 (Quelle: <https://www.bve-online.de/download/sdgs-broschuere>)

der Menschenrechte und Bekämpfung von Korruption bereitstellen. So fordert es die EU-Richtlinie 2014/95/EU vom 22. Oktober 2014 zur Offenlegung nicht finanzieller und die Diversität betreffender Informationen. Ab dem 01. Januar 2024 werden voraussichtlich mit Wirksamwerden der Überarbeitung dieser EU Richtlinie alle Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden von dieser Berichtspflicht betroffen sein. Die Auseinandersetzung mit der Umsetzung von Nachhaltigkeit in den Unternehmen wird also zunehmend den Unternehmensalltag bestimmen. Ziel ist es, den Unternehmen in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie eine erste Positionsbestimmung für ihre Bestrebungen bei der Umsetzung dieser Kriterien geben zu können und somit Anreize bzw. eine Hilfestellung für weitere Bemühungen zu liefern. In der nachfolgenden Abbildung wird mit jeder Antwortmöglichkeit die bisherige Umsetzung eines Kriteriums abgefragt, verbunden mit einer Einschätzung des Unternehmenserfolges bei dessen Umsetzung auf einer Skala von 1 bis 5. Den größten Erfolg sehen Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Maßnahmen zur Wahrung der Arbeitnehmerrechte und Mitarbeiterbeteiligung. Dies ist nicht nur über Gesetze und Tarifverträge geregelt, sondern dient vor allem der Bindung der Mitarbeitenden. 92 Prozent der Befragten beurteilen hier ihren Erfolg mit „gut“ bis „sehr gut“. Der Erfolg bei der Verhinderung von Korruption und der Offenlegung der Maßnahmen zur Einhaltung gesetzes- und richtlinienkonformen Verhaltens wird ebenfalls mit 85 Prozent als sehr weit fortgeschritten beurteilt. In jedem Fall sollte in diesem Kontext berichtet werden, wer im Unternehmen für das Thema Compliance verantwortlich ist, welche Maßnahmen das Unternehmen

ergreift, ob es eine Beschwerdestelle gibt und es im Berichtszeitraum Vorfälle gab. In Märkten mit hohem Korruptionsrisiko müssen Unternehmen die potenziellen Konflikte analysieren und Mitarbeitende fordern und fördern, sich an die Richtlinien zu halten. Das Thema muss tief in der Führungskultur integriert sein.



Abbildung 45: Soziale Verantwortung erhält in der Gesellschaft einen immer höheren Stellenwert. Welche Maßnahmen ergreift Ihr Unternehmen, um dieser Entwicklung Rechnung zu tragen und wie beurteilen Sie den Erfolg bei der Umsetzung?

Mit 82 Prozent an dritter Stelle sehen sich die Unternehmen bei der Wahrung der Menschenrechte gut positioniert. Hier geht es nicht nur um deren Einhaltung in den eigenen Betrieben, sondern auch um die Kunden und Lieferanten. Ein besonderes Augenmerk wird in dieser Hinsicht auf Länder außerhalb der OECD gerichtet. Da das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz 2023 in Kraft treten wird, werden alle Unternehmen künftig auch mit Anforderungen großer Marktpartner zur Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten konfrontiert und sollten entsprechend vorbereitet sein.

Um zukünftig weiterhin zufriedene und motivierte Mitarbeiter zu haben, sollte in den Betrieben Chancengerechtigkeit für alle in Bezug auf Zugang zu unternehmensinternen Ressourcen, unabhängig von Geschlecht, Hautfarbe, Behinderung, Alter, Herkunft, Religion etc. bestehen. Gleichbehandlung sollte aber auch auf dem Gebiet der Entlohnung gelten. Hier stellt sich die Frage, ob nach Tarifvertrag gezahlt wird, oder ob es auch über tarifliche Vereinbarungen oder sonstige außertarifliche Leistungen gibt. Bekommt jeder Mitarbeitende für die gleiche Arbeit auch den gleichen Lohn? Können Arbeits- und Privatleben angemessen miteinander vereinbart werden? Die Umsetzung dieses wichtigen Teilaspekts beurteilen die Befragten zu 69 Prozent mit „gut“ bis „sehr gut“.

Knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen sehen sich auf einem guten Weg in Bezug auf die Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung des Gemeinwesens (64 Prozent). Da Unternehmen wissen, dass sie mittel- und langfristig nur in einem guten Umfeld weiterhin erfolg-

reich sein können, engagieren sie sich über ihr Kerngeschäft hinaus für soziale und ökologische Belange vor Ort. Sie stärken so die Fähigkeit der örtlichen Gemeinschaft, auch mit möglichen Krisen proaktiv umzugehen und bei Problemen schnell gemeinsame Lösungen zu entwickeln.

Verbesserungspotenzial sehen die Unternehmen in der Offenlegung politischer Einflussnahme (57 Prozent beurteilen ihre bisherigen Anstrengungen hier positiv). Häufig sind Unternehmen in Entscheidungen und Entwicklungen involviert, beispielsweise in Form von Mitgliedschaften in Industrie- und Handelskammern, Einzelhandelsverbänden, Nichtregierungsorganisationen, regionalen Branchenverbänden oder anlassbezogenen Unternehmensinitiativen, aber auch aktiver Lobbyarbeit. Die Vertretung eigener Interessen ist vollkommen legitim, wenn sie offen und transparent erfolgt und deutlich erkennbar ist, wer welche Ziele mit welchen Mitteln verfolgt. Unternehmen sollten deshalb in diesem Kriterium ihre Positionen, Mitgliedschaften und auch die Zahlungen offenlegen, die sie im Rahmen ihrer Interessenvertretung leisten. Ebenfalls verbessern wollen sich die Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Maßnahmen zur Qualifizierung der Mitarbeitenden und dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit im Alter (54 Prozent).

Einflüsse von Arbeiten 4.0 auf die Agrar-, Ernährungs- und Genussmittelwirtschaft

Im Rahmen der Studie „HR Trends 2022 in der Food and Consumption Value Chain“ hat die AFC Personalberatung mit der Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss (ANG) 465 Unternehmen online befragt, wie sie sich auf die Herausforderungen im Bereich Human Resources im digitalen Zeitalter einstellen.

Es ist unzweifelhaft, dass der Ausbruch von Corona sowie die Absicherung der Resilienz der im Agribusiness, der Nahrungs- und Genussmittelindustrie sowie im Lebensmitteleinzelhandel tätigen Unternehmen einen erheblichen, aktuellen und zukünftigen Impact auf die weiter fortschreitende Digitalisierung von Datensystemen, handwerklichen und industriellen Tätigkeiten sowie auf die gesamte Arbeitsteilung im Betrieb haben wird. Insofern überrascht es wenig, dass im Vergleich zum Vorjahr, die Top-4 genannten Aussagen weiterhin hochplaziert sind, auch wenn sie sich in ihrem Ranking untereinander ausgetauscht haben. Die Befragten schätzen nunmehr die Aussage, dass die „Anforderungen an die Arbeitgeber“ steigen mit dem höchsten Ranking ein, wenn auch gegenüber 2020 tendenziell leicht rückläufig. Vormalig auf Nummer 1 gerankt, wird die „Digitalisierung von Arbeitsabläufen“ an zweiter Stelle genannt, ebenfalls seit 2020 rückläufig. Auch die Aussagen auf Platz 3 und 4 haben sich in der Reihenfolge ausgetauscht, so dass „die Notwendigkeit für Weiterbildung“ und der „Bedarf an spezifischen Fach- und Führungskräften“ diesmal im Ranking in umgekehrter Reihenfolge

genannt sind. Kombiniert mit den steigenden „Anforderungen an Beschäftigte“ entsteht somit ein eindeutiger Anspruch an die Unternehmen und somit auch an die HR-Abteilungen, den sich stellenden Herausforderungen der zunehmenden Digitalisierung durch geeignete organisatorische und Managementaktivitäten zu begegnen. Insofern ist die Einschätzung nachvollziehbar, dass steigende Anforderungen an die Unternehmen höher gerankt werden als steigende „Ansprüche an die Beschäftigten“.



Abbildung 46: Wie schätzen Sie die nachfolgenden Aussagen zu Arbeiten 4.0 aus Sicht Ihres Unternehmens ein?

Des Weiteren kommt dem „Einsatz von Robotern“ nunmehr eine gesteigerte Einschätzung zu, was sicherlich maßgeblich auf die produzierenden und logistiknahen Unternehmensbereiche zutreffend ist. Wurde 2020 die Aussage noch relativ unreflektiert mit 100 Prozent pauschal angegeben, so findet zwischenzeitlich eine abgestufte Bewertung statt, was dem Einzug von Automatisierung und Robotik in der täglichen Praxis sicherlich eher entspricht. Interessant ist ebenfalls, dass sich „Unterschiede zwischen kleinen / mittelständischen Unternehmen und Konzernen“ in der Einschätzung der HR-Manager zunehmend nivellieren, was sicherlich der Anwendbarkeit von digitalen Prozessen und nicht zu sehr den ursprünglich als hoch bewerteten Investitionen in derartige Technik geschuldet ist.

Maßnahmen, um Arbeiten 4.0 zu entsprechen

Das Ranking der ergriffenen Maßnahmen ist im Vergleich zum Vorjahr unverändert und beschreibt so den Trend der in der Branche vollzogenen Anpassungs- und Kontinuitätsprozesse sehr realistisch. Die beiden meistgenannten Maßnahmen lassen sich mit der weiterführenden Implementierung und Nutzung von digitalen Medien und Anwendungsmöglichkeiten sowohl im administrativen als auch bei der internen und externen Kommunikation verstehen. Wo möglich, werden auch zukünftig „zunehmend orts- und zeitflexible Arbeitsmodelle“ angeboten, wobei sich hier das Angebot bisher noch nicht auf die reinen Fertigungsbereiche ausdehnen lässt. In der Verwaltung und anderweitigen, produktionsferneren Bereichen, wie u.a. Einkauf, Vertrieb, Marketing oder HR, werden sich die Unternehmen, wie auch

in anderen Branchen, aufgrund der guten Erfahrungen während der Pandemiezeit nicht mehr anders verhalten wollen.



Abbildung 47: Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen, um Arbeiten 4.0 zu entsprechen?

Erstmals im Jahr 2021 abgefragt, landet die „Automatisierung von Arbeitsprozessen“ auch bei der diesjährigen Befragung auf einem realistischen vierten Rankingplatz, was nicht zuletzt, wie bei der vorherigen Frage bereits angedeutet, mit den organisatorischen Bürden und teilweise immer noch gegebenen finanziellen Anforderungen an die Automatisierung zu erklären ist. Im Vergleich mit anderen Wirtschaftssektoren ist das nach wie vor

niedrige Ranking der „Stärkung der Eigenverantwortlichkeiten der Beschäftigten“ wenig erklärbar und wird in der Zukunft infolge des Führungs- und Fachkräftemangels und den Anforderungen an die Unternehmens- und Arbeitsorganisation sicherlich einen höheren Stellenwert erreichen (müssen). Gleiches gilt bei heutiger Arbeitsteilung im Betrieb, den interdisziplinären Handlungsweisen und fortschreitender Tendenz zu agilem Arbeiten, Design Thinking und aktiver Teamarbeit für die „Anpassung der Führungskompetenzen“, da die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden tendenziell steigen wird. In diesem Kontext steht ebenfalls die erstmals abgefragte „Einführung von Teamarbeit / von kollaborativer Arbeit“, die das niedrigste Score erreicht und mit den unter „Sonstige“ eher unterschwellig berücksichtigten Maßnahmen wie „Stärkung der Führungskultur“ und „Homeoffice“ erwähnt wird.

Maßnahmen um Arbeiten 4.0 und der Digitalisierung zu entsprechen

Auch wenn es im Vergleich zum Vorjahr bei den Maßnahmen „Projekte zur Verbesserung digitaler Kernkompetenz unterschiedlicher Personengruppen“ und „Führungskräfte bei der Arbeit mit ihren Teams unterstützt“ zu einem Rankingwechsel gekommen ist, so unterstreichen derartige Aktivitäten die Tendenz zu kollaborativem Arbeiten. Bei dem Ranking der nachfolgenden Einschätzungen hat es erhebliche Änderungen gegeben, die darauf hinweisen, dass das Unternehmens- und HR-Management sich zunehmend organisatorischen und arbeitsspezifischen Herausforderungen stellen muss. Die mit der Digitalisierung einhergehenden disruptiven

Prozesse im Unternehmen bedingen mitunter eine Anpassung der Personalentwicklungsaktivitäten an neue Berufsbilder, Qualifikationsprofile sowie agile Organisationsformen, die innovativ und anpassungsfähig sind. Sie erfordern den gezielten Einsatz digitaler und analoger Ressourcen für Fragestellungen der Aus- und Weiterbildung. Dem Wissens- und Datenmanagement kommt eine neue Bedeutung zu. Dies nicht nur bezüglich des bevorstehenden Ausscheidens der Babyboomer, sondern auch hinsichtlich der Kompetenzentwicklung neuer, technisch versierter Mitarbeitender sowie im Zusammenhang mit der Ausrichtung auf die insgesamt lernende Organisation.

Unter Berücksichtigung der mit dem Akronym VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) beschriebenen Veränderungen, die ebenfalls mit der Digitalisierung im Bereich der Unternehmensführung einhergehen, erfahren Maßnahmen wie „Arbeits- / Unternehmenskultur an neue Medien angepasst“, „Auswahlkriterien / -prozesse für Personalführung angepasst“ und insbesondere „Führungskräfte auf notwendige Veränderungen infolge von Digitalisierung vorbereitet“ eine gesteigerte Bedeutung. Auch die nachfolgenden beiden Maßnahmen, „Beschäftigte stärker in Planung / Einteilung ihrer Arbeit einbezogen“ und „Neue Maßnahmen zur Personalentwicklung konzipiert“, sprechen für diese fortschreitenden Entwicklungen. Sie belegten allerdings auch bereits im Vorjahr nur die Plätze 6 und 7.

Führungskräfte und hier insbesondere Fachkräfte, die im Rahmen von agilen Arbeitsweisen neuerdings verstärkt Führungsaufgaben übernehmen müssen, leben in einer

volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt und benötigen daher entsprechende Unterstützungsmaßnahmen.



Abbildung 48: Welche der folgenden Maßnahmen haben Sie ergriffen, um Arbeiten 4.0 und der damit verbundenen Digitalisierung Ihres Unternehmens besser zu entsprechen?

Eher unterschwellig werden, überraschenderweise, in diesem Zusammenhang Aktivitäten wie „Anforderungsprofile bezüglich neuer / noch zu erwartender Arbeits-/ Führungsaufgaben“ sowie die Anpassung der Führungsleitlinien gesehen, was im Zusammenhang mit der Disruption bestehender Prozesse und Organisationsformen kritisch bewertet werden sollte. Einerseits wird von der HR-Abteilung, als Business-Partner, sowie von der Unternehmensführung und den Leitungsebenen der jeweiligen Fachabteilungen erwartet, entsprechendes Wissen und Expertise zu den zukünftigen Personal- und Organisationsherausforderungen zu antizipieren, die Rekrutierungsprozesse anzupassen, alternative Teamsysteme zu entwickeln und mittels gezielter Maßnahmen des Employer Brandings die richtigen Kandidaten anzusprechen. Andererseits müssen mögliche Fachkräfteengpässe im Rahmen von Personalplanung, -bedarfsanalyse und -potenzialentwicklung frühzeitig berücksichtigt sowie adäquate Steuerungsmaßnahmen abgesichert werden.

Eine agile Organisation und kooperative Führungsstile, die dazu beitragen, dass der Schritt von „Power“ zu „Empowerment“ nachvollziehbar und möglich wird, bedarf der Formulierung einer digitalen Personalstrategie, der Implementierung neuer Führungs- und Teilhabeformen sowie der stärkeren Einbeziehung und des erklärten Commitments von Führungs- und Fachkräften. In diesem Zusammenhang wird die Personalabteilung zum wichtigen strategischen Business-Partner der Geschäftsführung. Sie geriert sich als „honest-broker“ oder sogar als „trustee“ zwischen Führung und Mitarbeitenden sowie unterschiedlichen Betriebsteilen. Sie entwickelt so eine ganzheitliche Partialdenke.

Herausforderungen bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden

Nichts ist so beständig wie der Wandel! Ersetzt man Wandel durch Fluktuation, dann spiegelt dieses uralte Zitat von Heraklit von Ephesus (535-475 v. Chr.) im zunehmenden Maße die Veränderungen am Arbeitsmarkt wider. Je jünger desto ausgeprägter, lässt sich ein Trend zu mehr Volatilität in der Lebens- und Berufsplanung beobachten, gekoppelt mit einer zunehmenden Fluktuation von Arbeitskräften im Rhythmus von drei bis fünf Jahren. Daher sollte das HR-Management die Fragestellungen der Mitarbeitergewinnung und insbesondere der Mitarbeiterbindung in den zentralen Fokus des Handelns rücken. So, wie die Sourcing- und Absatzmärkte einem kontinuierlichen Wandel unterliegen, ergeben sich auch aus technischen, ökonomischen, ökologischen, privaten oder gesellschaftlichen Gründen für die Unternehmensorganisation und die dort Tätigen immer wieder neue Konstellationen bzw. Herausforderungen. Flexibilität ist das neue Schlagwort und zugleich die Herausforderung für das Unternehmen im Gesamten sowie für das HR-Management im Speziellen. Es muss eine flexiblere und attraktivere Arbeitsumgebung geboten werden. Aber dennoch gilt es grundlegende Werte und Prinzipien der Unternehmenskultur beizubehalten. Veränderte gesellschaftliche Werte treffen zudem auf einen ebenso disruptiven Wandel rund um den Arbeitsplatz. Gepaart mit rückläufigen Geburtenzahlen führen diese Entwicklungen zu spürbaren Herausforderungen bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden.

Interessant im Vergleich zur Vorjahresbefragung der AFC/ANG HR Trendstudie ist die veränderte Reihenfolge der in der folgenden Abbildung erstplazierten vier Statements, indem die Aussage „Der Fachkräftemangel ist deutlich spürbar“ mit konstant 87 Prozent gleichauf liegt mit dem Statement „Die Anzahl von Bewerbenden hat abgenommen“, im Jahr 2021 noch an Platz 4. Es bedarf nur eines Blicks in den Wirtschaftsteil einer gängigen Tageszeitung, um letzteres bestätigt zu bekommen. Gepaart mit den beiden nachfolgenden Statements, „Die Bewerber sind anspruchsvoller geworden“ und „Arbeitsstellen bleiben länger unbesetzt“, bestätigen die aktuellen Umfragewerte das Dilemma des Personalwesens in den an der Studie teilnehmenden Branchen. Die Einschätzung der befragten HR-Verantwortlichen lassen sich einerseits mit einer gestiegenen Transparenz im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen und Arbeitgeberleistungen sowie andererseits den Bewerbungsprozess auf entsprechenden Bewertungsportalen im Internet zurückführen. Sie sollten aber auch im Kontext der Attribute, die man der Generationen X, Y, und Z zuschreibt, betrachtet werden. Es deckt sich sowohl mit der von Personalverantwortlichen als auch von Personalberatern beobachteten Tendenz, dass, je höher das Fachwissen und die soziale Kompetenz der gesuchten Mitarbeitenden sein soll, die Rekrutierung adäquater Fach- und Führungskräfte anspruchsvoller und insbesondere langwieriger wird. In diesem Zusammenhang ist die neuabgefragte Aussage „Bewerbende wollen umworben werden“ trendbeschreibend und formuliert zugleich entsprechende Ansprüche an das Bewerbermanagement, Employer Branding und die Transparenz des Rekrutierungsprozesses der Unternehmen.

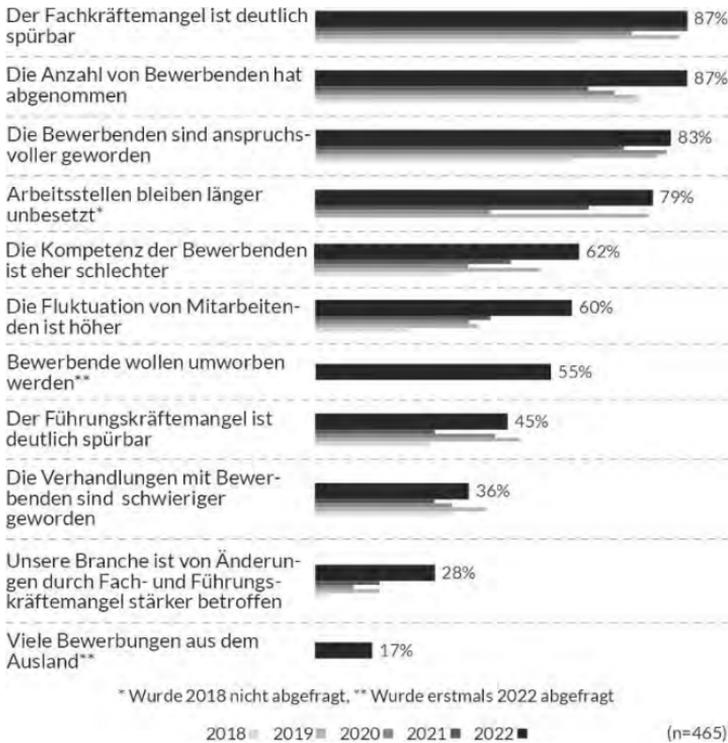


Abbildung 49: Welchen der nachfolgenden Statements zur aktuellen Situation des Führungs- und Fachkräftemarktes stimmen Sie aus Sicht Ihres Unternehmens zu?

Auch wenn, im Gegensatz zu den meisten Fachkräfteprofilen, Führungskräfte immer noch aus anderen Wirtschaftssektoren rekrutiert werden können, ist die Anzahl der Nennungen, die den „Führungskräftemangel“ als kritisch betrachten, in den letzten Jahren recht volatil, zeigt aber mit 45 Prozent eine steigende Tendenz. Das Grundproblem bleibt allerdings spürbar bestehen. Hier lassen sich mitunter brancheninterne Konkurrenz um

die knapper werdenden Führungspersonen, die Abwanderung in andere Industriesektoren oder die schwindende Bereitschaft Führungsverantwortung zu übernehmen als mögliche Erklärungen heranziehen. Ebenso wird es zunehmend schwieriger Führungskräfte aus anderen Wirtschaftsbereichen zu rekrutieren, was für gesteigerte Aktivitäten im Bereich des Profession Brandings spricht.

Das bereits angesprochene Phänomen der steigenden Fluktuation bleibt ebenso eine Konstante wie die schwieriger werdenden Verhandlungen mit Bewerbern. Letzteres nicht nur bezogen auf Gehalt, längere Kündigungsfristen oder gar den Umzug an den Unternehmensstandort, sondern auch im Kontext von Work-Life-Balance und Co. Erstmals in 2022 abgefragt, ist die Aussage „Viele Bewerbungen aus dem Ausland“ mit immerhin 17 Prozent ein Indikator für die Durchlässigkeit in der Europäischen Union und den Potenzialen, die eine geregelte Migrationspolitik unterstützen könnte.

Vom Personalmangel betroffene Bereiche

Die Schwierigkeiten, geeigneten Nachwuchs bzw. Mitarbeitende in der Produktion zu finden, hat einen neuen Höchstwert von mittlerweile 83 Prozent erreicht (siehe Frage 10). Die Besetzung im technischen Bereich bleibt ebenfalls tendenziell steigend und damit herausfordernd. Der rapide Anstieg ist symptomatisch und hat sich auch im zunehmenden Maße auf die Nachfrage von IT-Spezialisten ausgeweitet, ein Dilemma, welches auch in anderen Wirtschaftszweigen anspruchsvoller denn je ist und in den hier beschriebenen Branchen teilweise

noch relativ am Anfang der Wahrnehmung steht. Dies beschreibt die konstante Entwicklung seit 2018 (von 43 Prozent auf neuerdings 57 Prozent) sehr beeindruckend.

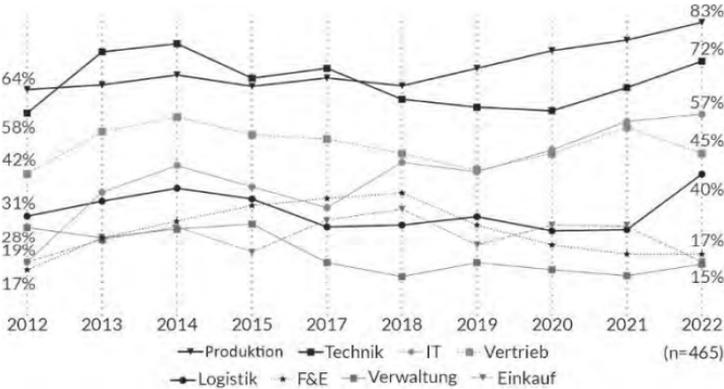


Abbildung 50: In welchen Bereichen Ihres Unternehmens fehlt qualifiziertes Personal bzw. haben Sie Schwierigkeiten bei der Besetzung?

Ähnlich wie bei der IT hat auch im Bereich der Logistik der Personalbedarf eine sprunghafte Entwicklung gezeigt. Lagen die Einschätzungen in den letzten Jahren doch eher zwischen 25 Prozent bis 30 Prozent, so verzeichneten sie diesjährig einen Anstieg auf immerhin 40 Prozent. So bleibt für die hier beschriebenen Branchen mehr denn je die Fragestellung offen, wie bei der zu erwartenden, fortschreitenden Digitalisierung in den Unternehmen die Nachfrage nach technikaffinen Mitarbeitenden sowie an der Branche interessierten IT-lern und Logistikmitarbeitenden nachhaltig durch ein attraktives, insbesondere auch junge Kandidatinnen und Kandidaten ansprechendes Branchenbild vermittelt werden kann.

Aufgrund von Schichtdiensten, der oftmaligen Lokalisierung der Unternehmen im ländlichen Raum, weit weg von den Ballungszentren, die insbesondere von den jungen IT-lern favorisiert werden, bedarf es einer attraktiven „Message“, um den zukünftigen Bedarf an geeigneten Fachkräften zu decken.

Wie wird rekrutiert?

Eine unternehmensspezifische Antwort auf die vorweg beschriebenen Engpässe bietet die Art und Weise der Rekrutierung von Mitarbeitenden. Betrachtet man tendenzielle Änderungen im Ranking der Rekrutierungsmaßnahmen, so kann man den befragten Branchen nachsagen, dass ihre HR-Verantwortlichen zunehmend aktiver und im Maßnahmen-Mix innovativer werden. Auch wenn die „unternehmenseigene Homepage“ mit 97 Prozent nachvollziehbarer Weise das Hauptinstrument ist und bleibt, so wird sie in Kombination mit dem Schalten von Stellenanzeigen auf einschlägigen Jobportalen (ebenfalls 96 Prozent) genutzt (siehe Frage 11). Allerdings ist es interessant festzustellen, dass beide Möglichkeiten bei der diesjährigen Befragung gleichhoch bewertet wurden, was den Rückschluss zulässt, dass die Reichweite und der Traffic der eigenen Homepage nicht mehr allein ausreicht, um an interessante Profile zu kommen. Diese Feststellung bringt im zunehmenden Maß die Zusammenarbeit mit Personalberatern ins Spiel, die von 80 Prozent der Befragten bei der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften genutzt wird – Tendenz kontinuierlich steigend. Je mehr derartige Dienstleister auf die spezifischen Branchen fokussiert sind und über entsprechend langjährige Netzwerke,

fundierte Expertise und gut bestückte Datenbanken mit Branchenfokus verfügen, desto erfolgreicher können sie die HR-ler in der gezielten Direktansprache ausgewählter Kandidaten mittels Active und Social Sourcing unterstützen. Eine kontinuierliche Tendenz lässt sich dahingehend beobachten, dass die HR-Verantwortlichen branchenerfahrene Personalberater nicht nur vermehrt bei der Rekrutierung von Führungskräften, sondern auch, infolge der Personalknappheit, bei Fachkräften wie z.B. Mechatronikern, Logistikern und IT-Mitarbeitenden sowie sogar für Schicht- und Maschinenführern, einsetzen.



Abbildung 51: Wie rekrutieren Sie qualifizierte Fachkräfte?

Den allgemein fortschreitenden Trends bei der privaten Nutzung sozialer Netzwerke folgend, hat sich die „Gezielte Ansprache mittels Kampagnen und sozialen Netzwerken“ konstant als viertwichtigstes Rekrutierungsinstrumentarium etabliert und wird von mittlerweile 72 Prozent der Befragten erfolgreich genutzt. Eine weitere, hervorragende unternehmensspezifische Rekrutierungsart, die allerdings eine hohe Affinität für die Nutzung von sozialen Medien und Kenntnis der dortigen Gepflogenheiten und Reaktionsgeschwindigkeiten voraussetzt. Während den Pandemie Jahren haben „Fachmessen / Hochschulfestivals“ nur bedingt und wenn dann meistens digital stattgefunden. Hingegen erfuhr die „Kooperation mit der Agentur für Arbeit“ ein höheres Ranking als in den Vorjahren. Konstant, wenn auch leicht rückläufig, zeigt sich, dass geeignete Kandidatinnen und Kandidaten durch „Direktansprache“ rekrutiert werden, einem geeigneten, allerdings auch sehr aufwendigen Instrument. Hierzu müssen die HR-ler allerdings den Einsatz einer adäquaten Toolbox beherrschen. Gleichzeitig ergibt sich ein erheblicher zusätzlicher Aufwand aufgrund der sich stetig verändernden technischen Möglichkeiten. „Duales Studium“ (50 Prozent) und „Traineeprogramme“ (konstant bei nahezu unter 40 Prozent) kommen nach Meinung des Studienteams immer noch zu wenig zum Einsatz. Berücksichtigt man die notwendigen Betreuungsressourcen sowie strukturelle Voraussetzungen, erfordern derartige Maßnahmen zwar einen erhöhten Aufwand, ermöglichen es aber zugleich bereits sehr selektiv die potenziellen, zukünftigen Mitarbeitenden zu identifizieren und zu binden. Diese wichtigen Zugangswege für hochspezialisierte bzw. -qualifizierte Mitarbeitende sollten u.E. nicht nur von größeren Kon-

zernen genutzt werden, sondern bieten auch dem Mittelstand hervorragende Rekrutierungs- und Bindungsmöglichkeiten.

Bindung von Fach- und Führungskräften?

Die bereits angesprochene Fluktuation, insbesondere der „nachwachsenden“ Mitarbeiter, sowie die Bugwelle der bald vermehrt ausscheidenden Babyboomer - hauptsächlich zwischen den Jahren 2025 und 2035 - wird ein beträchtliches Maß an Wachstum kosten. Nach Berechnungen des IW Köln belaufen sich die Kosten für die deutsche Wirtschaft auf 326.000.000.000 Euro. Die Arbeitsproduktivität im gleichen Maße zu steigern, wird nicht jedem Betrieb möglich sein. Damit richtet sich ein ganz neuer Blick auf die Bindung der Mitarbeitenden. Jeder Mitarbeitende, der den Betrieb nicht verlässt, muss nicht aufwendig nachbesetzt, eingearbeitet und mit den Unternehmensformen und -werten vertraut gemacht werden.

Schaut man sich die in Abbildung 50 abgebildeten Jobfamilien insgesamt an, lässt sich die Erkenntnis gewinnen, je spezifischer das Berufsbild, desto schwieriger die Besetzung. Daher kann festgehalten werden, dass der internen Entwicklung und Qualifizierung sowie der daraus ermöglichten Bindung von Mitarbeitenden mehr Bedeutung beigemessen werden muss denn je. Dies setzt allerdings eine langfristig angelegte Personalpolitik voraus, die u.a. eine Analyse von Schlüsselpositionen, eine adäquate Personalbedarfs- und Automatisierungsstrategie sowie eine langfristige Nachfolgeplanung inkludiert. Die Vermeidung von Vakanzen ist der Lohn und

kann heutzutage organisatorisch und monetär nicht hoch genug eingeschätzt werden.



Abbildung 52: Welches sind in Ihrem Unternehmen die fünf wichtigsten Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung?

Infolge der Corona-Pandemie aber auch der zunehmenden Nutzung digitaler Kommunikations- und Arbeitsmittel ist es sicherlich nicht verwunderlich, dass „Homeoffice / Mobiles Arbeiten“ die bisherige Spitzenposition mit nunmehr 81 Prozent ausbauen konnte. Allerdings wäre diese alleinige Herleitung gewissermaßen blickverstellend, wenn man konstatiert, dass im Rahmen der trendmäßigen Betrachtung dieser Fragestellung zunehmend auch Ansätze von New Work in der Branche verfolgt werden. Die wieder erfolgte, stärkere Bewertung von „Teilzeitarbeit / Komprimierte Arbeit“ muss im Rahmen der nunmehr sechsjährigen Betrachtung dieser Fragestellung besonders betrachtet werden. In diesem Kontext lässt sich auf die Notwendigkeit verweisen, dass sich die Unternehmen verstärkt um ihre eigene Attraktivität und um die an sie gestellten Anforderungen kümmern müssen. Insofern überrascht es nicht, dass nunmehr „Teilzeitarbeit / Komprimierte Arbeit“ und die Nutzung von „Teambuilding / Team-Incentives“ als bindungsstärkende Instrumente eingesetzt werden. In diesem Kontext lässt sich auch auf die diesjährig drittplatzierte (vormals Platz 2) Maßnahme „Erfolgsorientierte Vergütung / Individuelle Anreizsysteme“ verweisen, die im Rahmen von Agilen Arbeiten, der Übernahme von mehr Selbstverantwortung, z.B. im Homeoffice, aber auch im Zusammenhang mit selbstorganisierten Teams, Design Thinking sowie VUCA einen bedeutenden Stellenwert bei den Bindungsaktivitäten erfährt. In Verbindung mit der Maßnahme „Entwicklungsziele vereinbaren“, werden in angepassten, modernen Unternehmens- und Organisationsstrukturen derartige Aktivitäten eine hohe Bindewirkung erzeugen. Nicht nur bei selbstorganisierten Teams oder dem Einsatz von Fachkräften als

veritable Führungskräfte müssen zukünftig die individuellen Aktivitäten aller Mitarbeitenden auf das gemeinsame Ziel hin ausgerichtet werden. Dies geschieht mittels Entwicklungszielen sowie Objectives and Key Results-Methoden. Bei Letzteren werden zwei bis vier abstrakten Zielen (Objectives) jeweils zwei bis vier messbare Einheiten (Key Results) zugeordnet. Die Entwicklung von OKRs erfolgt bottom-up, nicht bottom-down. Derartige Maßnahmen ermöglichen wiederum die Messbarkeit der Effektivität von „Teilzeitarbeit / Komprimierte Arbeit“ und unterstützen die Steuerung und den Ausbau von Teambuilding sowie die Absicherung von Team-Incentives. Überraschenderweise zeigt sich „Betriebliche Altersversorgung / Betriebliche Krankenversicherung“ bei der diesjährigen Abfrage tendenziell leicht steigend, waren derartige Maßnahmen in den Vorjahren doch eher „leidenschaftslos“ bewertet worden. Die Gewährung einer „Branchenüberdurchschnittlichen Vergütung“ (vormals mit 23 Prozent auf Platz 8) erfährt nunmehr im War for Talents eine neue, strategische Wertigkeit, wobei es zu beobachten gilt, wie sich diese in der Einschätzung der Verantwortlichen Personal- und Fachabteilungen aufrecht erhalten lässt. Die weiteren Maßnahmen beschreiben das nahezu ursprüngliche Setting der Mitarbeiterbindung, wobei der „Anpassung der HR-Strategie zur Mitarbeiterbindung“ zukünftig eine zunehmende Bedeutung zukommt.

Entwicklung von Fach- und Führungskräften?

Für die Fach- und Führungskräfteentwicklung haben die befragten Unternehmen erneut drei Maßnahmen prioritär ergriffen, anhand der sie in ihre Personalstruktur

investieren und dies in sehr fokussierter und zielführender Art und Weise. So werden „Fachseminare/ Webseminare“ und „Workshops zur Entwicklung von Führungskompetenzen“ als klassische Formen der Wissensvermittlung auf den Plätzen 1 und 3 benannt und das eher „individuelles Coaching“ erfährt mit nunmehr 77 Prozent der Nennungen eine herausragende Platzierung. Besonders in Fällen, in denen Fachkräfte in leitende oder direkte Führungspositionen aufrücken, führt an diesem Instrument kaum ein Weg vorbei. Die kontinuierlich steigende Tendenz einer derartigen, kostenintensiven und organisatorisch mitunter anspruchsvollen Entwicklungsmaßnahme ist ein Indiz dafür, wie sehr die Branche mit den Erfahrungen und Usancen anderer Industriesektoren mithält. Auffällig ist zudem, die intensive Nutzung der „Reintegration, z.B. nach Krankheit, Elternzeit“, die in den letzten Jahren eher rückläufig bewertet wurde, nunmehr aber mit 59 Prozent ein gewisses „Comeback“ verzeichnet. Es zeigt sich, dass der große Nutzen derartiger Maßnahmen weiterhin im Set der Personalentwicklungsmaßnahmen gut verankert sein sollte, werden doch hier Personalkreise adressiert, die bereits im Unternehmen tätig waren, an Stelle der mühsamen Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeitender. Nach Meinung des Studienteams sollten Maßnahmen wie „Duales Studium“ (von Platz 4 auf Platz 7) sowie „Traineeprogramme und Talent- (Nachwuchsförderung)“ (von Platz 5 auf Platz 10) intensiver genutzt werden, bieten sie doch durchaus die Möglichkeit, bereits in einem sehr frühem Stadium Young Professionals zu testen und an das Unternehmen zu binden.

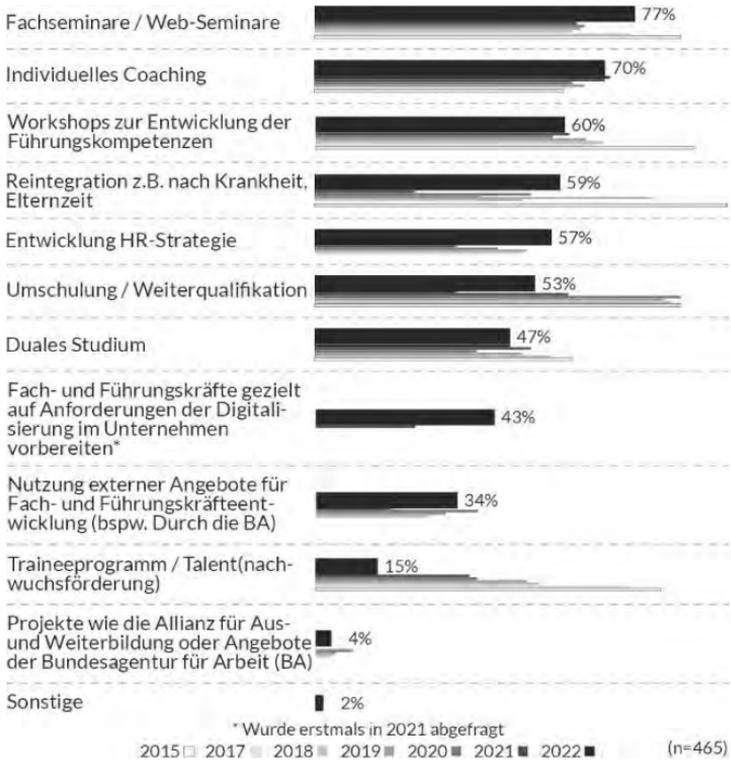


Abbildung 53: Welche Maßnahmen zur Fach- und Führungskräftebindung führen Sie durch bzw. nutzen Sie?

Das im Vergleich zu den Vorjahren höhere Quoting für die „Entwicklung HR-Strategie“ lässt darauf hoffen, dass die Unternehmen mit derartigen Maßnahmen proaktiver den Fach- und Führungskräften begegnen, bieten solche strategischen Entwicklungen doch das strukturelle Dach einer entsprechenden Bindungs- und Entwicklungsstrategie. Zusammenfassend ergibt sich der Eindruck, dass die Personalverantwortlichen mit ihrem Maßnahmen-

mix darauf abzielen, mittels der top-gerankten Aktivitäten mittel- bis langfristig die notwendigen Führungsstrukturen nachhaltig im Unternehmen zu stärken und die adressierten Mitarbeitenden zu binden. In etwa spiegelt dieses Resümee auch die folgende Abbildung zur Frage nach der betrachteten Selbsteinschätzung der teilnehmenden HR-Verantwortlichen wider. Im Vergleich zu den Vorjahren ist die Zufriedenheit mit der eigenen Performance sichtlich gestiegen, indem immerhin 51 Prozent die durchgeführten Maßnahmen mit sehr gut und gut benoten.

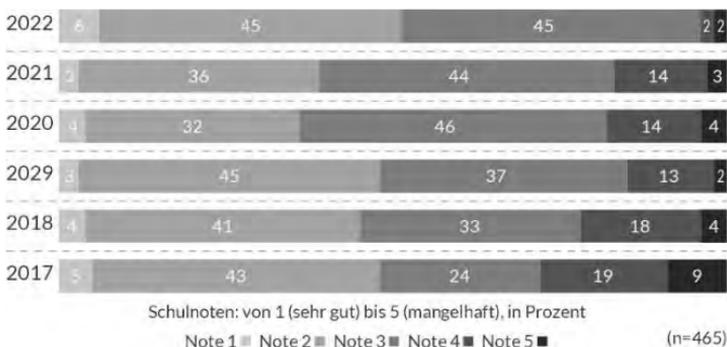


Abbildung 54: Bitte benoten Sie die Maßnahmen Ihres Unternehmens zur Fach- und Führungskräfteentwicklung.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Im Zeitalter der Work-Life-Balance und ebenso verstärkt durch die Erfahrungen während der Pandemiejahre ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für viele Bewerberinnen und Bewerber ein schwergewichtiges Kriterium bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers geworden. Aber auch bei bestehenden Arbeitsverhältnissen

nissen tragen Maßnahmen zur möglichst individuellen Gestaltung der Arbeitszeiten erfolgreich dazu bei, eine mögliche Win-win-Situation für Arbeitgebende und Arbeitnehmende zu erzielen. Da diese neue Flexibilität auf beiden Seiten das vorhandene Arbeitskräftepotential tendenziell erhöht, kommt es dadurch im Zweifelsfall nicht zu einem Ausscheiden der Mitarbeitenden.



Abbildung 55: Welche Arbeitszeitmodelle für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bietet Ihr Unternehmen an?

Es überrascht keineswegs, dass dem „Homeoffice / Mobile Arbeit“ die stärkste Fürsprache zu kommt. Auch „Arbeitszeitkonten“ und „Vertrauensarbeitszeit“ werden als probate Mittel gesehen, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen. Die Bestätigung des letztjährigen Anstiegs von „Führung in Teilzeit“, die bereits in den Jahren 2015 und 2017 mit über 50 Prozent bewertet wurde, erfährt nunmehr zumindest einen ver-

gleichbaren Anteil zu den top-gerankten. Aufhorchen lässt die steigende Zustimmung zu „Teilzeit auch im Produktionsumfeld“. Derartige Maßnahmen sind organisatorisch aufwendig, bedingen eine gute Abstimmung zwischen den handelnden Personen und erfordern eine hohe Transparenz. Es ist sehr zu begrüßen, dass auch auf dem Shopfloor derartige Systeme, die in der Verwaltung bereits alltäglich erprobt sind, mit Interesse betrachtet und umgesetzt werden. Auch wenn in der Tendenz rückläufig, gilt es zu beobachten, wie sich in diesem Kontext die Akzeptanz für „Führungsteam (jobsharing)“ zukünftig entwickeln wird. Damit Führungsaufgaben in der begrenzt zur Verfügung stehenden Zeit bzw. im Tandem adäquat bewältigt werden können, bedarf es eindeutig definierter Schnittstellen zu den korrespondierenden Funktionsbereichen im Unternehmen. Allerdings lassen sich derartige Maßnahmen im Zusammenhang mit agilen Arbeiten, selbstorganisierten Teams und OKR- Anwendungen sukzessive ausbauen und bieten ein hohes Motivations- und Bindepotential bei den Mitarbeitenden.

Sicherstellung von Diversität und Inklusion

Der Maßnahmen-Mix ist breit und die Nutzung der „Flexible Arbeitszeitmodelle“ pointiert auf Nummer 1 gesetzt, wenn auch eher als herkömmliche Maßnahmen zu sehen. Hingegen ist die mit 44 Prozent zweitplazierte „Umsetzung von Diversity-Strategie“ durchaus anspruchsvoll, nicht in jeder Betriebsart und -größe einfach so realisierbar und sowohl für die HR-Verantwortlichen als auch die Mitarbeitenden herausfordernd. Umso erfreulicher ist ein solch starkes Votum! Während die „Barrierefreiheit (auch über bauliche Maßnahmen hinaus)“

dem täglichen Doing im Unternehmen entspricht, stellt sich die „Definition einer Zielvorgabe auf Fach- und Führungskräfte-niveau“ keineswegs trivial dar und erfordert ein gezieltes, strategisches, aber auch sehr einfühlsames Vorgehen zwischen Arbeitgebenden und Mitarbeitenden.

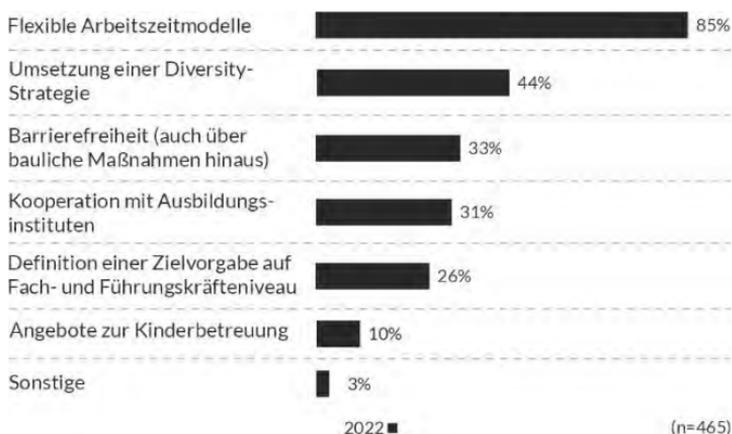


Abbildung 56: Wie stellen Sie sicher, mehr Diversität und Inklusion in Fach- und Führungspositionen zu fördern?

Die oftmals mit hohen Investitionen einhergehenden „Angebote zur Kinderbetreuung“ sind auch weiterhin überschaubar und bleiben wohl zukünftig einzelbetrieblich eine außerordentlich herausfordernde Aktivität bzw. in der Kooperation mit anderen Trägern auch nicht immer einfach zu realisieren.

Qualifizierung und Weiterbildung

Wir leben in einer sich immer schneller verändernden Welt und stehen dadurch vor großen gesellschaftlichen Herausforderungen. Die voranschreitende Digitalisierung, der stetige technologische Fortschritt und der demographische Wandel haben gravierende Folgen für unser Wirtschafts- und gesellschaftliches Leben. So werden häufig Arbeitsplätze abgebaut und durch neue Technologien ersetzt. Durch den demografischen Wandel verändert sich die Altersstruktur vieler Unternehmen bzw. der Anteil älterer Beschäftigter wächst. Gleichzeitig stehen weniger junge, gut qualifizierte Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung. Die Landwirtschaft, das Handwerk, sowie die Ernährungs- und Genussmittelindustrie sind auf gut ausgebildete Fachkräfte angewiesen. Die Besetzung vakanter Stellen ist vielerorts noch schwieriger geworden, als sie es zuvor schon war. Damit rückt das Themenfeld Qualifizierung und Weiterbildung weiter in den Blickpunkt, als ein wichtiger Beitrag zur internen Besetzung von Vakanzen.

Der Fachkräftemangel und die Gewinnung von Nachwuchstalenten sind noch immer eine zentrale Herausforderung in der Ernährungs- und Genussmittelindustrie. Entgegen den jüngst wieder steigenden Beschäftigtenzahlen setzt sich der langjährige Abwärtstrend bei den Auszubildenden weiter fort. Um die Unternehmen im Kampf gegen diese Entwicklung zu unterstützen, bedarf es weiterer Anstrengungen und Weichenstellungen seitens der Politik. Die Forderungen der ANG an die Politik sind relevanter denn je. So müssen nach wie vor die Rahmenbedingungen geschaffen werden, dass Be-

rufsschulen mit moderner digitaler Infrastruktur ausgestattet werden und Ausbildungsberufe ein deutlich besseres Image in der Gesellschaft erlangen. Die Eintrittsschwelle in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt gering zu halten sowie die Förderung von voraussetzenden Schlüsselkompetenzen bei gering- bis mittelqualifizierten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auszubauen ist entscheidender Beitrag zum langfristigen Beschäftigungswachstum.

Die Durchlässigkeit und Anschlussfähigkeit verschiedener Qualifikationsabschlüsse ist genauso wichtig, wie die Förderung von Menschen, die sich in einer späteren Lebensphase für eine berufliche Neuorientierung und Ausbildung entscheiden. Neue Kompetenzen für eine digitalisierte und ökologisch nachhaltige, betriebliche Realität müssen praxisnah in die übergeordneten Konzepte einfließen, um die Entscheidung für eine Ausbildung attraktiv zu halten.

Da sich die Arbeitswelt schneller denn je verändert und sich damit auch die Anforderungen an Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten erhöhen, müssen Unternehmen zukünftig immer wieder neue und zuverlässige Konzepte für die Aus- und Weiterbildung erstellen können. Für die erfolgreiche Konzeptionierung der Weiterbildung muss bekannt sein, welche fachliche, soziale, methodische, aber auch persönliche Kompetenzen notwendig sind. Eine systematische und an nachvollziehbaren Kriterien definierte Analyse der Weiterbildungsbedarfe ist dafür dringend erforderlich, dass zeigen auch die Ergebnisse der AFC/ANG-Studie „HR Trends 2022 in der Food and Consumption Value Chain.

Identifizierung des Qualifizierungsbedarfs

Die diesjährigen Studienergebnisse zeigen, dass eine „Befragung der Führungskräfte“ zur Weiterbildungsbedarfsanalyse mit 80 Prozent (minus 3 Prozentpunkte ggü. dem Vorjahr) nach wie vor das verbreitetste Instrument zur Identifikation der Qualifizierungsbedarfe darstellt (siehe Abbildung 57).



Abbildung 57: Mit welcher Hilfe identifizieren Sie die Qualifizierungsbedarfe Ihrer Beschäftigten?

Maßnahmen zur Weiterbildung

Die berufliche Qualifizierung kann auf unterschiedlichen Wegen gestaltet werden. Insbesondere gilt es zu unterscheiden zwischen Weiterbildung, die integriert am Arbeitsplatz („on-the-job“) oder außerhalb und berufsbegeleitend stattfindet. Die Ergebnisse der hier vorliegen-

den HR-Trendstudie zeigen, dass hausinternes Lernen durch die Personalabteilung bzw. die Führungskraft hauptsächlich zum Einsatz kommen (siehe Frage 6). Die bedarfsorientierte und online stattfindende Abfrage von Wissen, integriert in den Arbeitsprozess („on-demand“), hat in der Vergangenheit immer mehr an Bedeutung gewonnen. Als Folge daraus ergibt sich mehr Eigenverantwortung der Arbeitnehmenden, gleichzeitig aber auch eine Entlastung an Dienstreisen und organisatorischer Planung. Dort wo es um gruppendynamische Prozesse, Weiterentwicklung der Persönlichkeit oder auch bestimmte Sozialkompetenzen geht, kann eine Lernumgebung abseits des Arbeitsplatzes den Lernprozess unterstützen.



Abbildung 58: Mit welcher Hilfe identifizieren Sie die Qualifizierungsbedarfe Ihrer Beschäftigten?

Es wird deutlich, dass Weiterbildung „orts- und zeitflexibel mit Hilfe digitaler Medien“ die meist genutzte Methode ist. Da neues Wissen und neue Kompetenzen immer weniger auf Vorrat, sondern in einem kleineren, bedarfsbezogenen Umfang („Lernnuggets“), online erworben werden, steigt die Anforderung an die Eigenverantwortung, sich selber im Lernumfeld zu organisieren.

Die Bedeutung der individuellen Begleitung von Mitarbeitenden mittels Coachings, die sehr Zeit- und kostenintensiv ist, aber auch eine sehr konzentrierte Arbeit an einzelnen Entwicklungszielen mit sich bringt, hat an Bedeutung gewonnen (13 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr).

Vor dem Hintergrund, der aus dem Berufsleben vermehrt ausscheidenden Babyboomern, ist es wichtig einen organisierten Wissenstransfer sicherzustellen. Die Verbreitung „unternehmensintegrierter Wissenstransfersysteme“ (plus 19 Prozent ggü. dem Vorjahr) belegt, dass das Thema wieder verstärkt in den Blick der Personalentwickler genommen wird. Mentoringprogramme, Tandems aus älteren und jüngeren Beschäftigten, sind wieder eine wichtige und sinnvolle Ergänzung, um Wissensverluste zu reduzieren und ein adäquates Wissensmanagement zu gewährleisten. „Massive Open Online Courses (MOOCs)“, die ein modulares, selbstbestimmtes und individualisiertes Lernen unterstützen, haben in der Ernährungs- und Genussmittelindustrie innerhalb der letzten zwei Jahre stark an Bedeutung verloren. Der Einsatz dieser modernen Qualifizierungsformate hat sich bei den Befragten um 7 Prozentpunkte (minus 26 Prozentpunkte ggü. 2020) verringert.

Finanzierung der Weiterbildung

Bei der folgenden Frage nach der Finanzierung der Weiterbildung, zeigt sich wie im Vorjahr, dass die Teilerstattung der Kosten nach erfolgreichem Abschluss das gängigste Instrument mit 79 Prozent ist. Der Arbeitszeitausgleich hat gegenüber dem Vorjahr wieder stärker an Bedeutung gewonnen (plus 18 Prozent).



Abbildung 59: Welche Instrumente nutzen Sie zur Finanzierung der Weiterbildung?

Die Gewährung von Bildungs- oder Sonderurlaub wurde in den zurückliegenden zwei Jahren seltener genutzt, ist aber weiterhin die dritt wichtigste Kompensation. Die Nutzung von Fördermitteln könnte noch stärker in Betracht gezogen werden. Herausfordernd bleibt, dass der Weiterbildungsmarkt nicht nur groß, sondern samt seinen Fördermöglichkeiten unübersichtlich ist und oftmals

mangelnde Information dazu führt, dass einzelne Förderungen nicht in Anspruch genommen werden. Allerdings muss auch betont werden, dass die Bürokratie, die mit der Förderung verbunden ist, einer Attraktivität entgegensteht.

Zielgruppe der Weiterbildung

Nach Einschätzung der Befragten werden 2022 Fachkräfte mit 76 Prozent ebenso wie im Vorjahr als wichtigste Zielgruppe von Weiterbildungsmaßnahmen gesehen (siehe folgende Frage). Dies steht sicherlich im Zusammenhang mit Entwicklungen wie Digitalisierung und des vermehrten Einsatzes von Fachkräften in Führungsaufgaben.

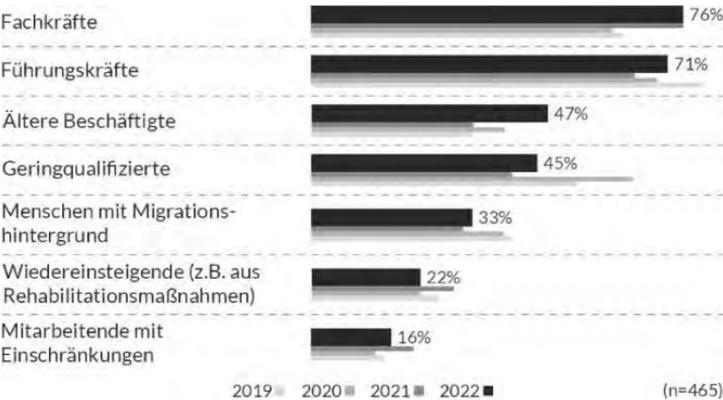


Abbildung 60: Welche Personengruppen müssen aus Sicht Ihres Unternehmens stärker an Weiterbildung beteiligt werden?

Führungskräfte folgen als zweitwichtigste Zielgruppe (71 Prozent), leicht hinter den Fachkräften, weiterhin

mit abnehmender Tendenz gegenüber den Vorerhebungen. Im Kontext des Führens auf Distanz, bedingt durch die starke Zunahme von ortsunabhängiger Arbeit, entstehen Weiterbildungsbedarfe für die Führungskräfte, schwerpunktmäßig außerhalb der Produktion. Ein notwendigerweise verändertes Rollenverständnis, im Spannungsfeld von Eigenverantwortung, Vertrauen und Kontrolle bringt veränderte Führungs- und Managementfähigkeiten mit sich – die Gestaltung von Feedbackprozessen eingeschlossen. Ebenso darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die soziale Interaktion über physische Begegnung mit zu berücksichtigen ist. All diese neuen Anforderungen sollten vermittelt werden.

In der Ernährungs- und Genussmittelindustrie sind laut der Bundesagentur für Arbeit über 20 Prozent der Beschäftigten zwischen 55 und 65 Jahre alt. „Ältere Beschäftigte“ müssen daher auch weiterhin Teilhabe an notwendiger Weiterbildung erfahren, haben sie im Alter von 55 Jahren immerhin noch mindestens 10 Berufsjahre vor sich. Mit der zunehmenden Digitalisierung stehen Beschäftigte dieser Altersgruppe immer wieder vor neuen Herausforderungen. Um auch weiterhin von der Erfahrung dieser Altersgruppe profitieren zu können, finden sich diese Beschäftigten an dritter Stelle der zu fördernden Mitarbeiter wieder (plus 14 Prozent). Hier können generationsübergreifende Lerngruppen in den Betrieben ein Modell zur stärkeren Integration und Beschäftigungsfähigkeit sein. Chancen folgen dem Motto: „die jüngeren laufen schneller, die älteren kennen die Abkürzung“.

„Geringqualifizierte“ (45 Prozent) werden als viertwichtigste Zielgruppe erachtet, in der Tendenz allerdings überraschenderweise stark rückläufig. In der Ernährungs- und Genussmittelindustrie arbeiten im Vergleich zum restlichen verarbeitenden Gewerbe überdurchschnittlich viele Geringqualifizierte. Rund ein Viertel der Beschäftigten übt Helfertätigkeiten aus. In den Berufen der Lebens- und Genussmittelherstellung sind es sogar über 30 Prozent. Hinzu kommt, mehr als jeder Zehnte in der Branche verfügt über keinen beruflichen Ausbildungsabschluss. Investitionen in die Qualifizierung und Weiterbildung dieser Menschen stellen folglich ein großes Potenzial in Zeiten wachsender Fachkräfteengpässe dar. Teilqualifizierungen, bei denen Ausbildungsberufe in abgeschlossene Module zerlegt werden, können einen nachträglich qualifizierenden Berufsabschluss von an- und ungelernten Arbeitskräften erleichtern. Derartige Maßnahmen können dazu beitragen, dass die Bindung dieser Mitarbeitenden zum Unternehmen gesteigert wird, finden sie hier eine Perspektive.

Neben der Erschließung aller inländischen Potenziale, kann auch die Gewinnung und Weiterbildung qualifizierter „ausländischer Fachkräfte“ (33 Prozent) einen Beitrag leisten, um den schon jetzt in einigen Berufen und Regionen spürbaren Fachkräfteengpässen entgegenzuwirken. Die Bedeutung zur Nutzung dieses Potenzials ist im zurückliegenden Jahr sehr leicht gestiegen (plus 2 Prozent), daher wird es umso wichtiger sein den notwendigen Spracherwerb noch intensiver zu fördern aber auch die Anerkennung von Qualifikation aus dem Auswanderungsland zu vereinfachen.

Überall dort, wo zukünftig infolge von Digitalisierungsmöglichkeiten bestimmte im Schichtbetrieb organisierte Arbeitsweisen rückläufig werden bzw. eine zunehmende Flexibilisierung von Teilzeit in Schichtarbeit möglich wird ergeben sich Potenziale, um Beschäftigte mit dem Bedürfnis nach flexiblen Arbeitszeiten entsprechend ihrer zeitlichen Disponibilität einzusetzen und so für die Beschäftigten und Unternehmen bei der Bekämpfung des Fachkräftemangels neue Wege zu gehen. Mitunter Förderbedarf über das vorweg angesprochene Maß gibt es sicherlich sowohl bei den Wiedereinsteigenden als auch für Mitarbeitende mit Einschränkungen. Eine Chance ergäbe sich, bei insgesamt rückläufigen Arbeitnehmerzahlen und daraus resultierenden vakanten Stellen, diese Gruppierungen noch stärker als Zielgruppe anzusprechen und zu fördern. Die insgesamt rückläufigen Zahlen lassen die Ernährungs- und Genussmittelindustrie im Vergleich zu anderen Branchen, die verstärkt um diese Mitarbeitenden kämpfen, eher schlecht abschneiden.

Nutzung adäquater Instrumente zum Employer und Profession Branding

Dem Employer Branding auf Unternehmenslevel sowie dem Profession Branding auf Branchenebene kommt eine zunehmende Bedeutung zu, auf die reagiert werden muss, so das Ergebnis der AFC/ANG-HR Trendstudie. Das Netz vergisst nichts und bevor eine Bewerberin oder ein Bewerber ihren / seinen Hut in den Ring wirft, hat sie oder er sich i.d.R. nicht nur anhand der Informationen zum Unternehmen auf dessen Homepage, sondern darüber hinaus auf den einschlägigen Bewertungsplattformen wie Kununu.de über den potentiellen zukünftigen Arbeitgeber ausführlich informiert. Je jünger desto eher! Es ist somit heute keine Frage mehr ob, sondern vielmehr wie sich ein Unternehmen als Arbeitgeber im Netz präsentiert, um sich im „War for Talents“ mit einer authentischen und strahlkräftigen Arbeitgebermarke zu positionieren. Einzelbetrieblich hat sich daher die Entwicklung einer Employer Branding-Strategie in der Branche zu einem zentralen Thema entwickelt. Die meisten Unternehmen haben mittlerweile – bewusst oder unbewusst – Maßnahmen ergriffen, um ihre eigene Arbeitgebermarke zu entwickeln. Eine derartige Profilierung des Unternehmens erfordert zwingend ein umfassendes Konzept, welches konsequent und nachhaltig im Unternehmen umgesetzt, gelebt und authentisch verankert werden muss. Dazu bedarf es einer klareren Definition von Zielen. Ein attraktives Erscheinungsbild im Netz führt zwar durchaus zu einem verstärkten Traffic auf der Website und damit verbunden zu einer möglicherweise höheren Anzahl an Bewerbungen, nicht aber zwangsläu-

fig zu qualifizierteren Bewerbenden. Dafür müssen weitere Erfolgsfaktoren erfüllt sein. Nur wenn das Employer Branding ganzheitlich im Unternehmen verankert ist und sowohl die Managementebene, die HR-Verantwortlichen und beispielsweise Abteilungen wie Marketing und Vertrieb aktiv und innovativ involviert sind, gelingt es nach den Erfahrungen des Autorenteam sowohl Qualität als auch Quantität der Bewerbungen spürbar zu verbessern. Ein erfolgreiches Employer Branding-Konzept ist weitaus mehr als nur der Druck von Hochglanzbroschüren oder die Gestaltung einer schicken Webseite. Entscheidend ist, dass die gesendeten Botschaften authentisch sind und die Besonderheiten der jeweils einzigartigen Unternehmenskultur darin berücksichtigt werden. Für die angesprochene Zielgruppe ist es sehr wichtig, ein Gefühl für Stimmung und Arbeitsweise des Unternehmens zu bekommen. Die Integration von Mitarbeitenden im Rahmen von Testimonials hat sich in diesem Kontext als authentisches Instrument erwiesen und gibt Rückschlüsse zum Unternehmen auf Augenhöhe. Gerade viele Mittelständler der Nahrungs- und Genussmittelindustrie haben das Themenfeld für sich erkannt und mit sehr gelungen Umsetzungen Erfolge erzielt. Allerdings ist zu konstatieren, dass es sowohl ausreichende finanzielle als auch personelle Ressourcen braucht, um dauerhaft wahrgenommen zu werden und erfolgreich zu sein.

Employer Branding

Im Vergleich zu den Vorjahren ergibt sich aus den zur folgenden Frage gegebenen Antworten ein eher eingeschränkteres Zufriedenheitsbild als in den Vorjahren.

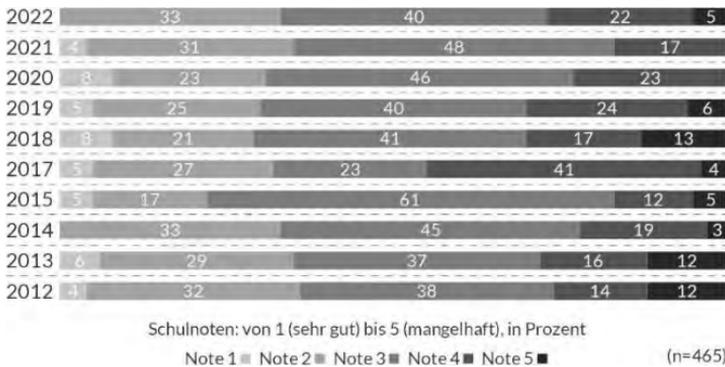


Abbildung 61: Bitte benoten Sie das Employer Branding Ihres Unternehmens

So wurde keine Bestnote gegeben. Allerdings erscheint das Votum von 73 Prozent der Befragten, die ihr Employer Branding immerhin mit gut bis befriedigend taxieren, sehr realistisch. Dies insbesondere deshalb, weil die meisten Unternehmen bereits über entsprechende Strategien verfügen und diese im Zeitverlauf bewerten können. Des Weiteren ist die erste Euphorie verflogen und die Akteure fokussieren sich mittlerweile auf maßgeblich das tagtägliche Doing. Dennoch ist der Anteil der unzufriedenen im Jahresvergleich insgesamt gewachsen, wahrscheinlich weil Aufwand und Ertrag derartiger Maßnahmen nicht immer äquivalent sind. Employer Branding ist ein langfristiges Unterfangen und bedarf Geduld und ausreichender Ressourcen!

Die oben gemachten Angaben werden auch durch die Antworten auf die nächste folgende Frage bestätigt, die darauf schließen lassen, dass die Befragten sich mit den adäquaten Maßnahmen eines fundierten Employer Brandings weitestgehend familiarisiert haben.

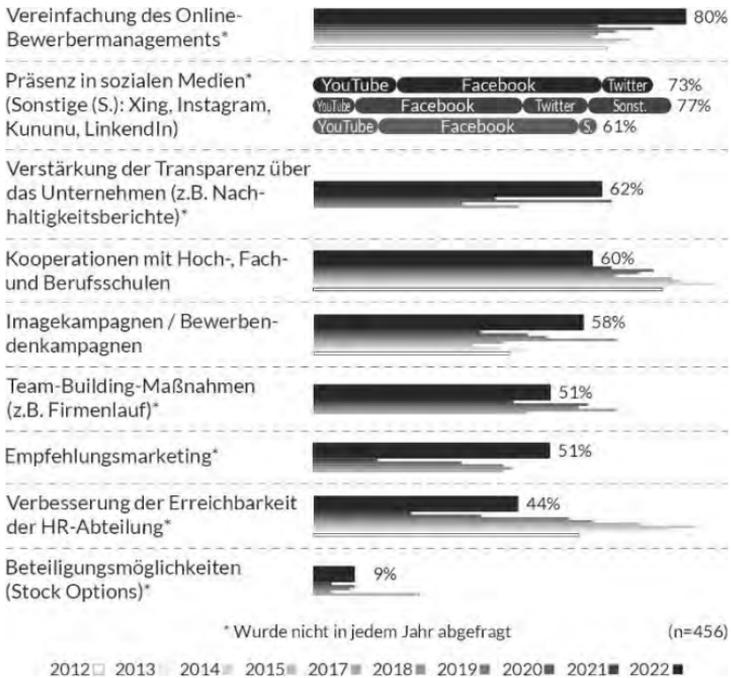


Abbildung 62: Welche der Maßnahmen zur Entwicklung Ihrer Employer-Marke haben Sie bereits eingeführt?

So lässt sich sicherlich auch das Learning deuten, dass die Zuständigen dazu verleitet hat, die „Vereinfachung des Online-Bewerbermanagements“, im Sinne einer verbesserten Ausbeute, Bearbeitung und gezielten Verwertung von online Bewerbungen voranzutreiben. Dies bleibt sinnvoll, da der „barrierefreie“ Zugang für die Bewerber zugleich als Indikator dient, wie seriös und professionell das Bewerbermanagement des Unternehmens funktioniert. Derartige Aktivitäten stehen gleichzeitig im Zusammenhang mit den in Frage 2 bereits getroffenen

Aussagen, dass die Anforderungen an die Unternehmen insgesamt steigen. Je jünger und internetaffiner die Bewerber, je agiler der Unternehmensauftritt, desto größer ist das Matching zwischen Stellenangebot und Bewerbernachfrage.

Auch wenn nicht in ihrer Ganzheitlichkeit abgefragt, zeigt die „Präsenz in den sozialen Medien“, wie sie diesjährig beantwortet wurde, einen eindeutigen Switch zur Facebook-Nutzung. Dieses Medium wird von 44 Prozent der Befragten genutzt und ermöglicht, mit geringem Aufwand eine zufriedenstellende Resonanz zu gewinnen. Die Produktion aufwendiger YouTube-Videos wird nach wie vor nur bedingt präferiert und Twitter ist zu wenig aussagekräftig. Überraschend ist die geringe Nennung von LinkedIn und Xing, wiederum nachvollziehbar die Kompaktheit von Instagram, was zu geringen Nutzerquoten führt.

In der zunehmend medial geprägten Welt wird nicht nur für Vertriebsaktivitäten, sondern eben auch für die Rekrutierung von Führungs- und Fachkräften der digitale Unternehmensauftritt wichtiger, weshalb die „Verstärkung der Transparenz über das Unternehmen“ als Bestandteil in die Employer Branding Strategie integriert wird. Derartige Maßnahmen stellen einen Mix aus klassischen Instrumenten wie Nachhaltigkeitsberichten, Testimonials von Mitarbeitenden oder Praktikantinnen und Praktikanten, aber auch eher aufwendigeren Aktivitäten wie Unternehmenspräsentation in Form von Videoclips auf YouTube oder zur viralen Verbreitung auf anderen digitalen Kanälen dar.

In Zeiten von Pandemien etwas eingeschränkt und daher leicht rückläufig, werden die „Kooperationen mit Hoch-

Fach- und Berufsschulen“ erneut hoch bewertet. Dies lässt sich sicherlich darauf zurückführen, dass sowohl die Unternehmen als auch involvierte Schulpartner über die Jahre dazugelernt und ihre Angebote sukzessive aufeinander abgestimmt haben. Auch die Auszubildenden und Studierenden nehmen derartige Angebote zunehmend wahr, was beispielsweise der Anstieg von Fach-, Bachelor- oder Masterarbeiten in den Unternehmen zeigt. Bezüglich der Berufsschulen ist dies i.d.R. eine eher regionale oder auf Fachschulen bezogene Kooperation, bei den Fachhochschulen und Universitäten lassen sich überregionale Kooperationen beobachten.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die fünf erstplazierten Maßnahmen sämtlich mit erhöhtem Aufwand seitens der HR-Abteilungen einhergehen. Insofern überrascht die immer noch niedrige Platzierung der „Verbesserung der Erreichbarkeit der HR-Abteilung“, auch wenn sie im Vergleich zum Vorjahr bereits eine Verdoppelung der Nennungen erfahren hat. Derartige Maßnahmen stellen doch die Visitenkarte des Unternehmens dar und können gleichzeitig einen essentiellen Beitrag dazu liefern, wie Bewerber das Unternehmen wahrnehmen und ihr Bewerbungsverhalten und -interesse darauf ausrichten. Es wird empfohlen, die Erreichbarkeit, Professionalität und Kompetenz der HR-Abteilung unbedingt nach außen sichtbar und positiv zu gestalten, um so das Unternehmen als attraktiven und anspruchsvollen Arbeitgeber zu präsentieren. Die Erfahrungen zeigen, eine verbesserte Erreichbarkeit der HR-Abteilungen und die Durchführung von langfristig angelegten „Image- bzw. Bewerberkampagnen“ können nur mit ausreichenden Investitionen in das Personalmarke-

ting erreicht werden. „Team-Building-Maßnahmen“, wie z.B. die Teilnahme am Firmenlauf, werden selbst trotz der gegebenen Einschränkungen in den Pandemie Jahren von 51 Prozent der Befragten als relevante Maßnahmen genannt. Positiv wird ferner der starke Zuwachs bei den mit nunmehr 51 Prozent genannten Maßnahmen zum „Empfehlungsmarketing“ gesehen, da dieses Instrument vergleichsweise schnell, einfach und kostengünstig in der Umsetzung ist und das Potenzial bietet, im Bekanntheitskreis von Mitarbeitenden neue Beschäftigte zu rekrutieren.

Profession Branding

Tendenz steigend! So können die Wahrnehmung und damit verbundene Zustimmung zu Maßnahmen eines branchenspezifischen Profession Branding beschrieben werden. Mit nunmehr 85 Prozent liegt hier ein eindeutiges Votum vor.

Nicht nur potenzielle neue Mitarbeitende, sondern insbesondere auch die begehrten MINT-Kräfte (Mathematiker, Informatiker, Naturwissenschaftler und Techniker) sowie die medienaffine digitale Generation Y und Z, orientieren sich bei der Arbeitgeberauswahl zunehmend am Auftreten in Frage kommender Unternehmen oder Sektoren. Wichtig ist hierbei zu verstehen, dass nicht mehr nur das Markenimage, die Produkte und Dienstleistungen bei der Bewertung im Vordergrund stehen. Branchenimage, Führungsstil, berufliche Perspektiven und Entwicklungspotenziale, Wertschätzung, Karriereplanung oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bleiben konstante Fragestellungen, die sowohl einzelne Unternehmen als auch die gesamte Branche tangieren.

Insbesondere bei dem überwiegenden Anteil der Young Professionals gehören die Agrar- und Ernährungsbranche zu den eher unbekannteren oder unattraktiven Arbeitgebern. Im Fokus des Profession Brandings steht daher nicht die Arbeitgebermarke, sondern das Image, die Potenziale und die Attraktivität der Branche als Ganzes.

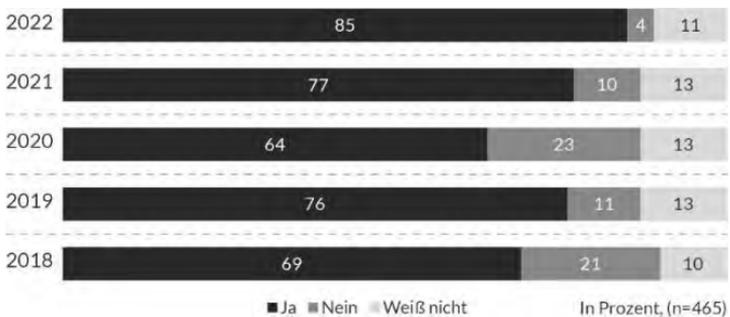


Abbildung 63: Glauben Sie, dass die Land- und Lebensmittelwirtschaft ein sektorübergreifendes „Profession Branding“ notwendig hat, in dem die Berufsbilder für junge Menschen wieder attraktiv gestaltet und kommuniziert werden?

Ziel ist es u.a. die vielfältigen Ausbildungsberufe und Berufsbilder branchenübergreifend bekannt zu machen, attraktive Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen oder die Durchlässigkeit entlang der Food-Value Chain von Saatgut bis Fast Food aufzuzeigen.

Diese Fragestellung veranlasste die Autoren dazu, die teilnehmenden HR-Professionals nach gezielten Aktivitäten eines möglichen Profession Brandings zu befragen,

sie folgende Abbildung. Dies insbesondere, da andere, vergleichbare Branchen wie das deutsche Handwerk mit derartigen sektorübergreifenden Maßnahmen sehr erfolgreich in der Öffentlichkeitsarbeit für ihre Mitgliedsbetriebe tätig geworden sind.



Abbildung 64: Durch welche Maßnahmen lässt sich ein „Profession Branding“ unterstützen?

Nochmals im Vergleich zu den Vorjahren um 10 Prozentpunkte gestiegen, wurden die „Übergreifenden Kommunikationskampagnen bei Haupt- / Real- / Berufsschulen und Gymnasien“ mit nunmehr 97 Prozent der Nennungen eindeutig wieder erstplaziert. Einerseits besteht bei den Unternehmen ein großes Informations-

defizit über mögliche Absolventen. Andererseits verfügen insbesondere die Schulabgänger, aber auch immer noch im hohen Maße die Absolventen von Fachhochschulen und Universitäten über ein zu geringes, ganzheitliches Wissen über die Agrar-, Ernährungs- und Genussmittelwirtschaft. Je früher die Zielgruppen in der Erstsprache erreicht werden, desto höher die Wahrscheinlichkeit einer beruflichen Orientierung für die besagte Branche. Dementsprechend wurde von ANG und AFC Personalberatung die Imagekampagne „Mach was mit Geschmack“ bereits 2020 auf Instagram online gestellt. Ziel ist es, auf die attraktiven und vielfältigen Ausbildungsmöglichkeiten branchenübergreifend aufmerksam zu machen.

Auch im Jahr 2022 konnten bisher infolge der immer noch gegebenen Restriktionen durch die Corona-Pandemie kaum entsprechende Veranstaltungen im Bereich von „Auftritten auf Fachmessen bzw. (Hoch-)schulveranstaltungen“ durchgeführt werden, so dass hier auch weiterhin großer Bedarf besteht. Dabei muss berücksichtigt werden, dass insbesondere bei regionalen Angeboten viele Branchenfirmen bereits recht erfolgreich im Rahmen einzelbetrieblicher Maßnahmen als Teil ihres Employer Brandings unterwegs sind.

Auch die drittplatzierten „Sektorübergreifenden dualen Ausbildungsprogramme“ werden nach wie vor als wichtig erachtet. Dies rührt sicherlich aus der Tatsache, dass einzelbetriebliche Aktivitäten die Möglichkeiten des individuellen Unternehmens bei weiten übersteigen und hier mit Bildungsträgern ggfs. über konzertierte Aktionen gesprochen werden sollte.

Interessant ist die weitere starke Zunahme der Nennungen bezüglich des „Angebot eines zentralen Jobportals für sowohl Absolventen als auch für Führungs- und Fachkräfte“. Sie haben im Vergleich zum Vorjahr um zusätzliche 14 Prozentpunkte auf nunmehr 60 Prozent zugenommen. Trotz der einzelbetrieblichen, bereits in Frage 18 als wichtigste Maßnahme des Employer Brandings benannte „Vereinfachung des Online-Bewerbermanagements“, erscheint es den Befragten wichtig zu sein, über eine branchenübergreifende Plattform zu verfügen. Auf dieser sollen sich Absolventen ebenso bewerben können, wie Fach- und Führungskräfte und die suchenden Unternehmen entsprechend qualifizierte Mitarbeitende rekrutieren. Ein solches Portal, welches von ANG und AFC Personalberatung derzeit im Aufbau befindlich ist, bietet zudem die Möglichkeit, einen Überblick über die „Studenten-Traineeprogramme“, die immerhin auch mehrheitlich als Unterstützungsmaßnahme benannt werden, zu ermöglichen. Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen ergeben sich durchaus Kapazitätsgrenzen bei der ganzjährigen Beschäftigung und Betreuung von Trainees. In der Praxis haben sich hier betriebsübergreifende Traineeprogramme bewährt, wie sie beispielsweise von AFC Personalberatung und der Rheinischen Friedrich-Wilhelm-Universität Bonn in der Vergangenheit erfolgreich initiiert wurden.

Insgesamt hat die „Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit“ in den vergangenen Jahren nach der Einschätzung der Studienteilnehmer kontinuierlich an Bedeutung gewonnen und ist mittlerweile von der Hälfte der Teilnehmer nicht mehr wegzudenken. Insbesondere

bei der Vermittlung von Auszubildenden im Corona-Jahr 2022 kann die BA sicherlich als wichtiger Partner für Industrie, Handwerk und Handel gesehen werden.

Nach einem starken Rückgang im Jahre 2021 erfahren bei der diesjährigen Befragung „Digitale Recruiting“-Aktivitäten als eine geeignete Profession Branding Maßnahme mit 44 Prozent wieder eine entsprechende Zustimmung. Auch wenn beim „ersten Kennenlernen“ der persönliche Kontakt sicherlich im Vordergrund steht, haben sich in den letzten zwei Jahren digitale Formate entwickelt, die eine stärkere Durchdringung entsprechender Maßnahmen erwarten lässt. Auch derartige Aktivitäten lassen sich über ein zentrales Portal steuern, in dem sowohl Jobangebote der Unternehmen als auch die Bewerbungsunterlagen junger Absolventen und auch wechselwilliger Führungs- und Fachkräfte publiziert bzw. ausgetauscht werden können.

Autoren

Dirk Bestek ist geschäftsführender Gesellschafter der AFC Personalberatung GmbH. Nach seiner Ausbildung studierte er Diplom-Lebensmitteltechnologie an der Hochschule Bremerhaven und startete seine berufliche Laufbahn im Jahr 1995 in der Lebensmittelindustrie im Schwerpunkt Marketing und Vertrieb - mit Stationen in Deutschland, den Niederlanden und UK. 2011 wechselte er in die Personalberatung mit der Spezialisierung auf die Vermittlung von Fach- und Führungskräften in die Lebensmittelwirtschaft.

Michael Bödecker absolvierte seinen Bachelor in Volkswirtschaftslehre an der Georg-August-Universität Göttingen sowie der Hankuk University of Foreign Studies in Seoul. Danach schloss er sein Masterstudium in Agricultural Economics an der Humboldt Universität zu Berlin ab. In seiner Masterarbeit untersuchte er die Auswirkungen von extremen Wetterereignissen auf das Risikoverhalten von Viehhalter:innen in Kirgisistan, die er in Kooperation mit dem Leibniz Institut für Agrarentwicklung in Transformationsökonomien schrieb. Als Analyst bei der AFC Public Services ist er in den Bereichen Politikevaluierung, und -beratung sowie Organisation und Marktstudien tätig.

Anselm Elles ist Partner und Vorstand der AFC Consulting Group. Nach Schule und Studium in Paris, Köln, Brüssel, Göttingen und München arbeitete er im Anschluss als Forschungsassistent an der Universität Bonn und später als Management Consultant am Landbouw Economisch Instituut in Den Haag bevor er in die AFC

eintrat. Seine Beratungsmandate liegen schwerpunktmäßig in den Bereichen Risiko- und Krisenmanagement sowie im Bereich Personalmanagement, -entwicklung und Recruitment. Er ist Mitglied verschiedener Krisenstäbe und verfügt über vielfältige Erfahrungen im europäischen und außereuropäischen Ausland. Anselm Elles ist Autor zahlreicher Fachartikel und häufiger Referent auf Kongressen namhafter Veranstalter.

Sebastian Gatz absolvierte den Bachelor in Agrarwissenschaften und anschließend den Master in Agricultural and Food Economics an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn. Seit Anfang 2020 ist er bei der AFC Management Consulting beschäftigt. Neben der Erstellung von Markt- und Wettbewerbsanalysen entwickelt er Strategien für Unternehmen im Agrar- und Ernährungssektor.

Elisabeth Gerwing absolvierte ihr Bachelor- und Masterstudium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Köln sowie der Universität Duisburg / Essen. In ihrer empirischen Masterthesis analysierte sie die Entwicklung der Heterogenität in der Mortalität und Morbidität auf Grundlage des sozioökonomischen Panels. Vor ihrem Einstieg bei der AFC Anfang 2017 sammelte Elisabeth Gerwing berufliche Erfahrung am Institut für Weltwirtschaft in Kiel sowie der Monopolkommission in Bonn. Heute ist sie Teil des Teams der AFC Public Services und ist hier als Senior Consultant in den Aufgabenbereichen Marktanalysen und -studien sowie Evaluationen tätig.

Lena Große Streine erwarb ihren Bachelorabschluss in Agrarwissenschaften an der Rheinischen Friedrich-

Wilhelms-Universität Bonn und absolvierte an gleicher Universität den Masterstudiengang Agricultural and Food Economics. Nach Abschluss des Studiums hat sie zwei Jahre als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Lebensmittel- und Ressourcenökonomik der Universität Bonn Berufserfahrung in der Marktforschung im Agrar- und Ernährungssektor erlangt. Lena Große Streine arbeitet als Consultant im Team der Public Services und bringt ihre Erfahrung aus der Wissenschaft und in der Marktforschung bei Marktanalysen und -studien sowie Evaluationen ein.

Nicolas Heinrich ist Director der AFC Public Services GmbH. Sein Masterstudium der Geographie absolvierte er an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, das Bachelorstudium an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Die Studienschwerpunkte waren nachhaltige Entwicklung und Green Economy. Im Anschluss arbeitete Nicolas Heinrich mehrere Jahre als Berater und Projektmanager mit Fokus auf Nachhaltigkeitsfragestellungen für die Athenga GmbH sowie den Fair and Green e.V. in Bonn. Bei der AFC Public Services GmbH verantwortet er unter anderem Projekte aus den Bereichen Strategieentwicklung, Evaluation und Organisationsuntersuchung sowie Marktanalysen und -studien.

Jannis Köster schloss sein Bachelorstudium der Volkswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster ab, bevor er einen Bachelor in Agrarwissenschaften an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität in Bonn absolvierte. Anschließend studierte er Agricultural and Food Economics ebenda sowie an der Università Cattolica Milano. In seiner Mas-

terarbeit beschäftigte er sich mit den Auswahlparametern, anhand derer AgTech-Accelerator-Programme die zu fördernden Start-Ups auswählen. Jannis Köster ist seit 2021 bei der AFC Consulting Group beschäftigt und unterstützt das Team der Management Consulting unter anderem in den Themenbereichen Corporate Entrepreneurship und Innovationsmanagement.

Thomas Küsters ist geschäftsführender Gesellschafter der AFC Management Consulting GmbH. Thomas Küsters studierte Wirtschaftswissenschaften an der Westfälischen Wilhelms Universität in Münster. In der Zeit bei Gemini Consulting (1994 - 2000) an den Standorten Bad Homburg, Paris, Mailand, Johannesburg und Warschau verantwortete er sowohl die Customer Management- als auch e-Business-Unit weltweit. Weitere Stationen der beruflichen Karriere waren, Heyde AG, Cell Consulting, Otto • Henning & Company. Seine Beratungsschwerpunkte sind Strategie, Marketing & Sales, HR-Management sowie Risk Assessment-Themen.

Dr. Michael Lendle hat von 1990 bis 1995 Allgemeine Agrarwissenschaften, Fachrichtung Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, an der Universität Hohenheim studiert. Während der Promotion von 1995 bis 2000 war er selbständig tätig im Bereich Qualitätssicherung und Betriebskontrolle für das Ministerium Ländlicher Raum Baden-Württemberg in Stuttgart und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Sozialwissenschaften des Agrarbereichs der Universität Hohenheim, von 2000 bis 2002 Projektleiter bei einer Gesellschaft für Marktforschung, Marketingberatung und Kommunikation in Wallenhorst. Seit 2002 ist Lendle bei der AFC

Consulting Group in Bonn beschäftigt und seit 2009 geschäftsführender Gesellschafter der Management- und Kommunikationsberatung AFC Risk & Crisis Consult, die Hersteller und Handel, Landes- und Bundesbehörden sowie Fachverbände im Bereich Risikoprävention, Krisenkoordination und -kommunikation berät. Beratungsschwerpunkte sind neben der Sicherstellung marktrelevanter Produktqualitäten und Steuerung globaler Lieferketten, die Einhaltung unternehmerischer Nachhaltigkeit und Kommunikation im Umgang mit öffentlicher Kritik.

Lena Meinders absolvierte sowohl ihren Bachelor in Agrarwissenschaften als auch den Master mit Schwerpunkt Tierwissenschaften an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn. Im Anschluss an ihr Studium arbeitete Lena Meinders mehrere Jahre bei QS Qualität und Sicherheit und leitete dort zuletzt das Team Tierhaltung. Bei der AFC Risk & Crisis Consult berät sie als Senior Consultant Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette in den Bereichen Risiko- und Krisenprävention und Kommunikation zu kritischen Ereignissen.

Stefanie Müller erwarb ihren Bachelor in Agrarwissenschaften und absolvierte anschließend den Master in Nutzpflanzenwissenschaften an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn. Schon seit Beginn der Studienzeit ist sie als Praktikantin bei der AFC beschäftigt, arbeite dann als Master-Werkstudentin in der Personalberatung und ist so schon seit 2017 in der AFC-Personalberatung - als Identifierin, der Projektassistenz, dem Recruiting und aktuell als Research Consultant.

Katrin Oltersdorf war nach ihrer kaufmännischen Ausbildung zehn Jahre bei Stanton Chase Düsseldorf, einem internationalem Executive Search Unternehmen tätig. Mit ihrer dort erworbenen, langjährigen Kompetenz im Executive Search ist Katrin Oltersdorf seit 2019 als Projektassistentin eine maßgebliche Stütze der AFC Personalberatung bei der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften entlang der Food Value Chain.

Karin Osterseelte studierte Volkswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster mit den Schwerpunkten Genossenschaftswesen, Marketing und Strukturpolitik mit dem Abschluss zur Diplom-Volkswirtin. Seit 2002 arbeitet sie als Research Consultant im Personalwesen und war branchenübergreifend national wie international für verschiedene Personalberatungen tätig. Seit 2019 verstärkt sie als Senior Research Consultant das Team der AFC Personalberatung bei der Suche nach den besten Kandidaten im Bereich Agrar- und Ernährungswirtschaft.

Franziska Robben absolvierte ihren Bachelor in Ökotrophologie an der Hochschule in Osnabrück. Anschließend studierte sie Food Quality Management an der Wageningen University. In ihrer Bachelor- und Masterarbeit beschäftigte sie sich insbesondere mit Themen rund um das Risikomanagement in der Agrar- und Lebensmittelwirtschaft. Als Consultant bei der AFC Risk & Crisis Consultant berät sie Industrie- und Handelsunternehmen in den Bereichen Risiko- und Krisenmanagement, Food Safety Management und Qualitätsmanagement.

Ronja Rogozinski absolvierte ihr duales Studium im Bereich Fitnessökonomie und beschäftigte sich während der Bachelorarbeit mit dem Thema Mitarbeitermotivation. Ronja Rogozinski ist seit 2022 als Junior Recruiterin tätig und unterstützt das Team der Personalberatung bei der Suche und Vermittlung der besten Kandidaten für die Agrar- und Ernährungswirtschaft.

Stefanie Sabet übernahm 2011 als Diplomvolkswirtin bei der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V. die Verantwortung für die Bereiche Wirtschafts-, Außenwirtschafts- und Verbraucherpolitik sowie Nachhaltigkeit. Seit 2017 gehört Stefanie Sabet der Geschäftsführung an und leitet das BVE-Büro Brüssel. Zum 1. Januar 2018 wurde sie zur Hauptgeschäftsführerin der Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss e.V. berufen.

Philipp Schaber absolvierte sein Studium in Agrarwissenschaften (B. Sc.) und Agribusiness (M. Sc.) an der Universität Hohenheim. Insbesondere beschäftigte er sich mit den Themen CSR & ESG in Lieferketten, welche durch einen Aufenthalt an der SLU Uppsala und seine Abschlussarbeiten vertieft wurden. Als Analyst bei der AFC Risk & Crisis Consult berät er seit 2022 Industrie- und Handelsunternehmen in den Bereichen Risiko- und Krisenmanagement, Food Safety Management und Nachhaltigkeit entlang der Lieferketten.

Henning Seggwiß absolvierte, nach seiner kaufmännischen Ausbildung in Düsseldorf, sein Bachelorstudium in Bonn sowie in Madrid. Anschließend studierte er an der Humboldt-Universität zu Berlin Agricultural Economics. In seiner Masterarbeit beschäftigte er sich mit der Ak-

zeptanz von Agri-Photovoltaikanlagen bei deutschen Landwirten. Vor seinem Einstieg bei der AFC Anfang 2022 sammelte Henning Seggewiß berufliche Erfahrung in der Lebensmittelindustrie. Heute ist er Teil des Teams bei der AFC Management Consulting und legt den Fokus auf Markt- und Wettbewerbsanalysen sowie auf die Entwicklung von Unternehmensstrategien im Agrar- und Ernährungssektor.

Prof. Dr. Otto A. Strecker ist Partner und Vorstand der AFC Consulting Group. Schwerpunkte seiner Beratungsarbeit bilden die Strategie- und Marketingberatung von Institutionen und Unternehmen der Food Value Chain sowie die Beratung von Regierungen und Ministerien bei der Organisation und Weiterentwicklung ihrer Fachverwaltungen. Nach Banklehre, Studium der Wirtschaftswissenschaften und Promotion war er als strategischer Leiter für eine internationale Multimedia-Gruppe, als Verleger einer Fachzeitschrift und als Projektleiter bei einem führenden amerikanischen Strategieberatungsunternehmen tätig. Er ist Herausgeber und Autor von zahlreichen Büchern und Fachbeiträgen sowie ein gefragter Referent auf Kongressen und Tagungen. An der Universität Bonn ist er als Honorarprofessor im Bereich Agrarökonomie tätig.

Jonas Tarlowski studierte nach seiner Ausbildung zum Hotelfachmann an der Technischen Hochschule Köln Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Personalmanagement und Berufsbildung. Danach sammelte er in einem internationalen Unternehmen Berufserfahrungen im Recruiting und wechselte Anfang 2020 zur AFC Personalberatung. Jonas Tarlowski ist als Recruiter

tätig und unterstützt und organisiert das Team der Personalberatung bei der Suche und Vermittlung der besten Kandidaten für die Agrar- und Ernährungswirtschaft.

Theresa Usler hat neben ihrem Musikstudium an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Oecotrophologie mit dem Schwerpunkt Lebensmittelwirtschaft an der Fachhochschule Münster studiert. Ihren Master absolvierte sie ebenda in Nachhaltiger Dienstleistungs- und Ernährungswirtschaft. Theresa Usler arbeitet seit 2021 bei der AFC Risk & Crisis Consult und unterstützt das Team in den Bereichen Risiko-, Krisenmanagement und Kommunikation sowie Nachhaltigkeitsmanagement.

Moritz von Haehling arbeitete nach dem Studium der Humanmedizin mehr als zehn Jahre in der Klinik für Schlaf- und Chronomedizin des St. Hedwig Krankenhauses Berlin und war dort u.a. an der Ausbildung von Medizinstudenten und MTA's maßgeblich beteiligt. Im Frühjahr 2022 wechselte er als sozialpolitischer Referent zur Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss e.V.

Maximilian Waltmann absolvierte seinen Bachelor in Agrarwissenschaften an der Universität für Bodenkultur in Wien. Anschließend studierte er an der Universität Hohenheim Agribusiness. In seiner Masterarbeit beschäftigte er sich mit dem Thema „Ökonomische Parameter in Precision Agriculture – Strukturelle Anforderungen und Wirkungen in Deutschland“. Maximilian Waltmann ist seit 2017 bei der AFC Management Consulting beschäftigt. Er ist besonders in den Bereichen Strategie, Innovation, Digitalisierung und der Umsetzung der Anforderungen im Kontext des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz aktiv.

Elaine Weng absolvierte ihren Bachelor in Ökotrophologie an der Justus-Liebig-Universität in Gießen. Anschließend studiert sie weiterhin an der JLU Gießen Ökotrophologie im Master. In ihrer Bachelor- und Masterarbeit beschäftigt sie sich insbesondere mit Themen rund um die Systematik von amtlichen Kontrollen und deren Kommunikation. Als Projekt Assistant bei der AFC Risk & Crisis Consult betreut sie Beratungsangebote für Industrie- und Handelsunternehmen in den Bereichen Risiko- und Krisenmanagement, Food Safety Management und Qualitätsmanagement.

Irene Willms studierte Ernährungswissenschaften an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Ihre Masterarbeit verfasste sie in Kooperation mit der AFC Risk and Crisis Consult zu dem Thema „Krisen in der Lebensmittelindustrie und Bedeutung eines verlässlichen Probenahme-Managements“. Irene Willms ist als Beraterin bei der AFC für die Optimierung des Krisen- und Rückrufmanagementsystems von Unternehmen der Lebensmittel-, Agrar- und Kosmetikbranche, sowie für den Bereich Issue Management zuständig.

Sybille Zorn studierte nach der Ausbildung zur Hotelfachfrau Ökotrophologie an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn und ist seit dem Jahr 2000 bei der AFC Consulting Group beschäftigt. Nachdem sie das interne Qualitätsmanagement aufgebaut und hauptsächlich öffentliche Projekte geleitet hat, liegt heute ihr inhaltlicher Schwerpunkt als Consultant im Bereich des präventiven Krisenmanagements. Darüber hinaus ist sie innerhalb der Firmengruppe für Marketingaktivitäten zuständig.



AFC Consulting Group AG
Dottendorfer Straße 82
53129 Bonn
Tel.: +49 (0)228 / 98579-0
Fax:+49 (0)228 / 98579-79
info@afc.net
www.afc.net



Einscannen und **www.afc.net** besuchen!