Otto A. Strecker · Anselm Elles
Michael Lendle · Thomas Küsters
Volker Ebert · Dirk Bestek

AFC Consulting Group (Hrsg.)

AFC

Krisen bewältigen

in der Food Value Chain

TIME FOR A CHANGE

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

AFC Consulting Group (Hrsg.)

Krisen bewältigen in der Food Value Chain

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

Druck: Bonner Universitäts-Buchdruckerei

AFC Consulting Group, Bonn 2020

ISBN 978-3-00-067401-3

Alle im Text in männlicher Form verwendeten Personen- sowie Berufs- oder Funktionsbezeichnungen schließen ausdrücklich Frauen mit ein.

Inhalt

Vorwort / Einführung 5

Die Fleischwirtschaft vor dem größten Umbruch ihrer Geschichte 10

Debattenbeitrag: Corona, Werkverträge und die Fleischwirtschaft 15

Exportindikator 2020 - Branchen-Check in der Deutschen Ernährungsindustrie 20

Die GAP nach 2020 – was bleibt für Deutschlands Osten? 45

Die Regulatorien der EU für Saatgutbeizen - Beispiel Winterraps zur Aussaat in Deutschland 2020 51

Nachhaltig Lebensmittel produzieren – wie der Ökologische Landbau aus der Nische wächst 55

Dialog mit der Zivilgesellschaft – die Einbindung unterschiedlicher Interessensgruppen in die Entscheidungsfindung der Europäischen Union 60

Interview: Corona kann man üben 65

Auswertung der Blitzumfrage zur Corona-Situation im März 2020 72

AFC-Issue-Monitor 2020 74

Herausforderungen komplexer Lieferketten:
Wie sind die deutschen Lebensmittelhersteller
aufgestellt? 97

Lieferketten- und Sorgfaltspflichtengesetz:
Müssen Unternehmen leisten, woran die
Entwicklungspolitik gescheitert ist? 122

Management von Krisen und
Verbraucheranforderungen 132

Einflüsse von Arbeiten 4.0 auf die Agrar-,
Ernährungs- und Genussmittelindustrie 137

Arbeiten nach Corona: Erfahrungen mit
Homeoffice 2.0 152

Wie werden in der Ernährungsindustrie
qualifizierte Fachkräfte rekrutiert? 155

Interview mit Stefan Richmann, Referent
Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss:
„Betriebliche Ausbildung – die Krise als Chance
begreifen“ 159

Autoren 163

Vorwort / Einführung

Nein, bei diesem zusammenfassenden Buch unterschiedlicher Publikationen aus den Beratungsunternehmen der AFC Consulting Group AG im Jahresverlauf von 2020 handelt es sich nicht um eine weitere Abhandlung der Einflüsse von Covid-19 bzw. der Corona-Pandemie auf die Strategien und Entwicklungen in der Agrar- und Ernährungswirtschaft!

Ja, aber unsere Beratungsleistungen und -schwerpunkte waren sehr wohl von den diesjährigen Entwicklungen und Einflussnahmen, die die im Frühjahr 2020 aufkommende Corona-Pandemie auf unsere Branche gehabt haben, gekennzeichnet. Nachfolgend berichten wir aus unserer täglichen Beratungspraxis und über die üblichen Akzente, die wir im Jahresverlauf als führende Branchenberater gesetzt haben.

Bereits seit einigen Jahren zeigt der Issue Monitor der AFC Risk & Crisis Consult, dass es zuverlässig die Themen rund um Tierhaltung und Fleischverarbeitung sind, die vor allem im Zentrum kritischer Berichterstattung stehen. Die Corona-Krise und ein auffälliges Infektionsgeschehen in der Branche will der Arbeitsminister nutzen, um Missstände bei Arbeitsbedingungen durch ein vollständiges Verbot von Werkverträgen und Leiharbeit abzustellen. Dabei schüttet er das Kind mit dem Bade aus, denn auch in Zukunft braucht die Branche flexible Vertragsmodelle – so wie sie selbstverständlich auch menschenwürdige Arbeitsbedingungen, für die in ihr tätigen Mitarbeiter braucht.

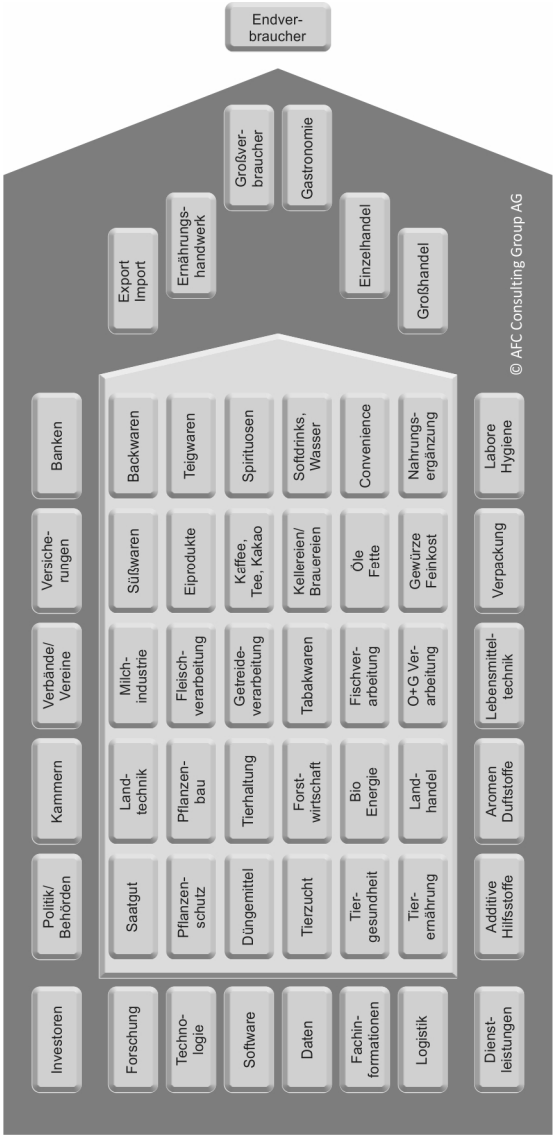


Abbildung 1: Food Value Chain

Das Jahr 2020 stand ganz im Zeichen der Corona-Krise, selbst für die Teilbranchen der Food Value Chain, die von ihr profitieren konnten, wie vor allem der Lebensmittel-Einzelhandel. Digital vermittelte Geschäftsmodelle, wie Lieferdienste, verhelfen dem Thema E-Commerce schließlich annähernd zu der Dynamik, die sich Optimisten bereits zur Jahrtausendwende erhofft hatten.

Wer aber wegen Corona sein Geschäft schließen musste, wie die Gastronomie und Hotellerie, gerät in existenzielle Krisen und mit ihm seine vor- und nachgelagerten Stufen der Supply Chain, ob landwirtschaftliche Erzeuger, Brauereien, Großhändler oder aber auch Personaldienstleister, Wäschedienste, Entsorger, Vermieter, Kapitalgeber und viele andere mehr. „Wo soll ich jetzt noch investieren?“, war eine der häufigeren Fragen, mit denen Mandanten bei der AFC Management Consulting um Rat fragten.

Dass die Neuausrichtung der Agrarpolitik in Brüssel auf der Agenda stand, gerät dabei fast aus dem Blick. Wir gehen in diesem Buch aus der Perspektive der im Bereich der Politik- und Behördenberatung tätigen AFC Public Services gezielt einigen Themen nach: z.B. wie sich ein verändertes Förderregime auf die ostdeutschen Länder auswirkt, oder wie sich ein nicht harmonisierter Regelungsrahmen in Bezug auf die eingesetzten Wirkstoffe am Beispiel von gebeiztem Saatgut auf Warenströme auswirkt.

Warenströme entlang internationaler Lieferketten standen 2020 nicht nur für uns gleich mehrfach im Fokus:

Wie mache ich meine Lieferketten sicherer? Daran haben wir mit zahlreichen Mandanten gearbeitet. Der entsprechende Beitrag wirft einige Schlaglichter auf dieses Thema. Umso mehr hat es uns verwundert, dass mit den Plänen für ein Sorgfaltspflichten- und Lieferkettengesetz, deutsche Unternehmen erstens für die Kontrollen entlang sämtlicher Stufen der Supply Chain verantwortlich sein sollen und zweitens obendrein auch noch dafür haften sollen. Was die gesamte westliche Entwicklungspolitik in sechzig Jahren beim Aufbau rechtsstaatlicher Institutionen nicht vermocht hat, soll nun die deutsche Industrie leisten?

Gleichzeitig bedroht nicht nur die Corona-Krise, sondern auch ein immer stärker gefährdeter Freihandel die Exportaussichten der deutschen Ernährungsindustrie. In unserem jährlichen Exportindikator gehen wir dem zusammen mit der Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie (BVE) auf den Grund.

Als wäre es nicht genug, dass die Rohstoffmärkte ebenso wie die Absatzmärkte durch die Corona-Krise verstärkt unter Druck geraten, so entsteht im Bereich der Personalgewinnung ein weiteres, sich durch Corona verschärfendes Problem. Die HR-Studie, die wir in langjähriger, exklusiver Partnerschaft mit der Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss (ANG) jährlich durchführen, zeigt, dass der Bedarf an Fach- und Führungskräften durch die zunehmende Digitalisierung der Prozesse keineswegs nachgelassen hat. Begleitend beobachten wir aber aus der täglichen Beratungspraxis der AFC Personalberatung, dass die Mobilität der Beschäftigten wäh-

rend der Corona-Krise abnimmt. Sicherheit geht derzeit offensichtlich vor externen Chancen.

AFC Consulting Group im November 2020

Der Vorstand:

Prof. Dr. Otto A. Strecker und Anselm Elles

Die Fleischwirtschaft vor dem größten Umbruch ihrer Geschichte

Die Corona-Pandemie wirft ein Schlaglicht auf bereits länger bestehende Herausforderungen in der Fleischwirtschaft. Neben Dauerthemen wie Tierwohl, Regionalität, Preisvolatilität und LEH-Marktmacht rücken derzeit die Arbeitsbedingungen und der Gesundheitsschutz der Mitarbeiter bedingt durch Corona-Hotspots in marktführenden Unternehmen in den Vordergrund. Dementsprechend wird künftig die allgemeine arbeitsrechtliche Compliance eine wichtige Rolle spielen. Doch auch die Weiterentwicklung bestehender Hygienemaßnahmen sowie die Entwicklung von Pandemieplänen, die in vielen Betrieben derzeit noch gar nicht existieren, darf nicht außer Acht gelassen werden. Ebenso werden sich viele Betriebe in Bezug auf Beschaffungswege, Produktion und Absatzkanäle neu aufstellen müssen. Insgesamt ist also eine grundlegende Überarbeitung der Geschäftsmodelle sowie der innerbetrieblichen Organisationsstrukturen notwendig.

Hinsichtlich der Kundenanforderungen werden schon seit vielen Jahren Trends hin zu vegetarischen Fleischalternativen beschrieben. Zwar war der Pro-Kopf Konsum von Rindfleisch und Geflügel in den vergangenen Jahren weitestgehend stabil bzw. leicht zunehmend, der weitaus größere Teil des Fleischkonsums entfällt jedoch nach wie vor auf Schweinefleisch. In diesem Bereich sind erhebliche Rückgänge des Pro-Kopf Konsums zu verzeichnen. Innovative Fleischersatzprodukte wie sie von vielen Herstellern bereits angeboten werden, sind somit eine

immer wichtiger werdende Ergänzung des klassischen Produktportfolios. Die Geschwindigkeit der Marktdurchdringung wird nicht zuletzt dank der Corona-Krise zunehmen. Nicht alle Unternehmen können mit dieser Entwicklung Schritt halten. In der Folge nimmt auch die bereits begonnene Konsolidierung schneller als bisher zu.

Mehr als jede zehnte Übernahme innerhalb der deutschen Ernährungsindustrie entfällt bisher auf den Bereich der Fleisch- und Wurstwarenhersteller. Der Großteil der Übernahmen erfolgt dabei durch Unternehmen der gleichen Branche. Eine derartige Konsolidierung veranschaulicht übrigens auch die zunehmende Bedeutung der Rohstoffabsicherung durch vertikale Integration sowie strategische Kooperationen mit Unternehmen vorgelagerter Wertschöpfungsstufen. Viele Lebensmitteleinzelhändler wie Rewe, Edeka und Kaufland betreiben bereits seit vielen Jahren eigene Fleischwerke. Ein weiterer Treiber für eine stärkere Rohstoffabsicherung ist der anhaltende Strukturwandel im Primärsektor. Die abnehmende Zahl der Tierhalter kann nur teilweise durch steigende Betriebsgrößen in der Nutztierhaltung kompensiert werden. Insgesamt sind die Nutztierbestände im Bereich der Schweine- und Rinderhaltung in Deutschland leicht rückläufig. Die Ausdifferenzierung von Qualitätsstufen und -programmen führt zu einer engeren Anbindung von Mästern an die entsprechenden Systemführer. Die Freiheitsgrade von Mästern nehmen ab. Sie werden immer mehr Teil eines zumindest über Verträge integrierten Systems. Beispielhaft kann hier die Geflügelbranche genannt werden. Hier existiert bereits seit vielen Jahren eine hohe vertragliche Bindungsinten-

sität zwischen Erzeugern und Verarbeitern. Auch in anderen Bereichen der Fleischwirtschaft sind derartige Tendenzen erkennbar.

Neben der Beschaffung von Schlachtvieh und Rohwaren für die Herstellung von Fleisch- und Wurstwaren wird, wie in diversen anderen Branchen auch, die Personalgewinnung zunehmend schwieriger werden. Schon heute konkurriert die Agrar- und Ernährungsbranche mit anderen Wirtschaftszweigen, wie dem Baugewerbe, um Arbeitskräfte. Insbesondere die Fleischwirtschaft hat an dieser Stelle aufgrund Ihres schlechten Images (Töten von Tieren, Verursachung negativer Externalitäten) einen Wettbewerbsnachteil gegenüber anderen Branchen. Langfristig ist zudem von einer steigenden Zahl an Arbeitsplätzen in den heutigen Herkunftsländern der osteuropäischen Arbeiter auszugehen. Bedingt durch Corona besteht unabhängig von der allgemein stärker werdenden Konkurrenz um Arbeitskräfte das grundsätzliche Risiko des Einreiseverbots für osteuropäische Arbeitskräfte, so wie es im Frühjahr bereits für Erntehelfer diskutiert wurde. Die genannten Entwicklungen in der Personalbeschaffung sind starke Treiber für die weitere Mechanisierung und Digitalisierung in der Fleischbranche. Man muss leider ergänzen: für den Teil der Fleischbranche, der in Deutschland überleben kann. Statt des Fleischs werden in Zukunft eher Tierhaltungssysteme und Softwarelösungen für die Vieh- und Fleischwirtschaft nach China, Russland, Indien und in andere Märkte exportiert, die heute oder in jüngerer Vergangenheit noch Exportländer für Fleisch sind und waren.

Es muss also ein grundsätzliches Umdenken in der Fleischwirtschaft stattfinden. Auch wenn die Produktion von Fleisch- und Wurstwaren zunächst weiterhin das Kerngeschäft vieler fleischverarbeitender Unternehmen bilden wird, muss gleichzeitig auch die steigende Nachfrage von Fleischersatzprodukten bedient werden. Man muss kein Prophet sein, um auf längere Zeit auch diesen Produkten ein Ende des Lebenszyklus vorhersagen zu können. Mit der Abkehr vom Fleischkonsum sinkt langfristig auch die Attraktivität von Fleischersatz.

Mittelfristig muss die Abhängigkeit von osteuropäischen Arbeitskräften durch eine stärkere Mechanisierung und Digitalisierung reduziert werden. Kurzfristig muss der Umgang mit den Mitarbeitern in allen operativen Geschäftsbereichen deutlich verbessert werden, und zwar unabhängig von der konkreten Ausgestaltung der umstrittenen Vertragsmodelle. Dies dient nicht nur den Mitarbeitern, sondern vor allem auch dem stark geschädigten Image der deutschen Fleischbranche. Insgesamt stellt der Mitarbeiterumgang jedoch nur eine von vielen Baustellen der Fleischwirtschaft dar.

Themenfelder wie Tierwohl sowie die Auswirkungen der Fleischproduktion auf die Umwelt rücken derzeit Corona-bedingt in den Hintergrund. Doch auch diese Themen werden künftig wieder an Bedeutung gewinnen. Ein erhöhtes Engagement in den genannten Bereichen wird nicht ausreichen, um das Image der Branche aufzuwerten. Erreichte Erfolge müssen auch kommuniziert werden, und zwar nicht nur innerhalb der eigenen Branche, sondern vor allem auch gegenüber der allgemeinen

Öffentlichkeit. Auch der Umgang mit kritischen Medien muss professioneller werden.

Ein nachhaltiger Imagewandel wird nur im Rahmen einer echten Transformation der Fleischbranche gelingen können. Langfristig könnte ein solcher Imagewandel auch mit einer grundsätzlich anderen Bezeichnung der Branche und ihrer Produkte einhergehen. Vielleicht sprechen wir zukünftig nicht mehr von „Fleisch“, sondern von „Hightech Proteinen“.

Debattenbeitrag: Corona, Werkverträge und die Fleischwirtschaft

Unter dem Eindruck der Covid-19-Infektionen in Schlachthöfen beschloss das Bundeskabinett, sowohl Werkverträge als auch Zeitarbeit in Schlacht- und Zerlegebetrieben zu verbieten. Damit wird das Kind mit dem Bade ausgeschüttet – auch dann, wenn Betriebe von sich aus nun auf Werkverträge in Kernbereichen der Produktion verzichten wollen.

Die Initiative von Arbeitsminister Hubertus Heil richtete sich zunächst auch nur gegen Werkverträge. Die sind für die Enge im Betrieb oder in den Unterkünften und Transportmitteln so wenig verantwortlich, wie die Leiharbeit.

Gleichwohl war die Gelegenheit zur Intervention für den Arbeitsminister günstig, stehen doch die Arbeitsverhältnisse insgesamt in der Fleischwirtschaft bereits seit Jahren in der Kritik. Im Jahr 2015 wurde eine Selbstverpflichtung der Fleischwirtschaft gegenüber dem damaligen Wirtschaftsminister Gabriel abgegeben. Seither wird diese Selbstverpflichtung, der leider nur ein Teil der Fleischwirtschaft beigetreten war, jährlich überprüft. Ein Blick in den letzten Report von 2019 zeigt, dass die gestiegenen Anforderungen an die Zeitarbeit durch Tariflöhne und Höchsteinsatzdauern zu einer Verschiebung der Arbeitsverhältnisse in Richtung der Werkverträge geführt hatten.

Es ist wahrscheinlich, dass ein Teil der Werkverträge die rechtlichen Anforderungen an solche Vertragsverhältnisse nicht erfüllen kann. Dies setzt nämlich voraus, dass der Subunternehmer die tatsächliche Kompetenz hat, einen Betrieb im Betrieb zu organisieren, er die Personalsteuerung und Gewährleistung übernimmt und Vieles andere mehr. Kaum zu glauben, dass dies für die Hälfte aller Beschäftigten in den großen Schlacht- und Zerlegebetrieben gelten soll. Anstatt aber einem Missbrauch durch Schein-Werkverträge wirksam zu begegnen, will man die Vertragsmodelle an sich verbieten. Das ist so, als wollte man zur Bekämpfung der Scheinselbständigkeit die Selbständigkeit an sich abschaffen.

In der öffentlichen Kritik stehen insbesondere Umstände, die sich aus dem Machtgefüge zwischen Subunternehmern und ihren Mitarbeitern ergeben, kaum etwas hat mit dem Vertragsmodell zu tun. Berichtet wird über vorenthaltenen Lohn, zu hohe Abzüge für Unterkunft, Transporte zur Arbeit, Arbeitsmittel sowie über schlechte Unterkünfte. Dieses Machtgefüge zuungunsten der oft sprach- und rechtsunkundigen Beschäftigten hat ursächlich nichts mit dem Thema Zeitarbeit oder Werkvertrag zu tun.

Fragt man die oft aus Rumänien stammenden Beschäftigten, so nehmen diese durchaus gerne auch niedrige Standards in Kauf, solange es günstig ist, sie sich dabei nicht betrogen fühlen und sie sich dadurch in der Lage sehen, soviel Geld wie möglich in die Heimat zu senden. Denn das ist das Ziel der großen Mehrheit der betroffenen Menschen, nicht etwa sich in Deutschland niederzulassen und einen deutschen Lebensstandard zu errei-

chen. Diese Personen mit oft sehr geringer formaler Bildung verdienen in ihren Heimatländern nur wenige hundert Euro monatlich, sofern sie dort Arbeit finden. Gelegentlich muss man die zur Sparsamkeit um jeden Preis Bemühten auch vor sich selbst schützen, wenn es etwa darum geht, das Arbeitszeitgesetz oder Hygienestandards einzuhalten. Ist aber eine Unterkunft grundsätzlich dadurch günstiger, dass man sie mit mehreren Personen teilt, liegt das sehr häufig im Interesse der Betroffenen. Dieses – die persönlichen Bedürfnisse der Betroffenen oft überlagernde – Interesse der Beschäftigten gerät gerade bei manchen wohlmeinenden Kritikern oft aus dem Blick.

Meldewege und Whistleblower-Strukturen in der Heimatsprache wären neben häufigeren Kontrollen ein wirksamerer Weg, um den vorhandenen Formen von Ausbeutung und Übervorteilung entgegenzuwirken. Flexible Einsatzmöglichkeiten werden in der Fleischwirtschaft auch in Zukunft gebraucht. In der Grillsaison muss mehr Fleisch zerlegt werden als in der Fastenzeit. Ähnlich wie bei Erntehelfern in der Landwirtschaft sind lokale Arbeitskräfte für diese anstrengenden Tätigkeiten kaum zu gewinnen. Das ist nicht nur eine Frage des Stundenlohns.

Das Vorhaben des Arbeitsministers lenkt davon ab, dass auch die Behörden in Bezug auf die Enge in den Betrieben auf beiden Augen blind gewesen sein müssen. In Schlachthöfen sind täglich zahlreiche amtliche Veterinäre vor Ort. Deren Hauptaufgabe ist zwar „nur“ die Überwachung der Fleischhygiene. Wenn aber die Verstöße gegen Corona-bedingte Hygieneanforderungen so

eklatant sind, hätte man wohl den einen oder anderen Hinweis an andere Aufsichtsbehörden erwarten müssen. Da es sich um Hochrisiko-Betriebe handelt, hätte man ohnehin mit verstärkten Kontrollen auch durch Gesundheitsämter und die amtliche Lebensmittelüberwachung rechnen dürfen. Ein massives Defizit der staatlichen Kontrollsysteme ist erkennbar.

Ein Verbot von Vertragsmodellen wird an den betrieblichen Abläufen und der damit verbundenen Enge nichts ändern können, es sein denn, man würde die Produktion kurzfristig massiv einschränken und langfristig durch bauliche und technische Maßnahmen verändern.

Hatte man nicht gerade erst die Fleischproduktion als systemrelevant deklariert? Gleichwohl müssen sich auch die Fleischunternehmen als Hauptverantwortliche fragen, ob sie im Bereich arbeitsrechtlicher Compliance, der vorbeugenden Risikoprävention und im operativen Krisenmanagement das Nötige getan haben. Hier wäre augenscheinlich mehr Einsatz erforderlich und auch möglich gewesen.

Beschäftigte sollen dem Kabinettsbeschluss zufolge künftig ausschließlich „Beschäftigte des eigenen Betriebs“ sein. Schon solche Formulierungen zeigen, wie weit man sich von der Realität entfernen kann. Es ist absolut üblich, dass größere und auch kleinere Betriebe in eine Vielzahl rechtlicher Einheiten zerfallen, wie z.B. Besitzgesellschaften, Betriebsgesellschaften, Vertriebsgesellschaften, Zentrale Servicegesellschaften und anderes mehr mit einer Vielzahl verschachtelter Leistungsbeziehungen, nicht zuletzt übrigens auch in Form von Werkverträgen und Arbeitnehmerüberlassung.

Beraten kann man Fleischunternehmen derzeit nur dahingehend, grundsätzliche und glaubhafte Innovationen in Geschäftsmodelle und Technologien auf den Weg zu bringen. Beides ist machbar, aber nicht kostenlos zu haben. Vertragsrechtliche Kosmetik zu betreiben, bei Beibehaltung der im Prinzip gleichen Arbeitsbedingungen, würde der Glaubwürdigkeit der Branche weiteren Schaden zufügen.

Leidtragende sind neben den erkrankten Beschäftigten und den Menschen im Lockdown in hohem Maße tierhaltende Landwirte, denen mit den betroffenen Schlachtbetrieben zentrale Vermarktungskanäle temporär wegfallen. Der Landwirtschaft gegenüber haben alle Beteiligten eine besondere Verantwortung, die bisher kaum zur Sprache gekommen ist.

Exportindikator 2020 - Branchen-Check in der Deutschen Ernährungsindustrie

Deutschland ist seit Jahren der weltweit drittgrößte Ex-, aber auch Importeur von Lebensmitteln und Agrarerzeugnissen und nimmt damit eine wesentliche Rolle im internationalen Handel ein. Nach einem leichten Rückgang der Exporte im Jahr 2018 konnte die deutsche Ernährungsindustrie ihre Exporte im Jahr 2019 weiter ausbauen. Die Exportumsätze lagen bei 62,2 Milliarden Euro, was einem Plus von 4,5% im Vergleich zum Vorjahr entspricht. Das Exportgeschäft schafft Arbeitsplätze an über 6.100 Produktionsstätten in ganz Deutschland. Mit neuen Wachstums- und Absatzpotenzialen kommen Verbraucher auf der ganzen Welt in den Genuss qualitativ hochwertiger Lebensmittel „Made in Germany". Somit bildet das Exportgeschäft eine wichtige Ertragsstütze für die Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie.

Etwas mehr als drei Viertel der Lebensmittel und Agrarerzeugnisse werden innerhalb des EU-Binnenmarktes abgesetzt. Der Binnenmarkt ermöglicht den exportierenden Unternehmen einzigartige Vorteile: Zollfreiheit, kurze Transportwege, einheitliche Regularien und Standards. Deshalb gehören auch die benachbarten Staaten Niederlande, Frankreich, Italien, Österreich, das Vereinigte Königreich und Polen zu den wichtigsten Handelspartnern.

Doch auch die Drittländerexporte konnten im Jahr 2019 im Vergleich zum Vorjahr gesteigert werden. Dort gehö-

ren China, die USA und die Schweiz zu den wichtigsten Abnehmern deutscher Produkte. Insbesondere die Exporte nach China verzeichneten weiterhin Wachstum. Doch auch weitere asiatische Märkte wie Japan oder Südkorea entwickeln sich positiv. Trotz dieser Entwicklungen stehen dem Export in Drittländer einige Hindernisse entgegen: Tarifäre und nicht-tarifäre Hemmnisse sowie Bürokratie erschweren den Handel. Auch politische, rechtliche oder wirtschaftliche Unsicherheiten sowie Wechselkursschwankungen hindern den Zugang zu neuen Märkten.

Internationaler Handel erhöht den Wettbewerbsdruck vor allem für kleine- und mittelständische Unternehmen der Agrar- und Ernährungsindustrie. Durch die Globalisierung hat zudem die Vernetzung der internationalen Wertschöpfungsketten zugenommen. Daher ist es wichtig die Lebensmittelhersteller mit neuen Absatzpotenzialen auf Exportmärkten zu unterstützen, um ertragsfördernde Effekte des Außenhandels auszulösen.

Für das Jahr 2020 ist das Exportklima aufgrund der COVID-19-Pandemie in den meisten Branchen getrübt und es werden sinkende Absatzzahlen erwartet. Doch es gibt auch Branchen in der Ernährungsindustrie, die Chancen für den Export ihrer Produkte sehen.

Die AFC Management Consulting hat zum zweiten Mal in Folge in enger Zusammenarbeit mit der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE) und gefördert durch das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) den Exportindikator erstellt, um die Exportsituation der deutschen Ernährungsindustrie zu erfassen. Im Zeitraum von April bis Mai 2020

sind Interviews über einen Online-Fragebogen und via CAT-Interviews mit Exportexperten der Lebensmittelbranche durchgeführt worden, mit dem Ziel die Exportsituation der deutschen Ernährungsindustrie branchenübergreifend zu erfassen.

Geschäftslage

Schon in den Jahren 2018 und 2019 zeichnete sich ab, dass sich die Geschäftslage in Bezug auf die Exportsituation negativ entwickelt. Allerdings hat sich die Geschäftslage mit einem Rückgang von 12%-Punkten von 2018 auf 2019 bei weitem nicht so drastisch verschlechtert wie von 2019 auf 2020. Hier wurde die Geschäftslage im Export über alle Branchen gemittelt um 51%-Punkte schlechter eingestuft als im Vorjahr. Während die Angaben zur Geschäftslage in den Jahren 2018 (+57%-Punkte) und 2019 (+45%-Punkte) noch überwiegend positiv waren fielen die Bewertungen im Jahr 2020 häufiger negativ als positiv aus (-6%-Punkte). Der offensichtliche Grund für diese negative Entwicklung ist in der Corona-Krise und den damit verbundenen Maßnahmen zu sehen. Dies spiegelt sich in unterschiedlicher Intensität in allen Teilbranchen der Lebensmittelindustrie wider. So beurteilten die Befragten in den Branchen alkoholfreie Getränke (-35%-Punkte), Backwaren (-22%-Punkte), Bier (-103%-Punkte) und Fertiggerichte & Feinkost (-30%-Punkte) die Geschäftslage in Bezug auf den Export allesamt wesentlich negativer als im Vorjahr.[1]

---

[1] Statista (2020)

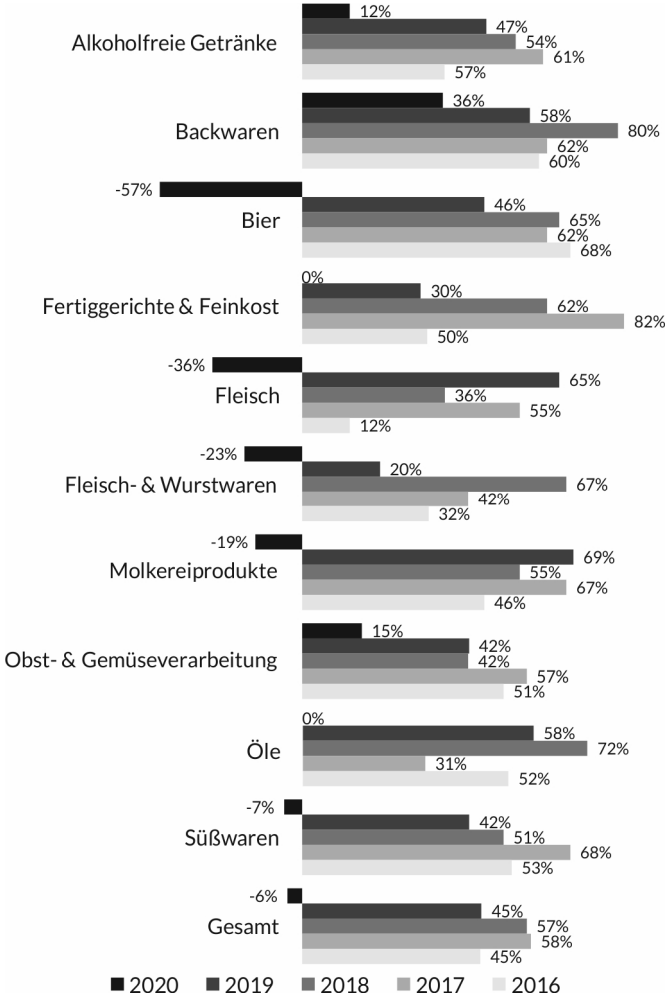


Abbildung 2: Wie beurteilen Sie die aktuelle Geschäftslage Ihres Unternehmens in den Auslandsmärkten? (n=398)

Der besonders deutliche Rückgang in der Bierbranche ist auf den totalen Lockdown einiger Exportländer, verbunden mit der Schließung des Gastgewerbes und dem Verbot jeglicher Veranstaltungen zu erklären, denn knapp 50% des Bierkonsums entfallen auf den Außer-Haus-Verzehr. Auf die einzelnen Branchen bezogen blieb der Rückgang bei den Fleisch- & Wurstwaren mit 43%-Punkten noch leicht unter dem gemittelten Rückgang aller Branchen. Stärker fiel der Rückgang bei den Branchen Fleisch mit -101%-Punkten und den Molkereiprodukten mit -89%-Punkten aus. Durch die internationale Verunsicherung, hauptsächlich in der Transportlogistik, erleben die Unternehmen eine geschwächte Exportnachfrage. Insbesondere der Warenfluss von Fleisch und Milch in die Volksrepublik China wurde durch einen beeinträchtigten Containerverkehr erschwert. Neben den alkoholfreien Getränken und den Backwaren ist die Obst- & Gemüseverarbeitung die dritte der insgesamt zehn Branchen, in der mit 15%-Punkten die Geschäftslage häufiger gut als schlecht eingeschätzt wird. Dennoch ist die Einschätzung mit einem Rückgang von insgesamt 27%-Punkten auch bei den obst- und gemüseverarbeitenden Betrieben negativer als im Vorjahr. Unter den Unternehmen der Ölbranche wurde die Geschäftslage neutral eingestuft. Die Zahl der Befragten, die die Geschäftslage als schlecht einstuften war genauso hoch, wie die derer, die die Geschäftslage als gut einstuften. Im Vorjahr überwogen mit 58%-Punkten jedoch die positiven Angaben erheblich, sodass die negativen Auswirkungen der Pandemie auch hier sichtbar werden. Im Bereich der Süßwaren ist der Rückgang mit 49%-Punkten zwar etwas geringer als im Branchendurchschnitt, jedoch überwiegt mit –7%-Punkten auch hier die

negative Einschätzung der Geschäftslage auf den Auslandsmärkten. Bereits in den Jahren zuvor deutete sich ein leichter Negativtrend in der Süßwarenbranche an, der 2020 fortgesetzt wurde. Zusammenfassend bewerteten 70 Prozent der Branchen ihre Geschäftslage häufiger negativ als positiv. In den Jahren zuvor überwogen branchenübergreifend die positiven gegenüber den negativen Einschätzungen.

Geschäftserwartung

In den Branchen alkoholfreie Getränke (21%-Punkte) sowie Backwaren (5%-Punkte) überwiegen diejenigen Befragten, die davon ausgehen, dass die Exportsituation in den nächsten sechs Monaten wieder besser wird. Verglichen mit den Vorjahreswerten von 70%-Punkten bei den alkoholfreien Getränken und 48%-Punkten bei den Backwaren fällt der Blick in die Zukunft im ersten Halbjahr 2020 jedoch deutlich pessimistischer aus. Die Experten der Bierbranche waren 2019 mit -8%-Punkten die einzigen, die für ihre Branche einen Rückgang der Exporte für das nächste halbe Jahr prognostizierten, jedoch erklärten sie dies bei der Befragung im Spätsommer vor allem mit dem saisonalen Nachfragerückgang im Herbst und Winter. Für die Befragung im Sommer 2020 war demnach eine positive Einschätzung zu erwarten. Durch die Corona-Pandemie geht die Branche nun von einer weiteren Verschlechterung der Exportlage (-18%-Punkte) aus. Die Fertiggerichte & Feinkostbranche geht von einer Verschlechterung der Exportlage von -6%-Punkten aus. Der Rückgang zum Vorjahr beträgt 53%-Punkte und ist damit besonders ausgeprägt.

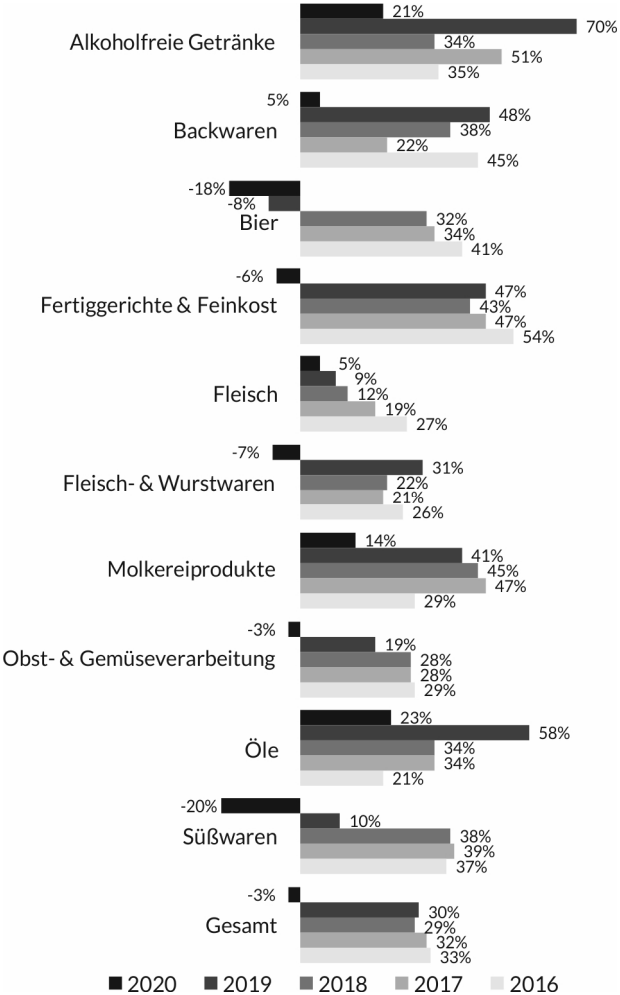


Abbildung 3: Wie ist Ihre Geschäftserwartung für die nächsten sechs Monate in den Auslandsmärkten? (n=398)

Eine knappe Mehrheit der befragten Experten in der Fleischbranche (5%-Punkte) geht davon aus, dass sich die Exportsituation ihrer Unternehmen im nächsten halben Jahr verbessern wird. Der Vorjahreswert lag bei 9%-Punkten, sodass der Rückgang in diesem Jahr eher gering ausfällt. Anders stellt sich die Situation bei den Fleisch- & Wurstwarenherstellern dar. Mit –7%-Punkten überwiegt hier die Zahl derjenigen, die von einer weiteren Verschlechterung der Exportsituation ausgehen. Bei der Befragung im Spätsommer 2019 zeigten sich die Befragten deutlich optimistischer, damals waren sie mit 31%-Punkten mehrheitlich der Ansicht, dass die Exportsituation in den nächsten sechs Monaten besser wird. In der Molkereibranche ist die Zukunftseinschätzung der Exportsituation mit 14%-Punkten zwar häufiger positiv als negativ und besser als im Gesamtdurchschnitt aller Branchen, dennoch fällt die Prognose deutlich schlechter aus als bei der Vorjahresbefragung. 2019 überwog die positive Prognose mit 41%-Punkten.

Im Bereich der Obst- & Gemüseverarbeitung zeichnete sich der rückläufige Trend der Geschäftserwartung in den letzten Jahren stärker ab als bei der gemittelten Betrachtung aller Branchen. Für 2020 liegt der Wert mit 3%-Punkten im allgemeinen Branchendurchschnitt. Bei den Ölherstellern verschlechterte sich die Einschätzung gegenüber dem Vorjahr zwar um 35%-Punkte, dennoch überwiegen die steigenden Absatzerwartungen mit 23%-Punkten denen der sinkenden Absatzerwartungen. Die Süßwarenhersteller hingegen blicken deutlich pessimistischer in die zweite Jahreshälfte. Schon im Vorjahreszeitraum sank die Geschäftserwartung um 28%-Punkte auf 10%-Punkte. Dieses Jahr sank die Geschäfts-

erwartung um weitere 30%-Punkte auf -20%-Punkte und stellt damit den schlechtesten Wert der zehn untersuchten Branchen dar. Neben den Corona-bedingten politischen Maßnahmen sorgt zudem der Austritt des Vereinten Königreichs aus dem europäischen Binnenmarkt als fünftgrößter Absatzmarkt für Unsicherheit bei den exportierenden Unternehmen.

Exportklima

Auf Grundlage der Indikatoren Geschäftslage und Geschäftserwartung der nächsten sechs Monate wird das Exportklima für das betrachtete Jahr berechnet. Bereits in den vergangenen Jahren zeichnete sich ein negativer Trend bei der Entwicklung des Exportklimas ab. Während der jährliche Rückgang in den Vorjahren bei 5%-Punkten oder weniger lag, sank der Saldo des Exportklimas 2020 über alle Branchen hinweg um 42%-Punkte auf –4%-Punkte. In der Branche der alkoholfreien Getränke und den Backwaren nahm der Wert in diesem Jahr um 31% bzw. 33%-Punkte ab und erreicht nun nur noch Werte von 17% bzw. 20%-Punkten. Womit die Rückgänge trotzdem noch unter denen der Gesamtbranche liegen. Besonders negativ stellt sich das Exportklima in der Bierbranche dar, denn hier sank der Wert um 58%-Punkte auf –39%-Punkte. Während der Rückgang bei der letzten Befragung vor allem saisonalen Effekten geschuldet war, sind in diesem Jahr die Auswirkungen des Coronavirus deutlich sichtbar. Auch im Bereich der Fertiggerichte & Feinkost zeichnete sich schon in den vergangenen Jahren eine signifikant negative Entwicklung des Exportklimas ab. Der Rückgang um

41%-Punkte auf –3%-Punkte übertraf die Vorjahreswerte dennoch deutlich.

Ebenso in den Branchen der tierischen Erzeugnisse zeichnet sich ein mehrheitlich negatives Exportklima ab. Mit -17%-Punkten und einem Rückgang um 54%-Punkte im Vergleich zum Vorjahr ist das Exportklima im Branchensegment Fleisch besonders schlecht. Nur minimal besser stellt sich die Situation im Bereich Fleisch- & Wurstwaren dar. Hier sank der Saldo des Exportklimas um 40%-Punkte auf einen Wert von –15%-Punkte deutlich ab. Im Gegensatz zur Fleischbranche verschlechterte sich das Exportklima bei den Fleisch- & Wurstwaren schon im Vorjahr um 18%-Punkte. Auch bei den Molkereiprodukten verschlechterte sich der Wert des Exportklimas drastisch. Während der Saldo 2019 noch eine leichte Steigerung zum Vorjahr erzielte und bei 55%-Punkten lag, nahm er in diesem Jahr um 58%-Punkte ab und rutschte mit -3%-Punkten in den negativen Bereich.

Im Bereich Obst- & Gemüseverarbeitung zeigte sich schon in den letzten Jahren eine moderat negative Entwicklung des Exportklimas. Verglichen mit den Vorjahren sank das Exportklima mit einem Rückgang von 25%-Punkten zwar deutlicher, jedoch weniger drastisch als im Branchendurchschnitt (-41%-Punkte) und bleibt mit 6%-Punkten weiterhin im positiven Bereich. In der Ölbranche verschlechtert sich das Exportklima im Jahr 2020 um 47%-Punkte gegenüber dem Vorjahr auf 11%-Punkte. In den Vorjahren verbesserte sich das Exportklima in diesem Branchensegment und wuchs zeitweise um Werte im zweistelligen %-Punkte-Bereich.

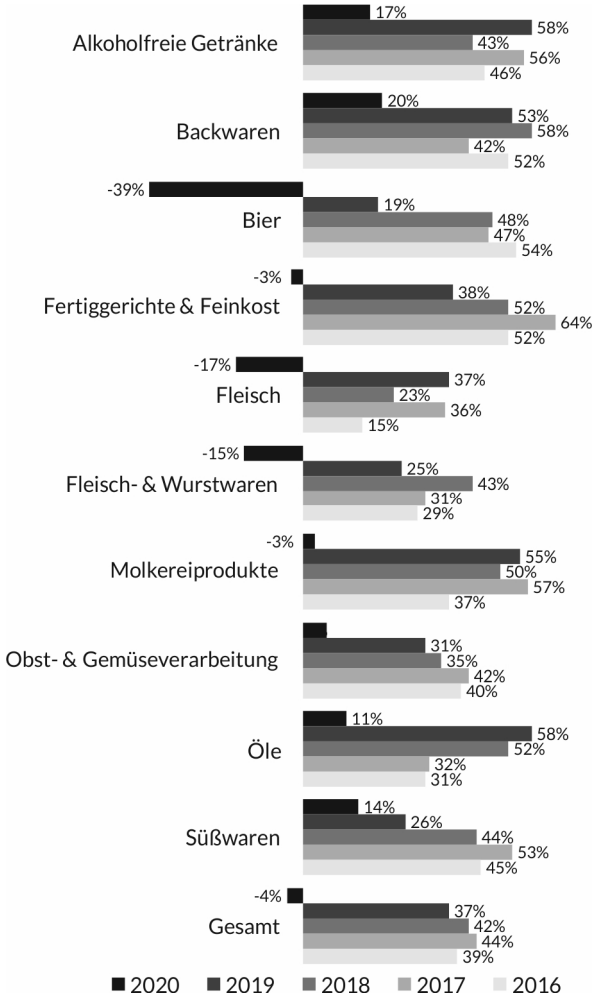


Abbildung 4: Exportklima (n=398)

Nachdem das Exportklima der Süßwarenindustrie 2017 mit +53%-Punkten ihren Höhepunkt erreichte, ist ab

2018 ein Negativtrend sichtbar. Zuletzt sank das Exportklima um 40%-Punkte auf einen Wert von -14%-Punkte. Demnach zeigt sich bei den befragten Unternehmen der Branchen Süßwaren, Fleisch und Bier das schlechteste Exportklima, was in einem besonders schwachen Konsumklima begründet ist und insbesondere bei Bier durch den Ausfall des Außer-Haus-Konsums noch zusätzlich verstärkt wird. Doch auch bei den übrigen Branchen, die vom Außer-Haus-Markt abhängig sind, zeigt sich ein schwaches Exportklima. Durch den Lockdown und Ausgangssperren in verschiedenen Ländern ist der gesamte Außer-Haus-Markt eingeschränkt und der Export durch Grenzschließungen, Lieferkettenschwierigkeiten sowie erhöhte Hygienemaßnahmen in der Produktion erschwert. Bei der Süßwarenbranche kommt hinzu, dass durch den Lockdown in einigen Ländern der Welt und die damit einhergehende eingeschränkte Reisefreiheit es zu geringer Nachfrage nach Süßwaren im Außer-Haus-Verzehr kam. Vor allem der Absatz von Süßwaren an Tank und Raststätten war im Frühjahr 2020 stark rückläufig. Doch der Außer-Haus-Verkauf verlagerte sich in die privaten Haushalte. Daher sind andere Branchen, wie die Brot- oder alkoholfreie Getränke-Branche weniger schwer von den Auswirkungen der Corona-Krise betroffen.

Exporthindernisse

Fast die Hälfte der befragten Firmen gab an, dass zwischen Sommer 2019 und 2020 bestimmte Auslandsmärkte nicht bedient werden konnten. Die Exportbarrieren für Unternehmen aus der deutschen Ernährungsindustrie sind vielfältig.

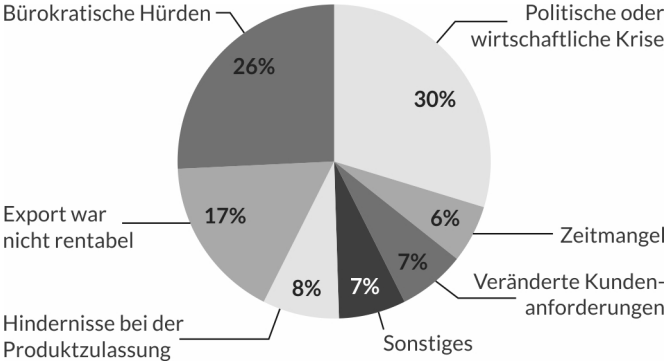


Abbildung 5: Aus welchen Gründen konnten Sie in bestimmte Länder nicht exportieren? (n = 398)

Politische Unruhen und wirtschaftliche Krisen zählen zu den größten Risiken für den Auslandsabsatz. Jeder vierte von Handelshemmnissen betroffene Exporteur klagt zudem über ausgefallene Ausfuhren aufgrund von bürokratischen Hürden. 17% der befragten Unternehmen gaben mangelnde Rentabilität als Grund für nicht realisierte Exporte an. Zeitmangel, veränderte Kundenanforderungen und Hindernisse bei der Produktzulassung spielen hingegen eine eher untergeordnete Rolle.

Exportentwicklung und Chancen

Befragt nach der Anzahl belieferter Auslandsmärkte ist die Antwortkategorie unter fünf Auslandsmärkte branchenübergreifend von 18% der befragten Unternehmen angegeben worden. In keiner der verschiedenen Branchen wurde diese Kategorie als häufigste Nennung angegeben.

Unternehmen der Branchen Fleisch, Fleisch- & Wurstwaren und Öle geben mit jeweils 54%, 50% und 62% an, ihre Produkte auf fünf bis 15 Auslandsmärkten abzusetzen. Diese Bandbreite ist mit 37% die häufigste Nennung unter allen Teilbranchen.

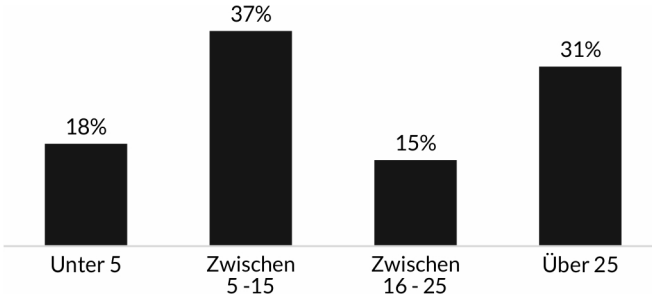


Abbildung 6: Auf wie vielen Auslandsmärkten setzen Sie derzeit Ihre Produkte ab? (n=396)

Auffällig ist zudem, dass die Ölbranche, sowie die Fertiggericht- & Feinkostbranche gar nicht im Bereich zwischen 16 und 25 Auslandmärkten tätig sind. Insgesamt wurde diese Kategorie mit 15% am seltensten angegeben.

Merklich über dem Gesamtdurchschnitt von 31% der Unternehmen, die auf über 25 Auslandsmärkten tätig sind, liegen die Branchen Bier (43%), Backwaren (48%), Molkereiprodukte (40%) und Süßwaren (44%).

Weiterhin wurde gefragt, wie sich die Anzahl der Absatzmärkte im Vergleich zum Vorjahr entwickelt hat. Bei 56% aller Unternehmen blieb die Anzahl der Absatzmärkte im Ausland im Vergleich zum Vorjahr unverändert. Dies lässt sich auch bei Einzelbetrachtung der Teil-

branchen bestätigen. Jede der verschiedenen Branchen gibt den Anteil der Unternehmen mit einer unveränderten Anzahl von Absatzmärkten in einer Spanne zwischen 38% und 73% an.

Während Unternehmen in den Bereichen Backwaren, Molkereiprodukte und Süßwaren in Bezug auf die Anzahl ihrer ausländischen Absatzmärkte eher expandieren, ist der Zuwachs und der Rückgang von Absatzmärkten in den Firmen der Branchen Fleisch- & Wurstwaren, Fleisch und Bier fast ausgeglichen. In der Ölbranche gaben 38% der Befragten eine fallende Anzahl von Absatzmärkten an, ohne dass eines der Unternehmen dieser Branche eine steigende Anzahl angab.

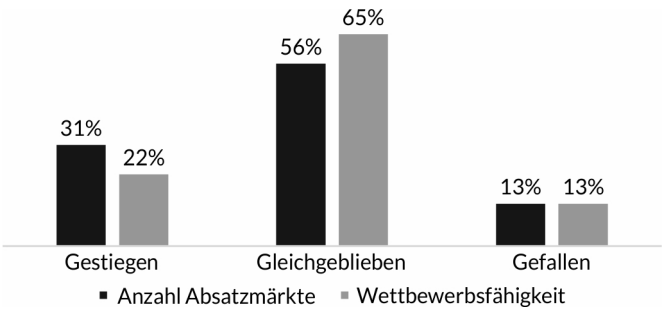


Abbildung 7: Wie haben sich die Anzahl von Absatzmärkten und die Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich zum Vorjahr entwickelt? (n=396)

Insgesamt lässt sich jedoch bei den befragten Teilbranchen eine Tendenz zu steigenden anstatt zu fallenden Zahlen der Absatzmärkte festhalten. Wobei branchen-

übergreifend 13% eine fallende und 31% der Unternehmen eine steigende Tendenz aufweisen. Rückblickend auf die vergangenen 12 Monate wird die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens von 65% der Befragten branchenübergreifend als unverändert eingeschätzt. 22% der Geschäftsführer bzw. Exportleiter sehen eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens im Vergleich zum Vorjahr. Lediglich 13% der Befragten beurteilen die Situation der vergangen 12 Monate als schlechter.

Positiver als der Branchendurchschnitt schätzen vor allem Unternehmen aus den Branchen der Süßwaren (36%) und der Molkereiprodukte (33%) ihre Wettbewerbsfähigkeit ein.

Bei Betrachtung der Unternehmen, welche die Wettbewerbsfähigkeit schlechter einschätzen, wird deutlich, dass insbesondere Unternehmen aus den Branchen Obst– & Gemüseverarbeitung, Fleisch und Öle zur Einschätzung einer verminderten Wettbewerbsfähigkeit in ihrer spezifischen Branche kommen. In einer einzelnen Teilbranche gaben maximal 25% der Unternehmen eine schlechtere Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich zum Vorjahr an.

Für die Relevanz verschiedener Produktmerkmale für Lebensmittel in den Absatzmärkten innerhalb der EU hat die Studie ergeben, dass Qualität am häufigsten und über alle Teilbranchen hinweg sehr konstant als wichtiges Merkmal angesehen wurde. Des Weiteren wurde der Preis mit Anteilen von 16% bis 27% der Nennungen für die verschiedenen Teilbranchen als wichtiges Krite-

rium eingestuft. In einen ähnlichen Relevanzbereich fallen die Angaben für den Geschmack der Produkte. Nur bei den Ölen ist der Geschmack nicht so häufig genannt worden, wie bei den restlichen Teilbranchen. Bei den Ölen ist die Herkunft allerdings ein wichtiges Kriterium für die innereuropäischen Absatzmärkte.

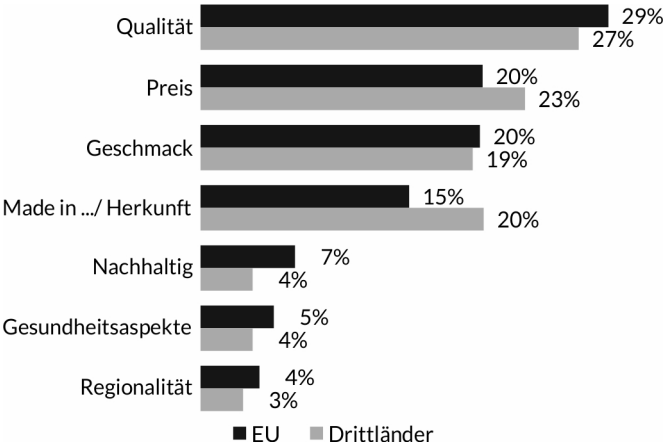


Abbildung 8: Was sind die gefragtesten produktmerkmale für die Lebensmittel Ihrer Branche? (n=396)

Insgesamt vereinen die vier bisher aufgeführten Produktmerkmale 84% der Angaben für den europäischen Markt auf sich. Die weiteren Auswahlmöglichkeiten von Produkteigenschaften waren Nachhaltigkeit, Gesundheit und Regionalität, welchen eine geringere Bedeutung zugeteilt wurde. Sie erhielten jeweils zwischen vier und sieben Prozent der Angaben. Die Relevanzen verschiedener Produktmerkmale in den Absatzmärkten außerhalb der EU ähneln weitestgehend denen, die auch für

die Absatzmärkte innerhalb der EU gelten. Der Herkunft und dem Preis wird jedoch ein etwas höherer Stellenwert eingeräumt. Innerhalb der Teilbranchen sind, bis auf einige Einzelfälle, die Ergebnisse ebenfalls annähernd identisch. Größere Abweichungen gab es in der Teilbranche der Fleisch- & Wurstwaren. Innerhalb dieser wurde der Qualität eine deutlich reduzierte Relevanz zugewiesen und dem Preis ein höheres Gewicht beigemessen. Während das Produktmerkmal der Regionalität in der Ölbranche für Absatzmärkte innerhalb der EU noch den höchsten Stellenwert unter allen Teilbranchen erzielt, wird dieses bei Absatzmärkten außerhalb der EU gar nicht mehr genannt, sondern dem Geschmack untergeordnet.

Branchenübergreifend gibt es eine leicht abnehmende Tendenz in Bezug auf die Erschließung neuer Absatzmärkte, so ein weiteres Studienergebnis. Insbesondere für Öl, Bier und alkoholfreie Getränke gibt es kaum Bestrebungen zur Erschließung neuer Auslandsmärkte. In den restlichen Teilbranchen herrscht ein moderates Meinungsbild vor. Dort haben zwischen 38% und 61% der Unternehmen ihr Interesse bekundet weitere Märkte zu erschließen.

Hauptregionen der geplanten Markterschließungen sind Nord- und Osteuropa sowie Ostasien. In Nord- und Osteuropa wurde kein spezielles Land hervorgehoben. Stattdessen wollen verschiedene Unternehmen entweder einzelne Länder erschließen oder sie deklarieren die gesamte Region als attraktives Ziel. Asien wurde insgesamt von etwa 32% der Befragten als attraktive Region genannt, wobei in Ostasien die Länder China, Südkorea

und insbesondere Vietnam am häufigsten erwähnt werden. Außerdem werden auch einige Anrainerstaaten von Deutschland und Europa von etwa 40% der Exporteure als Expansionsziele genannt.

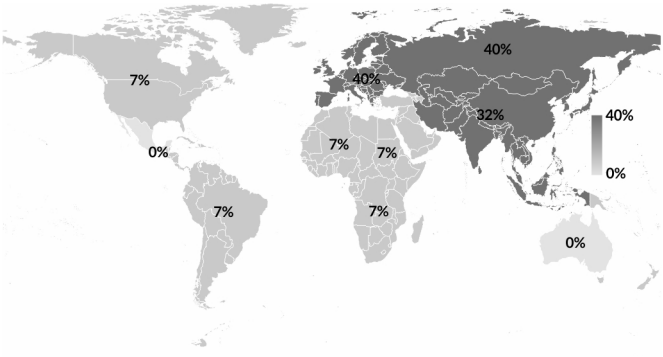


Abbildung 9: In welchen Regionen planen Sie neue Märkte zu erschließen? (n=267)

Als unmittelbare Nachbarn von Deutschland werden Belgien und Frankreich oft für geplante Markterschließungen aufgeführt. Aber auch für die Regionen Nordafrika, die Vereinigten Arabischen Emirate und für den Nahen Osten gibt es Expansionspläne.

Auswirkungen der Corona-Pandemie

Das Sonderthema der Exportstudie 2020 befasste sich mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Export deutscher Lebensmittelhersteller. Nach den Verkaufszahlen der letzten sechs Monate befragt, gab jedes zweite Unternehmen an, sinkende Absatzzahlen zu verzeichnen. Durch die politischen Maßnahmen zur Pandemiebekämpfung kommen Warenströme zum Erliegen

und die Logistik innerhalb Europas wird durch geschlossene Grenzen, fehlende Transportmittel und LKW-Fahrer erschwert. Die Exportleiter der Bier-Branche (93%) haben im ersten Halbjahr 2020 die stärksten Exportabsatzverluste erfahren.

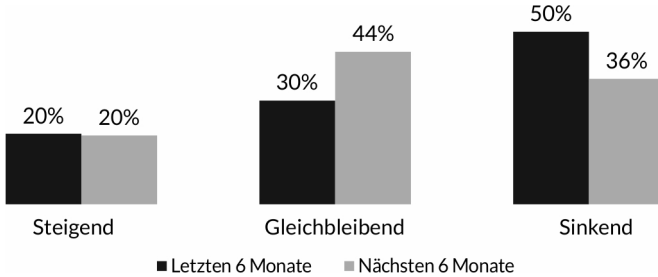


Abbildung 10: Wie entwickelten sich die Exportabsätze Ihres Unternehmens in den vergangenen sechs Monaten und wie sind Ihre Prognosen für die nächsten sechs Monate? (n = 396)

Die Brauwirtschaft ist von der Corona-Pandemie hart getroffen. Die Gastronomie in Italien, dem größten Importeur von deutschem Bier (rund 3.355.870 Hektoliter in 2019)[2], musste als eines der ersten Länder Europas einen flächendeckenden Lockdown einführen. Auch das Epizentrum von Covid-19, China, ist ein großer Abnehmer deutscher Biere. Die Brauereien sind doppelt von der Krise betroffen, da einerseits der Inlandsverbrauch und andererseits die Bierexporte zum Erliegen kamen. Unternehmen aus den Branchen Fleisch (76%)

[2] Statista (2020)

und Fleisch- & Wurstwaren (65%) haben Corona-bedingt ebenfalls starke Verluste im Export erfahren. Die Ursache liegt neben unterbrochenen bzw. verzögerten Lieferketten und sinkender Kaufkraft in vielen Fällen ebenfalls am Handel mit stark vom Coronavirus betroffenen Gebieten, wie z.B. China. Gleichzeitig konnte die Produktion durch fehlende Saisonarbeitskräfte aus dem Ausland nicht auf einem gewohnt hohen Niveau gehalten werden, mit negativen Auswirkungen auf das Exportgeschäft. Auch die Exporte von Molkereiprodukten sinken (61%). Während die Inlandsabsätze zu Beginn der Ausbreitung von Covid-19 in Deutschland anstiegen, brechen die Märkte im europäischen Ausland, in der Gastronomie und am Weltmarkt weg, welche vorher große Abnehmer deutscher Milchprodukte waren.

Dem gegenüber stehen jedoch auch 20% der Befragten, die im erstem Halbjahr 2020 steigende Exportabsätze verzeichneten. Während die Exporteure von frischen und leicht verderblichen Lebensmitteln aufgrund von erschwerter Logistik und dadurch länger andauerndem Transport vor Herausforderungen stehen, sind Unternehmen, die verarbeitete und länger haltbare Produkte exportieren nicht im selben Maße von der Corona-Pandemie beeinträchtigt.[3]

Hierzu zählen insbesondere Unternehmen aus den Branchen Backwaren (46%), Öle (38%), Fertiggerichte & Feinkost (33%) und Obst- & Gemüseverarbeitung (32%),

---

[3] Lebensmittelpraxis (2020)

die steigende Exportabsätze während der Corona-Pandemie verzeichnen konnten.

47% der Unternehmen, die Süßwaren produzieren, haben nach Einschätzung der dort wirtschaftenden Exporteure vor allem gleichbleibende Exportabsätze erzielt.

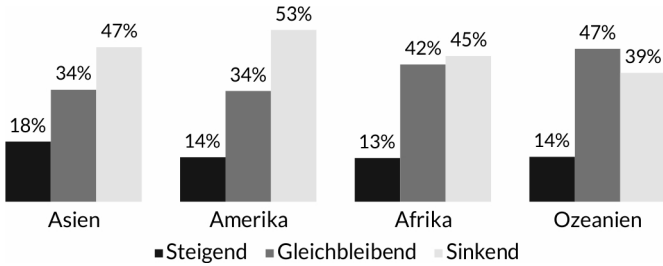


Abbildung 11: Wie wirkte sich die Corona-Pandemie in den letzten sechs Monaten auf die Exportabsätze Ihres Unternehmens in den folgenden Regionen aus? (n=382)

Die Covid-19-Pandemie hat weitreichende Konsequenzen für die Zukunft, da die gesamte Wirtschaft stark von der Corona-Krise betroffen ist. Dementsprechend sind auch die Erwartungen der Unternehmen aus der Agrar- und Ernährungsindustrie für die zweite Jahreshälfte 2020 getrübt. Mit einem weiterhin sinkenden Exportabsatz rechnen vor allem die Befragten aus den Branchen Fleisch- & Wurstwaren (49%), Bier (48%) und Fertiggerichte/Feinkost (43%). Auch hier handelt es sich um solche Waren, die vorzugsweise in jene Länder exportiert werden, die besonders schwer von der Corona-Pandemie getroffen sind und in denen die Krise weiter-

hin anhält. Gleichzeitig werden öffentliche Großveranstaltungen auf unabsehbare Zeit nicht stattfinden, was die Geschäftserwartung eintrübt. Dennoch gehen 20% der Befragten für das kommende Jahr davon aus, dass es grundsätzlich zu einem steigenden Exportabsatz kommen wird. Nach Einschätzung der Befragten aus den Branchen Backwaren (33%) sowie Obst & Gemüse-Verarbeitung (29%) kommt es im zweiten Halbjahr 2020 zu einem Anstieg des Exportabsatzes. Denn vor dem Hintergrund der Lockerungen des Lockdowns ist in den nächsten Monaten mit einer Erholung der Wirtschaft zurechnen. Auch in der Fleisch-Branche (24%) gehen Experten von einem Anstieg des Exportabsatzes aus. Die Ursache liegt weiterhin in der hohen Nachfrage nach Schweinefleisch in Asien.

Der überwiegende Anteil der Befragten jedoch rechnet in naher Zukunft nicht mit einer schnellen Erholung. So gehen 44% der befragten Experten davon aus, dass sich in den kommenden sechs Monaten die momentan vorherrschende Situation nicht verändern wird. Vor allem Befragte aus Unternehmen der Branchen Molkereiprodukte (58%), Öle (54%), Alkoholfreie Getränke (53%) und Süßwaren (51%) gehen von stagnierenden Exportabsätzen im kommenden halben Jahr aus.

Die Exportabsätze außerhalb der Europäischen Union waren im ersten Halbjahr 2020 bei über 40% der befragten Unternehmen rückläufig. Vor allem in Nicht-EU-Ländern und Amerika verzeichnen 53% der befragten Unternehmen der Lebensmittelindustrie rückläufige Exportabsätze. Der Grund dafür liegt zum einen in den Handelsstreitigkeiten und den daraus resultierenden

Strafzöllen zwischen der EU und den USA, zum anderen verursacht die Corona-Krise weitere Unsicherheiten und Schwierigkeiten im Exportgeschäft.

Dem gegenübergestellt antworteten jedoch 18% der Befragten, dass sie trotz der schwierigen Lage zu diesem Zeitpunkt steigende Exportabsätze in Asien verzeichnen konnten. Aufgrund der raschen Ausbreitung des Coronavirus gibt es erhebliche Bedenken und Probleme hinsichtlich einer ausreichenden Versorgung mit Reis und weiteren Grundnahrungsmitteln. Deshalb gibt es auch in asiatischen Ländern aus Angst vor einer Lebensmittelknappheit Hamsterkäufe von haltbaren Lebensmitteln.[4] 14% der Befragten antworten, dass die Exportabsätze Corona-bedingt gestiegen sind. Vor allem in Regionen, welche zu Beginn des Jahres 2020 weniger stark von der Corona-Krise betroffen waren, wie z.B. Afrika und Ozeanien, blieben nach Einschätzung der Befragten die Exportabsätze konstant.

Auf die Frage, welche Chancen die Unternehmensvertreter in der Corona-Krise für ihr Unternehmen und ihre Branche sehen, gaben die meisten Befragten an, sie sähen keine Chancen oder Vorteile. Dennoch bietet sie für Teile der befragten Unternehmen auch Potenziale: Viele Befragte sehen in der Erschließung neuer Märkte eine Chance für ihr Unternehmen in der Corona-Krise. Durch den Wegfall ursprünglicher Märkte im In- und Ausland sind die Unternehmen gezwungen sich neu zu orientieren.

---

[4] Agrarheute (2020)

Abbildung 12: Chancen in der Corona-Pandemie

Weitere Chancen und Learnings sehen die Unternehmen in einer gelernten Krisenbewältigung. In Kombination mit einer stärkeren Digitalisierung konnten so notwendige Veränderungen im Unternehmen schneller umgesetzt werden. Gleichzeitig hat die Krise für einige Unternehmen zu einer besseren Kundenbindung geführt. Robusten Unternehmen, die auch im Krisenfall verlässlich waren, wird Vertrauen entgegengebracht.

Die GAP nach 2020 - was bleibt für Deutschlands Osten?

Eine neue Agrarpolitik für Europa

Der ländliche Raum war über Jahrhunderte von der Land- und Forstwirtschaft geprägt; mit Blick auf das Landschaftsbild sowie die Landnutzung trifft dies heute noch zu. In ökonomischer Hinsicht aber haben auch diese Regionen in den vergangenen Jahrzehnten einen starken Strukturwandel erfahren. Wichtige Einflussfaktoren der wirtschaftlichen Entwicklung im ländlichen Raum waren neben dem allgemeinen technischen Fortschritt die abnehmende Bedeutung von Raumüberwindungskosten und die auch dadurch ermöglichte zunehmende Globalisierung. Zudem stellt die demographische Entwicklung einen wesentlichen Einflussfaktor für die Entwicklung des ländlichen Raumes dar. Neuere Impulse gehen von der Digitalisierung und dem zum Schutz des Klimas notwendigen Übergang zu einer weitgehend treibhausgas-neutralen Wirtschafts- und Lebensweise aus. Diese Veränderungen stellen in ihrer Gesamtheit – auch 30 Jahre nach der Wiedervereinigung – insbesondere die strukturschwachen ländlichen Räume Ostdeutschlands vor große Herausforderungen. Speziell für die Landwirtschaft gilt es, steigende gesellschaftliche Erwartungen zu beachten, u. a. zum Betriebsmitteleinsatz, zum Tierwohl oder zur Sicherstellung einer umwelt- und naturverträglichen Wirtschaftsweise.

Mitte des Jahres 2018 hat die Europäische Kommission (KOM) Vorschläge zum künftigen Mehrjährigen Finanz-

rahmen (MFR) sowie zur Ausgestaltung der Gemeinsamen Agrarpolitik (GAP) nach 2020 vorgelegt. Diese sehen vor, mehr Verantwortung auf die Mitgliedstaaten zu verlagern. Damit die GAP die allgemeinen europäischen und ihre spezifischen Ziele erreicht, sollen die Mitgliedstaaten nationale Strategiepläne entwickeln. Zentrale Elemente der Vorschläge der Kommission sind zudem eine „Grüne Architektur“ der GAP, eine stärker auf kleine und mittlere Unternehmen ausgerichtete Agrarförderung und die Fortsetzung von Interventionen zur Entwicklung des ländlichen Raums.

Seit der Vorlage der Kommissionsvorschläge für den MFR im Juni 2018 sind sie Gegenstand intensiver politischer Diskussionen und deren Ende zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch offen. Im Mai 2020 legte EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen einen angepassten Haushaltsvorschlag für 2021 bis 2027 vor, in dem u. a. auf eine allzu deutliche Kürzung des Agrarhaushalts verzichtet und die Mittel für die zweite Säule aufgestockt werden sollen, um die neuen EU-Anforderungen zu Biodiversität und „Farm to Fork“ zu finanzieren. Dennoch sind durch den Austritt des Vereinigten Königreichs als Nettobeitragszahler sowie die Neugewichtung der politischen Prioritäten für den ländlichen Raum finanzielle Einschnitte zu erwarten.

Das Geld wird neu verteilt

Vor allem für die ostdeutschen Bundesländer ist die Strukturförderung über die Gemeinsame Agrarpolitik ein wichtiger Bestandteil für die wirtschaftliche Entwicklung, die auch 30 Jahre nach der Wiedervereinigung in

mehreren Bereichen Defizite im Vergleich zu den westdeutschen Regionen aufweist. Neben den Basisfehlbeträgen infolge der EU-weiten Kürzungsansätze sind die konkreten Mittelausstattungen der I. und II. Säule innerhalb der deutschen Programmregionen noch mit erheblichen Unschärfen belegt.

Innerhalb der I. Säule wird mit dem als wahrscheinlich geltenden Wegfall der Zahlungsansprüche in Deutschland kein historischer Bezug mehr zur Verteilung der Direktzahlungen zwischen den Bundesländern bestehen und demzufolge nur noch die tatsächlich beantragte, beihilfefähige Fläche im Fokus stehen. Im Zuge der GAP-Reform sowie in Abhängigkeit von dem deutschen Modell zur Umsetzung wird gleichwohl der Mittelumfang je Bundesland ab 2021 erheblich variieren durch die

1. Höhe der Mittelumschichtung von der I. zur II. Säule,

2. Ausgestaltung des ELER-Verteilungsschlüssels,

3. eventuelle Kürzungsmodalitäten der Direktzahlungen inkl. der Verwendung gekürzter Mittel,

4. Ausrichtung der ergänzenden Einkommensstützung für Nachhaltigkeit „Umverteilungsprämie“,

5. Ausgestaltung der Öko-Regelungen sowie die

6. Definition des „echten Betriebsinhabers“.

Insbesondere die Anwendung der Umverteilungsprämie sowie die Umsetzung von Kappung / Degression der Direktzahlungen, aber auch ein stark LF-basierter ELER-

Verteilerschlüssel bringen eine innerdeutsche Mittelverschiebung vornehmlich zulasten der ostdeutschen Bundesländer mit sich.

Eine wesentliche Variable in dieser Gesamtbetrachtung ist die Verteilung gekürzter bzw. umgeschichteter Mittel. Der Verlust an Einkommensunterstützung würde in den ostdeutschen Bundesländern relativiert, sofern eine vollständige Anrechnung der landwirtschaftlichen Arbeitskräfte erfolgen würde bzw. die gekürzten Direktzahlungen vollständig innerhalb der betroffenen Programmregionen verblieben und damit zumindest zielorientiert über die zweite Säule in die Landwirtschaftsbetriebe zurückfließen könnten. Es ist zu beachten, dass auch ohne eine bundesweite Umverteilung die direkte Einkommensstützung der Mittel verloren geht, da das Angebot der Maßnahmen über den ELER für die Landwirte fakultativ bleiben wird.

Die Bewertung der verschiedenen Optionen zur Ausgestaltung der Direktzahlungen korrespondiert bedeutend mit der Ausgestaltung der Interventionen der II. Säule, die für die Entwicklung des ländlichen Raumes die wesentlichen Instrumente zur Verfügung stellt. Die zu bemessenden Basisfehlbeträge gegenüber dem Referenzjahr 2019 werden sich nicht vollständig über Mittel der I. Säule kompensieren lassen, ohne die Effekte der Einkommensstützung deutlich zu reduzieren.

Entscheidende Variable für die Mittelausstattung der II. Säule ist die (Neu-)Gestaltung des innerdeutschen Verteilschlüssels, der gegenwärtig den ostdeutschen Bundesländern aufgrund einer politischen Festlegung (AMK 2013) einen vergleichsweise hohen Anteil an den Ge-

samtmitteln der EU beimisst. Die diskutierten Varianten bedeuten in der Konsequenz eine Mittelverschiebung zwischen den Programmregionen in zum Teil erheblichem Ausmaß.

Fazit: weniger Mittel für andere Prioritäten

Für die ländlichen Räume Ostdeutschlands sind die genannten Anpassungen der Gemeinsamen Agrarpolitik daher mit erheblichen Konsequenzen für die zukünftige Entwicklung verbunden. Diese betreffen neben den Faktoren der Einkommensstützung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Landwirtschaft (als prägendem Wirtschaftszweig der außerstädtischen Regionen) auch die Aufrechterhaltung zivilgesellschaftlicher, regionaler Prozesse und Strukturen. Eine weitgehende Priorisierung aller ELER finanzierten Maßnahmen wird hier erfolgen müssen.

Überdies ist die Verfügbarkeit ausreichender Mittel für die Umsetzung ambitionierter Agrarumwelt und Klimaschutzmaßnahmen (z. B. Natura 2000 und WRRL) wesentlich, da es sich hierbei in der Regel um kostenintensive Maßnahmen (je geförderter Flächeneinheit) handelt. Diese Umweltdienstleistungen können zwar alternatives Einkommen generieren, federn aber Stützungsverluste jedoch nur marginal ab.

Insgesamt ist festzuhalten, dass zum gegenwärtigen Zeitpunkt lediglich das Ausmaß der durch die GAP-Reform zu erwartenden Mittelverluste sowie der damit zusammenhängenden Effekte auf die Entwicklung der ländlichen Räume zur Diskussion steht, da die Möglich-

keit einer Beibehaltung des gegenwärtigen Unterstützungsniveaus eher unrealistisch erscheint. Insbesondere die Strukturförderung Ostdeutschlands wird sich darauf und auf eine deutliche Verschiebung der traditionellen Prioritäten einstellen müssen.

Die Regulatorien der EU für Saatgutbeizen - Beispiel Winterraps zur Aussaat in Deutschland 2020

Die Zulassungssituation von Pflanzenschutzmitteln ist sehr dynamisch – dies haben die vergangenen Jahre gezeigt. Zudem lassen die rechtlichen Rahmenbedingungen der EU unterschiedliche Möglichkeiten für die Verwendung von Pflanzenschutzmitteln zu. Das betrifft insbesondere die Pflanzenschutzmittel zur Behandlung von Saat- und Pflanzgut. Zur Veranschaulichung der unterschiedlichen rechtlichen Möglichkeiten für die Ausbringung von gebeiztem Saatgut in Deutschland soll nachfolgend das Beispiel Winterraps zur Aussaat 2020 betrachtet werden.

Die Genehmigung von Wirkstoffen und die Zulassung von Pflanzenschutzmitteln ist seit 2011 in der EU-Verordnung (EG) Nr. 1107/2009 über das Inverkehrbringen von Pflanzenschutzmitteln geregelt. Auf nationaler Ebene gilt für Pflanzenschutzmittel das Pflanzenschutzgesetz, das unter anderem die Zuständigkeiten von Behörden in Deutschland regelt.

Näheres wird in einer Reihe von Verordnungen wie der Verordnung über Pflanzenschutzmittel, der Verordnung über die Prüfung von Pflanzenschutzgeräten oder der Pflanzenschutz-Sachkundeverordnung geregelt. Darüber hinaus gibt es einen nationalen Aktionsplan zum

nachhaltigen Einsatz von Pflanzenschutzmitteln sowie Regeln für die gute fachliche Praxis im Pflanzenschutz.[5]

Bei der Applikation von Pflanzenschutzmitteln müssen die gültigen gesetzlichen Bestimmungen eingehalten werden. Das bedeutet, dass ein Pflanzenschutzmittel in Deutschland nur angewendet werden darf, wenn es zugelassen ist und die Zulassung die Anwendung in der Kultur und den zu bekämpfenden Schaderreger umfasst.

Auch für den Verkauf oder die Verwendung von Saatgut, Pflanzgut oder Kultursubstraten, die mit Pflanzenschutzmitteln behandelt wurden, gelten spezielle Vorschriften aus dem Pflanzenschutzrecht. In diesen Produkten dürfen nur Pflanzenschutzmittel enthalten sein, die in Deutschland oder in einem anderen EU-Mitgliedstaat für Anwendungen in der betreffenden Kultur (Saatgut, Jungpflanze oder Kultursubstrat) zugelassen sind. In Deutschland sind zum Stand Juli 2020 insgesamt 36 Pflanzenschutzmittel für die Beizung von Pflanz- und Saatgut zugelassen, davon jedoch nur zwei für die Behandlung von Winterraps:

- DMM (Fungizid)
- Integral Pro (Fungizid), biologisches Saatgutbehandlungsmittel

Somit sind in Deutschland ausschließlich Pflanzenschutzmittel mit fungizider Wirkung regulär zugelassen.

---

[5] BfR (2019): Rechtliche Grundlagen im Bereich Pflanzenschutzmittel

In Deutschland kann jedoch nicht nur Saatgut mit im Inland zugelassenen Pflanzenschutzmitteln ausgebracht werden. Das Auspflanzen behandelter Jungpflanzen, die Verwendung von behandeltem Kultursubstrat oder die Aussaat von gebeiztem Saatgut stellen nämlich keine Anwendungen von Pflanzenschutzmitteln im rechtlichen Sinne dar. Die Anwendung von Pflanzenschutzmitteln erfolgt nach dem Gesetzgeber bereits zu einem früheren Zeitpunkt, z. B. bei der Beizung des Saatguts.[6]

In Deutschland darf folglich auch Pflanz- und Saatgut importiert und ausgebracht werden, welches im EU-Ausland mit einem dort zugelassenen Pflanzenschutzmittel gebeizt wurde – unabhängig davon, ob das Pflanzenschutzmittel in Deutschland zugelassen ist. Das bereits behandelte Saatgut muss demnach über Importe bezogen werden, wenn es in Deutschland ausgebracht werden soll. Für die Aussaat 2020 konnte somit auch Rapssaatgut ausgebracht werden, das mit nachfolgenden Pflanzenschutzmitteln behandelt war:

- Scenic Gold (Fungizid), z. B. in Tschechien zugelassen
- Lumiposa 625 FS (Insektizid), z. B. in Polen zugelassen

Da in den EU-Ländern mit Zulassung von Scenic Gold bzw. Lumiposa 625 FS wiederum nicht zwangsläufig die in Deutschland zugelassenen Pflanzenschutzmittel eine Zulassung haben, kam es zu einem „Tourismus“ des

---

[6] BVL (2018): Jahresbericht Pflanzenschutz–Kontrollprogramm 2017

Rapssaatgutes – der Beizvorgang fand in mehreren Ländern und in unterschiedlichen Beizstellen statt.

Die Regularien der EU lassen noch weitere Möglichkeiten zu. Nach Art. 53 der Verordnung (EG) Nr. 1107/2009 kann das Bundesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit (BVL) in Deutschland kurzfristig Pflanzenschutzmittel für eine begrenzte und kontrollierte Verwendung und für max. 120 Tage zulassen, wenn eine Gefahr nicht anders abzuwehren ist (Notfallzulassungen). Durch diese Regelung waren zur Aussaat 2020 weitere Pflanzenschutzmittel in begrenzten Mengen für die Ausbringung von Rapssaatgut verfügbar:

- TMTD 98 % Satec (Fungizid)
- Vibrance OSR (Fungizid)

Aufgrund der Notfallzulassungen sind die Verwendungsmöglichkeiten von Pflanzenschutzmitteln in den unterschiedlichen EU-Ländern nicht gleich. So war es 2020 z. B. polnischen Landwirten aufgrund einer Notfallzulassung möglich, auch Rapssaatgut mit dem Neonikotinoid-haltigen Beizmittel Cruiser OSR 322 FS auszubringen. Eine Verwendung in Deutschland war hingegen nicht zulässig, da das Pflanzenschutzmittel keine reguläre Zulassung in Polen besitzt.

Nachhaltig Lebensmittel produzieren - wie der Ökologische Landbau aus der Nische wächst

Die Landwirtschaft ist wie kaum ein anderer Wirtschaftszweig auf natürliche Ressourcen angewiesen. Sie versorgt die Bevölkerung täglich mit Nahrungsmitteln, gestaltet und pflegt das Gesicht des ländlichen Raums und leistet einen wesentlichen Beitrag für die Energie- und Rohstoffversorgung. Gleichzeitig gehen die weltweite Massenproduktion von Lebensmitteln sowie zunehmende Kosten- und Nutzenmaximierung nicht spurlos an der Umwelt und ihren Kompartimenten vorbei.

Gefahren für terrestrische und aquatische Ökosysteme, Bodenverdichtungen, eine steigende Gefahr für Wasser- und Winderosionen sowie einen Verlust der Bodenfruchtbarkeit stellen nur eine Auswahl möglicher Folgen dar.

Dem Gegenüber erfahren Bewegungen wie „Fridays for Future“ einen immer größeren Zuspruch und sind zum Ausdruck eines Wertewandels in unserer Gesellschaft geworden. Es werden immer mehr Forderungen laut, dass Landwirtschaft und Konsum nachhaltiger werden müssen. Umwelt- und Klimaschutz gewinnen in der öffentlichen Wahrnehmung an Bedeutung und entwickeln sich auch in der Agrar- und Ernährungswirtschaft zu zentralen Trendthemen.

Der Ökologische Landbau ist einer der Gewinner dieser Entwicklungen

Der Ökologische Landbau ist eine besonders ressourcenschonende und umweltverträgliche Wirtschaftsform, die sich am Prinzip der Nachhaltigkeit orientiert. Voraussetzungen für ökologische Bewirtschaftung sind u. a. der Verzicht auf chemisch-synthetische Pflanzenschutz- und Düngemittel. Hinzu kommen artgerechte Haltungsformen, eine höchstzulässige Anzahl von Tieren pro Hektar, biologische Futtermittel sowie ein Verbot von präventiver Antibiotika-Gabe.

Es wundert daher nicht, dass sich der Ökologische Landbau seit Jahren über eine wachsende Beliebtheit bei Verbraucherinnen und Verbrauchern erfreut. Mit knapp 12 Milliarden Euro Umsatz im Jahr 2019 ist Deutschland der größte Markt für Biolebensmittel in Europa. Wie aktuelle Zahlen des BMEL-Ökobarometers zeigen, kaufen über 90 % der deutschen Bevölkerung zumindest gelegentlich Bioprodukte. Bio-Siegel auf den Lebensmitteln schaffen Transparenz und stellen eine verlässliche Orientierungshilfe für die Verbraucherinnen und Verbraucher dar.

Immer mehr Erzeuger haben Lust auf Bio

Gleichzeitig sind aktuelle Zahlen in der ökologischen Erzeugung ernüchternd und unterstreichen die aktuelle Nischenposition des Ökologischen Landbaus in Deutschland: Im Jahr 2019 waren knapp 13 % aller Agrarbetriebe in ökologischer Bewirtschaftung. Der Anteil der ökologisch bewirtschafteten Fläche an der gesamten land-

wirtschaftlichen Fläche in Deutschland betrug im selben Jahr rund 10 %. Die hohe Nachfrage nach Lebensmitteln aus Ökologischem Anbau kann damit nur teilweise bedient werden: Rund die Hälfte der Bioprodukte, die in Deutschland verkauft werden, werden aktuell importiert.

Gleichwohl kann der Sektor in den vergangenen Jahren auf einen beeindruckenden Wachstumsprozess zurückblicken: Seit 2015 betrug der Zuwachs an ökologisch bewirtschafteten Flächen insgesamt rund 50 %. Der Weg aus der Nische wird folglich bereits beschritten und die Voraussetzungen sind gut, dass sich der Ökologische Landbau mittelfristig mit signifikanten Anteilen am Markt etabliert.

Der Handel wirbt mit der Zusammenarbeit mit renommierten Ökoverbänden

Diese Marktpotenziale hat auch der Lebensmitteleinzelhandel erkannt, der aktuell über die Hälfte des gesamten Bio-Umsatzes in Deutschland erzielt. Alle großen Lebensmitteleinzelhändler werben mit der Zusammenarbeit mit renommierten Ökoverbänden: REWE steht in Kooperation mit Naturland, EDEKA und Lidl arbeiten mit Bioland zusammen und Kaufland steht in Verbindung mit Demeter. Die Händler möchten, die beim Verbraucher mit einem hohen Vertrauen ausgestatteten Verbandsstandards nutzen: Die Lebensmitteleinzelhändler können so nicht nur ihre Bioprodukte „labeln“, sondern zudem ihr Nachhaltigkeitsimage pflegen. Im Gegenzug profitieren die Verbände von der Möglichkeit, einen breiten Kundenkreis zu erreichen und mehr Öko-

Waren abzusetzen. Und auch der Verbrauchende kann sich freuen: In nahezu jedem Supermarkt befindet sich heute eine große Auswahl an Biolebensmitteln.

Bei dieser Entwicklung handelt es sich jedoch um ein zweischneidiges Schwert: Während auf der einen Seite der gesamte Ökologische Landbau von den neuen Marktzugängen profitiert, leiden insbesondere kleinere Bioläden unter dem Konkurrenzdruck durch den Lebensmitteleinzelhandel. Hinzu kommt, dass der Lebensmitteleinzelhandel bei Biolebensmitteln, ebenso wie bei konventionell erzeugten Produkten, einen harten Preis- und Mengenwettbewerb fährt, der wiederum enormen Druck auf die Öko-Erzeugerbetriebe ausübt. Die Verbraucherinnen und Verbraucher haben sich an Lebensmittel zu günstigen Preisen gewöhnt – unabhängig davon, ob diese ökologisch produziert sind oder nicht. Es besteht daher die Gefahr, dass keine angemessene, leistungsgerechte Entlohnung für das kostenaufwendiger erzeugte Bioprodukt stattfindet. Der Sektor scheint von diesen Entwicklungen überrollt zu werden.

Die Ziele sind formuliert: 20 % Bio bis zum Jahr 2030

Die Bundesregierung hat es sich in ihrer Nachhaltigkeitsstrategie zum Ziel gesetzt, den Anteil der ökologischen Anbaufläche bis 2030 auf 20 % der gesamten landwirtschaftlichen Fläche in Deutschland auszuweiten. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen die Rahmenbedingungen für ökologisch wirtschaftende Landwirtschaftsbetriebe sowie die sonstigen Marktbeteiligten weiter verbessert werden. Hierfür wurde Anfang 2017

die „Zukunftsstrategie ökologischer Landbau“ ins Leben gerufen.

Die Zukunftsstrategie definiert die politischen Rahmenbedingungen, indem sie die gesamte Wertschöpfungskette in den Blick nimmt: Es muss das Ziel sein, die Qualität und Produktivität von Ökolebensmitteln zu verbessern, Logistik- und Distributionskosten im ökologischen Landbau zu senken und den Erwartungen der Verbraucher und Verbraucherinnen an besondere Qualität, Herkunft und Preis von Bioprodukten gerecht zu werden. Es bedarf insgesamt einer langfristigeren Justierung von Seiten der öffentlichen Verwaltung und Verbänden, um den Ökologischen Landbau marktfähig zu machen und Anreize für Unternehmen zu setzen, auf ökologische Wirtschaftsweise umzustellen.

Quellen Statistiken

- BMEL (2020): Strukturdaten zum Ökologischen Landbau für das Jahr 2019. Meldung der Kontrollstellen nach VO (EG) Nr. 834/2007 i.V.m. VO (EG) Nr. 889/2008 zum Stichtag 31.12.2019.

- BMEL (2020): Ökobarometer 2019.

- BÖLN (2020): Branchenreport 2020. Ökologische Lebensmittelwirtschaft.

Dialog mit der Zivilgesellschaft - die Einbindung unterschiedlicher Interessensgruppen in die Entscheidungsfindung der Europäischen Union

Der Dialog mit der Zivilgesellschaft ist seit langem etablierte Praxis bei der politischen Entscheidungsfindung der Europäischen Union (EU). Gemäß Artikel 11 Absatz 2 des Vertrags über die EU führen die Institutionen der Union einen offenen, transparenten und regelmäßigen Austausch mit repräsentativen Verbänden und der Zivilgesellschaft. Seit der Schaffung der Gemeinsamen Agrarpolitik (GAP) im Jahr 1962 werden regelmäßig eine Vielzahl von Interessengruppen aus dem Agrarsektor konsultiert, die durch politische Beratung sowie Stellungnahmen am politischen Geschehen teilhaben.

CDGs als Stimme der Zivilgesellschaft in der Generaldirektion Landwirtschaft

Im Jahr 2014 ist die GAP reformiert und die Konsultation von Zivilvertretern durch den Beschluss der Europäischen Kommission (2013/767/EU) formalisiert worden. Im Zuge dieser Reformierung wurden in der Generaldirektion für Landwirtschaft (DG AGRI) insgesamt 13 Gruppen für den zivilen Dialog (Civil Dialogue Groups, CDGs) eingerichtet. Ziel der CDGs ist es, die Transparenz in der europäischen Agrarpolitik zu erhöhen und ein besseres Gleichgewicht der vertretenen Interessen im Vergleich zu anderen Konsultationsformaten zu schaf-

fen. Konkret verfolgen die Gruppen für den zivilen Dialog die folgenden Aufgaben:

- Führung eines regelmäßigen Dialogs über alle Themen der Gemeinsamen Agrarpolitik einschließlich ihrer Umsetzung, darunter auch die Entwicklung des ländlichen Raums,

- Austausch von Erfahrungen und bewährten Verfahren,

- Unterstützung der Kommission und Beratung bei der Politikgestaltung,

- Stellungnahmen zu spezifischen Fragen und

- Beobachtung der politischen Entwicklungen.

Die einzelnen CDGs decken jeweils einen oder mehrere Sektoren (z. B. Milch, Obst und Gemüse, tierische Erzeugnisse und Ackerkulturen) oder horizontale Aspekte (wie die GAP im Allgemeinen, Direktzahlungen oder Umwelt und Klimawandel) ab und tagen mindestens zweimal pro Jahr. Die Gruppen bestehen aus Vertreterinnen und Vertretern von EU-weit tätigen Nichtregierungsorganisationen, darunter unter anderem repräsentative Wirtschaftsverbände (z. B. COPA, COGECA, FoodDrinkEurope), Vertretungen von Verbraucherinteressen (z. B. BEUC) oder Naturschutzverbände (z. B. WWF, BirdLife). Von den aktuell 68 Mitgliedsorganisationen wird erwartet, dass sie bei den Sitzungen unterschiedliche Meinungen von Interessensgruppen innerhalb der EU über die wichtige wirtschaftliche, ökologi-

sche und soziale Rolle der Landwirtschaft und der ländlichen Gebiete abdecken.

AFC setzt sich in Politikstudie kritisch mit Funktionsweise und Auswirkungen der CDGs auseinander

Im vergangenen Jahr hat die AFC Public Services im Auftrag der DG AGRI eine Studie über die CDGs in der GAP verfasst. In einem internationalen Konsortium verschiedener Beratungsgesellschaften wurde die Rolle der CDGs in der allgemeinen Konsultationsstrategie und im Entscheidungsprozess sowie ihre Auswirkungen auf die Politikgestaltung analysiert. Zudem wurden die Zusammensetzung und die Funktionsweise der CDGs bewertet.

Die Studie hat gezeigt, dass die CDGs im Vergleich zu anderen Konsultationsinstrumenten (wie bspw. Fokusinterviews mit einzelnen Experten, öffentliche Events / Konferenzen oder Umfragen des Eurobarometers) ein sehr hohes Informationspotenzial aufweisen. Sowohl die Europäische Kommission als auch die zivilen Teilnehmenden profitieren von dem regelmäßigen gemeinsamen Austausch in den themengebundenen Arbeitsgruppen. Die CDGs stellen eine gute Plattform dar, um Fachwissen, Sachdaten und Informationen zu sammeln und zielgerichtet relevante, von der Politik betroffene Interessengruppen hinzuzuziehen. Darüber hinaus zeichnen sich die CDGs durch ein hohes Maß an Interaktivität und Transparenz aus, was ebenfalls einen deutlichen Mehrwert gegenüber anderen Befragungsformaten darstellt.

Gleichzeitig wurde im Rahmen der Studie herausgearbeitet, dass aktuell noch nicht das volle Potenzial der CDGs ausgeschöpft wird. So kann z. B. ein direkter, kausaler Zusammenhang zwischen den Ergebnissen der CDG-Sitzungen und der Entwicklung der Politik nicht immer hergestellt werden: Die CDGs werden über mögliche Maßnahmen häufig erst nach Abschluss der Konzepterstellung informiert, sodass das politische Vorgehen nur begrenzt eine gemeinsame Entwicklung von Vorschlägen und Einbeziehung von Wünschen zulässt. Dies wurde unter anderem in der Fallstudie zur New Greening Policy deutlich. In diesem speziellen Fall gab die überwiegende Mehrheit der in den Interviews befragten Teilnehmer an, dass die CDG keinen ausreichenden Einfluss auf den politischen Entscheidungsprozess gehabt hätte. Es herrscht vielmehr das Gefühl, „dass ein Großteil der Politik woanders entwickelt wurde und nicht während der CDG-Treffen". Auch in der Fallstudie zur Zusammenlegung des Schulmilch- und des Schulobst- / -gemüseprogramms wurde vorgetragen, dass die (rechtlichen) Grundlagen bereits vor der CDG-Tagung zum EU-Schulprogramm geschaffen worden seien. Die konkrete Möglichkeit, das Programm umzugestalten, sei zu diesem Zeitpunkt daher äußerst begrenzt gewesen. Gleichzeitig stelle das CDG-Treffen in diesem Zusammenhang aber eine sehr gute Gelegenheit dar, um die relevanten Verbände über die Neugestaltung des EU-Programms zu informieren und Impulse zu setzen.

Zudem sind das Auswahlverfahren zur Teilnahme an den CDGs, die Zusammensetzung der CDGs, der Prozess der Agenda-Erstellung sowie die Wahl der Sitzungsleitung diskussionswürdig. Es besteht daher Handlungsbedarf,

um das Funktionieren der CDGs gezielt zu verbessern und die direkte Einflussnahme der Gruppen auf den politischen Entscheidungsprozess zu intensivieren.

Die vollständige Politikstudie mit dem Titel “Study on the Civil Dialogue Groups for the CAP” steht auf der Homepage der Europäischen Kommission kostenfrei zum Download bereit.

Interview: Corona kann man üben

Die Krise ist da, niemand hat sie kommen sehen. Zumindest nicht in dieser Dimension. Vielleicht ist das bei Corona so, aber man hätte sich besser darauf vorbereiten können. Das Interview führte Markus Wörmann für die Lebensmittelpraxis mit AFC-Beratern.

Eine Krise verlangt nach einem guten Krisenmanagement. Wie sehen Sie die Betriebe der Lebensmittelbranche gerade jetzt aufgestellt?

Nahezu alle Lebensmittelhersteller haben ein Krisenmanagement in Bezug auf die eigene Verarbeitung und die eigenen Produkte – weniger in Bezug auf die Supply Chain und auf den Schutz ihrer Marken. Optimierungspotenziale bestehen häufig bei „eingekauften" Risiken, wie beim Bezug schadhafter Rohware durch Lieferanten oder im Fall einer öffentlichen Skandalisierung durch NGOs oder Medien, die sich durchaus auf eine Situation bei Vor-Vorlieferanten beziehen kann. Der Handel ist in Bezug auf diese externen Risiken seiner Rolle entsprechend etwas besser aufgestellt als die Industrie.

Auf solche Ausnahmesituationen wie eine Reputationskrise sind viele Unternehmen nur sehr bedingt vorbereitet. Dies liegt zum einen in der fehlenden Erfahrung mit eigenen Vorfällen und zum anderen an dem wenig verbreiteten Wissen über angemessenen Umgang mit krisenhaften Ereignissen.

Oft reichen das vorhandene Wissen und die notwendigen personellen Ressourcen nicht aus, um eine Krise wie Corona

zu bewältigen. Es ist ja eine besondere Situation. Wo können sich Unternehmer und Manager Hilfe holen?

Gut aufgestellt werden Unternehmen durch zwei Maßnahmen: erstens durch ein eigenes Issue Monitoring potenziell krisenhafter Ereignisse für Unternehmen, Marke sowie Produkt und zweitens durch ein eingeübtes Ad-hoc-Krisenmanagement für Notfälle, das regelmäßig aktualisiert und geprobt wird. Sonst ist es ein Papiertiger.

Die Komplexität eines Krisenereignisses wie Corona verlangt einen multidisziplinären Ansatz, um im Notfallmanagement vor allem umfassenden Gesundheits- und Arbeitsschutz wie auch betriebliche Kontinuität und drohenden Umsatzverlusten gleichzeitig adressieren zu können. Der Aufbau eines komplexen Notfallmanagements, das seinen Namen verdient, ist heutzutage ohne das Hinzuziehen externer Experten kaum möglich. Hilfestellung gibt es natürlich bei uns oder auch in Seminaren, die die Bundesvereinigung der Ernährungsindustrie zum Thema Krisenmanagement anbietet.

Am Anfang eines Krisenmanagements stehen Identifikation und Analyse der Situation. Hat man sich zu Beginn der Corona-Krise in den Unternehmen zu sehr darauf verlassen, dass die deutsche Politik zunächst noch sehr moderat auf Corona reagiert hat? Hätte man mit Blick auf China und Italien eher die Ausmaße für sein Unternehmen erkennen können?

Wir alle – als Bürger, Wirtschaft, Politik und Medien – haben die ersten Tage seit Bekanntwerden der Corona-Krise ähnlich reagiert. Zunächst abwarten und klären,

um was für eine Virusinfektion es sich handeln könnte und welches Ausmaß diese potenzielle Krise gesundheitlich und geographisch einnehmen wird. Danach hat jeder für sich eigene potenzielle Risiken bewertet und entsprechende Maßnahmen geplant und durchgeführt. Neu ist bei Corona, dass nach wenigen Tagen der eigene Entscheidungsspielraum vieler Unternehmen relativ schnell durch das Handeln der Behörden eingeschränkt war und damit das Krisenmanagement in entsprechende Abhängigkeit von Regelungen zur Kontakt- und Reisebeschränkungen vollzogen wurde und noch wird. Unterschätzt wurde von betroffenen Unternehmen die Auswirkungen der Pandemie auf die Performance des gesamten Unternehmens, und zwar nicht nur mit Blick auf die gesamte Supply Chain, sondern auch auf eigene Funktionsbereiche wie Personal, Produktion, Warenwirtschaft, Vertrieb und Kommunikation.

Welche Strategien und Gegenmaßnahmen haben die Unternehmen der Lebensmittelbranche angesetzt? Gibt es jetzt schon positive und eher negative Beispiele?

Ein positives Beispiel ist etwa die Nutzung neuer Vertriebsstrukturen wie Direktvermarktung an Verbraucher, Umstellung des Einkaufs auf vermehrt regionale Produkte mit entsprechender Umgestaltung des Sortiments. Positiv ist auch, dass einige Unternehmen sich bei Konzepten zur betrieblichen Kontinuität nun endlich mit dem Thema Pandemie befassen. Negativ ist, dass wir bei einigen Unternehmen aber auch ein erstaunliches Festhalten an gewohnten Prozeduren beobachten mussten. Solche Unternehmer unterschätzten die Komplexität der Krise mit all ihren Auswirkungen auf die eben ge-

nannte Supply Chain und die eigenen Unternehmensbereiche.

Generell ist die Lebensmittelbranche aufgrund ihrer Relevanz und des Umgangs mit sensiblen Produkten gut beraten, bereits vor Krisen ein Risikomanagement zu betreiben. In einigen Zertifizierungen ist dies sogar gefordert. Wie sehen Sie die deutschen Unternehmen hier aufgestellt?

Prinzipiell sind Unternehmen der Lebensmittelindustrie bei Standards zur präventiven Qualitätssicherung sehr gut aufgestellt, unter anderem durch die Zertifizierung nach dem International Featured Standard, kurz IFS. Viele Unternehmen nutzen auch bereits ein Issue-Monitoring zur Identifizierung relevanter Risiken, um entsprechende vorausschauende Aktivitäten zum Produkt- und Markenschutz abzuleiten. Wir beraten unsere Mandanten in der Prävention in Richtung einer stärkeren Risiko-Orientierung. Das ist für die meisten noch Neuland. Im Bereich des Notfallmanagements zur Sicherung betrieblicher Kontinuität sind viele Unternehmen noch am Anfang und erstellen eher Hygienekonzepte, die bei komplexen Krisen wie Corona zu kurz greifen, statt konkrete Pandemie-Pläne. Hier besteht dringender Handlungsbedarf, damit Unternehmen in ihrer Existenz nicht gefährdet werden.

Welche Frühwarnsysteme sollte man überlegen?

Neben den für viele Unternehmen bereits bekannten EU-Schnellwarnsystemen RASFF (Rapid Alert System Food and Feed) und RAPEX (Rapid Exchange of Information System) bedarf es eigener, auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittener und stets angepasster Risiko-

Frühwarn-Systeme. Das Stichwort Issue-Monitoring ist ja schon ein paar Mal gefallen. Für jedes unternehmensbezogene Frühwarnsystem ist das der Dreh- und Angelpunkt. Aufgrund globaler Warenströme muss jedes Unternehmen ein eigenes Risikoprofil, vor allem für kritische Geschäftsprozesse entwickeln und den Markt laufend nach entsprechenden Risiken screenen.

In der Corona-Hochphase waren teilweise Sortimente vergriffen. Nadelöhr war die Logistik. Werden die Beschaffungs- und Logistikrisiken ausreichend berücksichtigt? Was muss sich Ihrer Meinung nach hier verbessern?

Die Beschaffung und Logistik sind nicht erst seit Corona im Risikomanagement häufig unterschätze Geschäftsbereiche. Gerade im Hinblick auf die betriebliche Kontinuität müssen diese Funktionen umfassender und risikoorientiert bewertet werden. Komplexe Lieferketten scheinen im Normalbetrieb preiswert und beherrschbar. Zu Zeiten von Corona erweisen sie sich teils als unbeherrschbar und die Abhängigkeit davon frisst die Kostenvorteile der Vergangenheit schnell auf. Ein Serverausfall ist in jedem Krisenszenario vorgesehen. Der gleichzeitige Ausfall oder Verzug diverser internationaler Zulieferer eher nicht. Es wird sicher einen Schub für das Thema produktionsnahe Beschaffung geben. Einige Unternehmen werden auch ausgelagerte Funktionen zurückholen und das Thema Lagerbestände und deren Mindestmengen neu bewerten. Aber auch nach Corona werden wir in einer arbeitsteiligen Welt leben. Die daraus resultierenden Risiken müssen wir aber besser beherrschbar machen.

Zu einer Krise gehört auch immer eine Krisenkommunikation, nach innen wie nach außen. Wie sollte man in Richtung Mitarbeiter auf der einen Seite, aber auch mit Blick auf Lieferanten, Dienstleister und Kunden bestmöglich kommunizieren?

In der Krise ist eine angemessene Kommunikation mit allen Stakeholdern wesentlich. Was heißt dabei angemessen? Ob Mitarbeiter, Lieferant, Verbraucher, Kunde, Behörde oder Medien – alle haben einen Anspruch auf Informationen. Als Unternehmen muss ich zielgruppengenau informieren: Mitarbeiter brauchen andere Informationen als ein Amt, die Kunden brauchen andere Informationen als die Lieferanten. Das muss entsprechend aufbereitet werden und auf den diversen Informationskanälen bereitgestellt werden. Eine gleichlautende Information für alle reicht heute nicht einmal mehr im Ernährungshandwerk. Dass Transparenz, Offenheit und Glaubwürdigkeit eine Rolle spielen, sollte nicht mehr betont werden müssen. Wichtig ist die aktive vorangehende Rolle des betroffenen Unternehmens bei der Kommunikation. Einige Unternehmen reagieren aber verunsichert und passiv. Die Kommunikation reagiert nur noch. So etwas erzeugt Misstrauen, nicht nur in Corona-Zeiten. Was das für den Absatz bedeutet, liegt auf der Hand.

Corona wird für einige Unternehmen zur Überlebenskrise. Auf welche Ausmaße müssen wir uns Ihrer Meinung nach einstellen? Wie sehr wird das die Lebensmittelbranche tangieren?

Im Zweifel würde ich mich eher auf größere als kleinere Auswirkungen einstellen. Auch wenn wir müde sind,

täglich neue Schreckensszenarien von irgendwelchen Experten an die Wand gemalt zu bekommen. Das gebietet schon jede kaufmännische Sorgfaltspflicht. Derzeit gibt es eine einfache Regel: Alle, die über den LEH vermarkten, haben Umsatzzuwächse, teils im zweistelligen Bereich.

Alle, die den HoReCa-Bereich beliefern, verlieren, und zwar durchgängig im zweistelligen Prozentbereich an Umsatz. Wer weiß, wie eng die Margen in den einzelnen Bereichen von Industrie, Großhandel, Catering und Gastronomie sind, weiß auch, dass viele in diesem Jahr an die Substanz des Unternehmens müssen. Wohl dem, der Rücklagen gebildet hat.

Auswertung der Blitzumfrage zur Corona-Situation im März 2020

Von den 82 Teilnehmern an unserer Blitzumfrage Mitte März (Kalenderwoche 12/2020) zum Krisenmanagement im Umgang mit dem Coronavirus hatten 34 Prozent noch keinen Krisenstab einberufen. Dies ist aber essentiell, um Maßnahmen für die Aufrechterhaltung des Betriebes festzulegen und Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden gegenüber, einen angemessenen Umgang mit der Corona-Krise zu gewährleisten und größeren Schaden abzuwenden.

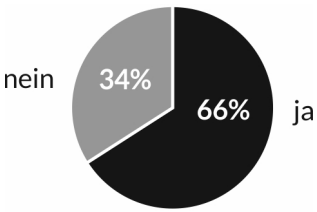


Abbildung 13: Einberufung des Krisenstabs anlässlich der aktuellen Corona-Situation im Unternehmen, Umfrage März 2020

Erfreulich ist, dass fast alle Unternehmen ihre Mitarbeiter aktiv informiert haben. Auch der Umgang mit Besuchern und Externen wurde von 81 Prozent der Befragten Betriebe umgesetzt. Die Reduzierung des persönlichen Kontaktes ist sicherlich nicht immer möglich, muss aber mit geeigneten Lösungen umgesetzt werden. Nur die Hälfte gab zu diesem Zeitpunkt an einen Prozess definiert zu haben, wenn ein Verdachtsfall oder eine Erkrankung mit COVID 19 im Unternehmen eintritt.

Abbildung 14: Ergriffene Maßnahmen im Unternehmen anlässlich der Corona-Situation, Umfrage März 2020

Noch weniger (44 Prozent) hatten im März bisher ihre Pandemie- und Notfallpläne aktiviert und nur 34 Prozent ihren Business Continuity Plan angepasst.

AFC-Issue-Monitor 2020

Kritische Themen und Trends in der Agrar- und Ernährungsbranche, sogenannte Issues, treffen viele Unternehmen unerwartet und unvorbereitet. Nicht nur aufgrund sozialer Medien, die blitzschnell eine grenzenlose Verbreitung ungefilterter Informationen erlauben, sind der arglose Umgang und die fehlende Auseinandersetzung mit Issues ein Spiel mit dem Feuer. Schließlich hängt der Erfolg vieler Unternehmen stark von der Handlungsfähigkeit, der positiven Reputation ihrer Marken und Produkte sowie ihrer Wirtschaftlichkeit ab.

Zahlreiche Verbraucher stehen der modernen Lebensmittelproduktion skeptisch gegenüber. Insbesondere die Fleischwirtschaft genießt ein geringes Verbrauchervertrauen und ist die Branche, die mit am negativsten wahrgenommen wird. Diese Entwicklung spiegelt auch die Auswertung des AFC-Issue-Monitors wider.

Von allen 924 identifizierten kritischen Meldungen im Jahr 2019, befassten sich 122 mit dem Thema Tierhaltung. Die Branche „Fleisch und Fleischprodukte“ wurde mit 365 Meldungen mit Abstand am häufigsten adressiert. Dass dies kein neuer Trend ist, unterstreichen auch die Auswertungen des AFC-Issue-Monitors der vergangenen Jahre.

„An issue ignored is a crisis invented”, wusste schon Henry Kissinger. Um das Verbrauchervertrauen in das eigene Unternehmen zu stärken und die Reputation zu schützen, sollte gerade für Markenunternehmen ein Issue-Management nicht nur die Kür, sondern integraler

Bestandteil der Unternehmensstrategie sein. Denn ein gut funktionierendes Issue-Management ist die beste Krisenprävention.

Was die Öffentlichkeit bewegte

Die Top-5-Issue Themen machten im Jahr 2019 nahezu die Hälfte aller Meldungen aus. Dazu zählten die Themen „Tierhaltung“, „Lebensmittelinhaltsstoffe“, „Lebensmittelkennzeichnung“, „Verpackungsmüll“ und „Umweltauswirkungen der Landwirtschaft“. Mit deutlichem Abstand zu allen anderen Issues ist das Thema „Tierhaltung“ nach wie vor ein Dauerbrenner der Agrar- und Ernährungsbranche.

Tierhaltung - Top 1

Die Nutztierhaltung ist in den letzten Jahren immer wieder in die öffentliche Kritik geraten. Sehr häufig fokussiert sich die Diskussion dabei auf landwirtschaftliche Großbetriebe. Im Jahr 2019 beinhalteten 13,2 % aller ausgewerteten Meldungen dieses Thema.

13,2 % Tierhaltung
„Massive Tierschutzverstöße in der Milchproduktion“
Report Mainz, 09.07.2019

Zu den meistdiskutierten Themen zählten die Tierhaltung, der zu niedrige Fleischpreis und Tiertransporte in Drittländer. Diese Themen wurden von zahlreichen NGOs adressiert und von vielen Medien aufgegriffen.

Die Diskussion um die Einführung des staatlichen Tierwohllabels setzte sich aus dem Jahr 2018 fort. Am 6. Februar 2019 hat Bundeslandwirtschaftsministerin Julia Klöckner das staatliche Tierwohlkennzeichen-System vorgestellt. Es soll ein solches Kennzeichen in drei Stufen geben. Klaus Müller, Vorstand der Verbraucherzentrale des Bundesverbandes (vzbv) erklärt, dass Handel und Gastronomie in der Verantwortung stünden, entsprechende Angebote vorzuhalten. Für den Verbraucher müsse am Ende erkennbar sein, für welche Stufe er beim Tierwohl bezahle.

Klöckner hat sich für das Verfahren zur Geschlechterbestimmung im Hühner-Ei ausgesprochen. Demnach soll das Schreddern von Küken verboten werden, sobald die Geschlechterbestimmung im Hühner-Ei für jeden Betrieb zur Verfügung steht.

Der Tierschutz auf EU-Ebene soll weiterhin ausgebaut werden. Eine gemeinsame „Dacherklärung“, ein Positionspapier zum Tierschutz beim Transport und in der Schweinehaltung sowie ein Vorschlag zur Einrichtung einer Tierschutz-Informationsplattform und ein Positionspapier zur Junghennen-Haltung sind dabei unterzeichnet worden.

Lebensmittelinhaltsstoffe - Top 2

Das Thema Lebensmittelinhaltsstoffe wurde 2019 ausgiebig diskutiert – 9,7 % der kritischen Meldungen beschäftigten sich damit. In zahlreichen Tests sind die Inhaltsstoffe der Produkte analysiert und kritisiert worden. So enthielt ein getesteter Fruchtjoghurt fast die

Hälfte der empfohlenen Zuckermenge für Erwachsene pro Tag.

9,7 % Inhaltstoffe
„WHO warnt vor überzuckerter Babynahrung“
WHO-Regionalbüro für Europa, 15.07.2019

Insbesondere der Zucker stand im Fokus der Öffentlichkeit, vor allem wenn es um stark zuckerhaltige Nahrungsmittel für Kinder ging. In diesem Zusammenhang warnte die Weltgesundheitsorganisation WHO vor zu viel Süßstoff und Zucker in Baby- und Kindernahrung. Die WHO berief sich auf zwei Studien des Regionalbüros für Europa, in denen 8.000 Babyprodukte untersucht worden sein sollen, wovon ein Drittel der enthaltenden Kalorien auf Zucker zurückzuführen seien. Zudem wird kritisiert, dass die Werbung der Produkte für Kinder anziehend sei.

Auch die NGO „foodwatch“ führte eine Marktstudie zum Thema Zucker durch. Hierzu sind alle verfügbaren Frühstücksflocken und Joghurts in Filialen der sechs größten Einzelhändler in Deutschland betrachtet worden, welche mit Tieren, Cartoons, Spielzeug oder durch den Zusatz beliebter Süßigkeiten für Kinder beworben wurden. Alle Joghurts und 90 % der Flocken enthalten mehr Zucker als von der WHO empfohlen. Die NGO fordert daher eine Werbebeschränkung für unausgewogene Lebensmittel für Kinder.

Lebensmittelkennzeichnung - Top 3

Auf die Kategorie „Lebensmittelkennzeichnung“ entfielen 7 % aller ausgewerteten Meldungen. Die einheitliche Kennzeichnung von Haltungsbedingungen auf Verpackungen von Fleischprodukten sowie die Nährwertkennzeichnung mittels Nutri-Scores waren Schwerpunktthemen.

7 % Kennzeichnung
„So entlarvt die Nutri-Score-Ampel ungesunde Produkte“
foodwatch Deutschland, 19.03.2019

Ein in der Berichterstattung besonders häufig aufgegriffener Issue ist die Kritik an der vagen Formulierung des Tierwohllabels, unter anderem durch das Umweltbundesamt. Zudem sei eine EU-weite Kennzeichnungspflicht für eihaltige Produkte notwendig. Obwohl einige Lebensmittelhersteller bereits freiwillig die Haltungsbedingungen anzeigen, wird eine „einheitliche europäische Lösung“ gefordert.

Im Jahr 2019 führte Danone als erster Hersteller freiwillig den Nutri-Score ein. Auch Bofrost und Iglo sowie Mestemacher kündigten an, den Nutri-Score bald auf ihren Verpackungen abbilden zu wollen und im zweiten Quartal des Jahres 2019 in den Handel zu bringen. Foodwatch kritisierte, dass der Nutri-Score erst dann gesündere Kaufentscheidungen ermögliche, wenn Verbraucher im Supermarkt verschiedene Produkte auf einen Blick miteinander vergleichen können und es nicht reiche, wenn nur einzelne Hersteller mitmachen.

Verpackungsmüll - Top 4

Hohe Aufmerksamkeit kam auch dem Verpackungsmüll zu. Dieses Thema wurde in 6 % aller ausgewerteten Meldungen aufgegriffen.

6 % Verpackungsmüll
„Klimakiller Kunststoff“
Greenpeace, 15.05.2019

Das seit Anfang 2019 in Kraft getretene Verpackungsgesetz soll den Plastikabfall durch eine Mehrwegquote von 70 % begrenzen. Ein bundesweiter Marktcheck der Verbraucherzentralen führt die Mehrwegquote aktuell um ein Vielfaches niedriger an, in einzelnen Discountern beträgt sie sogar bis zu 0 %.

Laut Zahlen des Umweltbundesamtes für das Jahr 2017 ist der Verpackungsabfall in Deutschland mit 18,7 Millionen Tonnen nicht nur auf einem neuen Höchststand, sondern auch der höchste in Europa.

Gefordert wird ein verbindliches Abfallvermeidungsziel, die Umsetzung der Mehrwegquote für Getränkeverpackungen sowie eine Preisanhebung ressourcenintensiver Verpackungen.

Ein Verbot von sämtlichen Einweg-Plastiktüten, die eine Wandstärke von weniger als 50 Mikrometern haben, ist seit Anfang November 2019 in Kraft getreten. Ausgenommen sind Tüten für Obst und Gemüse.

Kritik an Umweltauswirkungen durch die Landwirtschaft machten 4,9 % der Meldungen aus. Der Gülle- und Pestizideintrag in die Umwelt und das Grundwasser war ein Schwerpunktthema. Jährliche Emissionen in der Landwirtschaft sollen laut Klimaschutzgesetz der Bundesregierung bis 2030 gegenüber 2014 um 14 Millionen Tonnen CO_2-Äquivalente reduziert werden.

4,9 % Umwelt
„BUND-Trinkwasserstudie zeigt:
Nitratbelastung im Grundwasser zu hoch“
BUND, 21.02.2019

Die EU forderte schärfere Gesetze, um die Wasserqualität in Deutschland zu verbessern. An einigen Orten seien die Nitratwerte zu hoch. Die meisten Einträge würden aus der Landwirtschaft stammen und durch die Dünger- und Gülleausbringung verursacht. Weitere Kosten entstünden beispielsweise durch die Belastung des Grundwassers mit Pestiziden. Die Stickstoffbilanz des Umweltbundesamtes zeigt einen Stickstoffüberschuss in Deutschland, der schon seit mehr als 20 Jahren zu hoch und auf gleichem Niveau verblieben ist. Zuwächse gebe es demnach in Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen in Gegenden mit intensiver Tierhaltung.

Weitere Meldungen betrafen die Nachfrage nach „Food-Trends“ wie Lachs und Avocado, die in Europa unverändert hoch sei. Die damit verbundenen negativen Umweltauswirkungen in den Anbauländern würden sich auf Natur und Menschen auswirken. Laut Ministerium müs-

sen Anbaumethoden etabliert werden, die ohne die Abholzung des Regenwaldes funktionieren.

Wie sich die Top Themen entwickelt haben

Gestiegen ist seit 2014 besonders die Anzahl an Meldungen rund um die Themen Tierhaltung und Lebensmittelinhaltsstoffe. In Punkto Lebensmittelkennzeichnung haben insbesondere die kritischen Meldungen zu Tierwohl und Nährwertgehalten zugenommen. Konstant hoch liegt die Zahl der Veröffentlichungen im Bereich der Lebensmittelinhaltsstoffe wie vor allem Zucker, Salz und Fett.

Tierhaltung ist bereits seit dem Jahr 2014 ein Topthema. Bis 2016 stieg die Anzahl der Berichterstattung von Jahr zu Jahr. 2015 sind von NGOs insbesondere Verbesserungen in der Schweinemast gefordert und das Tierwohl diskutiert worden. Seit 2016 geht die Zahl der Meldungen leicht zurück, ist jedoch noch immer auf einem sehr hohen Niveau.

Die Anzahl der kritischen Meldungen zum Thema Lebensmittelkennzeichnung ist seit 2014 nahezu konstant. Eine Spitze in der Berichterstattung ist im Jahr 2016 zu erkennen, in dem eine neue Nährwertdeklaration eingeführt wurde. Seitdem gibt es die verpflichtende Kennzeichnung der Nährwerte auf allen Lebensmitteln in Form einer Tabelle bezogen auf 100 Gramm beziehungsweise Milliliter.

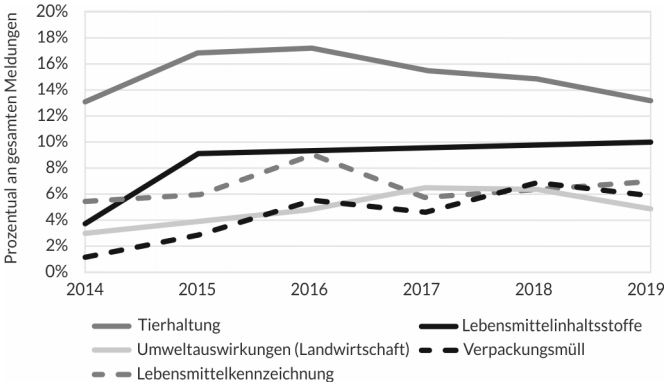


Abbildung 15: Entwicklung der Top-5-Issues seit 2014

Die Thematik rund um Lebensmittelinhaltsstoffe hat seit Ende 2015 einen nahezu gleichbleibenden Anteil an allen Meldungen. Zuvor gab es eine Verdopplung des Anteils. Einer der Gründe hierfür war die kritische Hinterfragung des Zuckerkonsums und die damit einhergehende Einführung einer neuen Zucker-Richtlinie der Weltgesundheitsorganisation (WHO), die empfiehlt den täglichen Zuckerkonsum auf maximal 25 Gramm zu reduzieren.

Obwohl die Anzahl der Meldungen über das Thema Verpackungsmüll zum Jahr 2019 leicht gesunken ist, wird das Thema jedoch immer noch häufig in der Öffentlichkeit diskutiert. Gut 226 Kilo Verpackungsmüll entfielen 2017 auf jeden Deutschen – jeweils etwa die Hälfte davon haben Industrie und Privatpersonen produziert – das waren insgesamt 18,7 Millionen Tonnen Verpackungsabfall in Deutschland in diesem Jahr.

Welche Branchen im Fokus standen

Issues können Branchen über lange Zeit beschäftigen, wobei diese unterschiedlich stark betroffen sind, wie die folgende Branchen-Auswertung des Jahres 2019 zeigt.

Abbildung 16: Anzahl der Meldungen nach Branche (n = 924; Doppelnennungen möglich)

Mit 365 Meldungen steht die Fleischbranche unverändert an erster Stelle, obwohl die Fleischproduktion im Vergleich zum Vorjahr um 1,4 % gesunken ist. Die meisten Meldungen bezogen sich auf das Thema Tierhaltung und die Forderung zu Verbesserungen der Haltungsbedingungen im Zuge des neuen Koalitionsvertrags. Auch mikrobiologische Kontaminationen und Fremdkörper stellten viele Issues, gefolgt von Grenzwertüberschreitungen, unzulässigen Inhaltsstoffen und Allergenen. Berichte gab es auch über die Lebensmittelkennzeichnung. Weniger Meldungen innerhalb der Branche gab es zu den Themen Lebensmittelbetrug und -inhaltsstoffe.

254 Meldungen betrafen den Lebensmitteleinzelhandel und die Systemgastronomie. Im Vergleich zum Vorjahr 2018 sind wesentlich mehr Meldungen aufgetreten. Vor dem Hintergrund des „Nationalen Aktionsplans Wirtschaft und Menschenrechte“ sind unter anderem die Arbeitsbedingungen in den Lieferketten der Supermärkte kritisiert worden. Hierbei ging es vor allem um Transparenz, Rechte von Arbeitern, Umgang mit Kleinbäuerinnen und Frauenrechte.

Mit 216 Meldungen wurde die Milchbranche 2019 seltener adressiert als im Vorjahr. Nichtsdestotrotz hatten diese Meldungen erhebliche Auswirkungen auf die Branche. So sind beispielsweise Tierschutzverstöße in der Milchproduktion durch verschiedene NGOs wie „SOKO Tierschutz“ öffentlichkeitswirksam aufgedeckt worden.

185 Meldungen beschäftigten sich mit Sonstigen Nahrungsmittel.

137 Meldungen standen der Obst- und Gemüse-Branche im Jahr 2019 gegenüber. Hierbei ging es um Pestizide und deren Rückstände in Obst und Gemüse sowie um das Thema Umweltauswirkungen. Weniger thematisiert wurden Regionalität und lückenhafte Rückverfolgbarkeit.

Die Branche der Kosmetik und Drogerieartikel vereint 93 kritische Meldungen. Betrachtet wurden Inhaltsstoffe bei Hygieneartikeln wie bei Zahnpasta und Reinigungsmitteln, wobei zunehmend auf die Umweltverträglichkeit geachtet wird. Im Fokus steht weiterhin Palmöl aus zertifiziertem Anbau, eine möglichst geringe Belas-

tung der Abwässer durch Produktrückstände sowie die Vermeidung von Verpackungsmüll.

Auf die Zucker-Branche entfielen 75 Meldungen. Nahezu alle Meldungen betrafen die gesundheitlichen Auswirkungen des Zucker-Konsums.

Die Mühlen und Stärke-Branche betreffen 2019 deutlich mehr Meldungen als im Vorjahr. Im Vordergrund standen hierbei Pestizide und deren Auswirkungen, wie beispielsweise der Einsatz von Glyphosat. Weiterhin kritisch betrachtet wurden Umweltauswirkungen der Landwirtschaft im Allgemeinen sowie die Unverträglichkeit von Weizen und Getreide (Gluten) im Besonderen.

Im Vergleich zum Vorjahr ist die Anzahl der Meldungen, die die Süßwaren-, Dauerbackwaren- und Speiseeis-Branche betreffen deutlich gestiegen. Besonders relevant waren Meldungen zu Lebensmittelinhaltsstoffen. Hierbei spielten vor allem die Forderungen nach einer Reduktion von Zucker, Salz und Fett eine Rolle.

Im Vergleich zu 2018 sank die Zahl der Meldungen im Fertiggerichte-Sektor um ca. 70 %. Insgesamt wurden 60 Meldungen gezählt. Häufige Themen waren hierbei Lebensmittelzusatzstoffe, zu hohe Zuckergehalte, Verpackungsdeklaration sowie Keimbelastungen von Fertigprodukten.

Ungefähr doppelt so viele Meldungen wie im Vorjahr entfielen auf die Öl- und Fettindustrie. Diese beschäftigte sich besonders mit dem Thema Umweltauswirkungen und zu hohe Anteile an gesättigten Fettsäuren. Dabei

standen vor allem die Auswirkungen des Palmölanbaus im Vordergrund. Auch die nicht hinreichend transparente Kennzeichnung von Palmöl und mangelhafte Verbraucherinformationen wurden kritisiert.

57 kritische Meldungen zählt die Branche der Mineralwässer und Erfrischungsgetränke. Besonders mit Meldungen zu Lebensmittelinhaltsstoffen musste sich der Getränkemarkt auseinandersetzen. Dabei sind besonders Süßstoffe als Zuckerersatz kritisch hinterfragt worden. Darüber hinaus stand für die Mineralwässer- und Erfrischungsgetränkeindustrie das Thema Verpackungsmüll und Mikroplastik in Mehrwegflaschen im Vordergrund sowie zu hohe Zuckergehalte in Softdrinks.

Die Alkoholischen Getränke wurden, wie im Vorjahr, häufig mit kritischen Berichten über negative gesundheitliche Auswirkungen des Alkoholkonsums konfrontiert. Beispielsweise ist die in Deutschland als unbedenklich angesehene Verzehrmenge kritisch hinterfragt worden. Ebenfalls im Fokus standen Verpackungsmüll und intransparente Verbraucherinformationen.

Die Anzahl der Meldungen in der Fischbranche nahm 2019 zu. Kritisch berichtet wurde über Pestizid-Rückstände und den Einsatz von Chemikalien. Fisch wies bei Messungen unter anderem eine zu hohe Dosis der Chemikalie Chlorat auf. Des Weiteren waren Forderungen nach verstärktem Umweltschutz, anderen Fangbedingungen und Rückverfolgbarkeit wichtige Themen.

Auf die Futtermittelbranche entfielen 44 Meldungen, davon thematisierten mehr als ein Drittel Pestizide und

deren Auswirkungen, wobei es hauptsächlich um die Verwendung von Glyphosat ging.

Die Anzahl der Meldungen der Backwarenbranche ist im Vergleich zum Vorjahr gestiegen. Dabei stand eine transparentere Kennzeichnung der Lebensmittelinhaltsstoffe und die Auswirkungen des Pestizideinsatzes auf Bienen im Fokus.

Auf die Nahrungsergänzungsmittel entfielen 26 Meldungen. Dabei ging es vor allem um gesundheitsbedenkliche Eigenschaften. Kritisiert wurde beispielsweise, dass sie keine Alternative zu einer ausgewogenen Ernährung darstellten und leicht in übermäßigen Mengen konsumiert werden könnten. Zudem beschäftigten riskante Inhaltsstoffe von Pflanzen in Nahrungsergänzungsmitteln die Öffentlichkeit.

Den Würzen- und Soßen-Sektor betrafen vor allem Meldungen über Lebensmittelinhaltsstoffe wie Zucker oder Fett. Ähnlich wie bei anderen Branchen stand auch hier das Thema Verpackungsmüll im Fokus. Rechtliche Fragestellungen betrafen die Deklaration von Aromen dahingehend, ob zur Aromaherstellung Zusatzstoffe, Allergene oder genetisch veränderte Organismen eingesetzt werden dürfen.

Im Bereich Kaffee und Tee gab es insgesamt 17 Meldungen. Das Thema Arbeitsbedingungen auf Plantagen stand im Vordergrund. Weiterhin zeigten Tees erhöhte Gehalte an Pflanzenschutzgiften und Pestizidrückständen. Außerdem seien Wirksamkeitsversprechen von Tee wissenschaftlich nicht ausreichend belegt.

Die Teigwarenbranche beschäftigte besonders die Deklaration von Inhaltsstoffen auf der Verpackung. Insgesamt betrafen 11 Meldungen die Teigwarenhersteller. Dabei stand wieder der übermäßige Plastikeinsatz im Fokus der Öffentlichkeit.

Fokus-Thema: Wilke-Skandal

2019 stand im Bereich „Kontaminationen“ der Wilke-Skandal im Fokus der Öffentlichkeit.

„Bekannte Mängel, späte Konsequenzen:
Die Versäumnisse im Wilke-Wurst-Skandal“
ZDFheute Nachrichten, 16.10.2019

Als Reaktion auf den Skandal bei dem Wursthersteller wurde nicht nur dieser, sondern auch der Standardgeber des zertifizierten Betriebes von Verbraucherschutzorganisationen wie „German Watch“ kritisiert. Laut German Watch seien in Folge des Skandals unangemeldete Kontrollen notwendig. Angemeldete Kontrollen würden in vielen Fällen dazu führen, dass Unternehmen für den Prüfungstag aufpoliert werden. Auf Anfrage von „REPORT MAINZ“ begründete der Standardgeber diese Vorgehensweise damit, dass unangemeldete Kontrollen gerade für mittelständige Betriebe schwer zu bewerkstelligen seien.

„Drittes Todesopfer nach Wurst-Skandal bei Wilke“
DIE WELT, 11.10.2019

Zudem wird eine Aufsicht der Politik über Standards gefordert. Dies sei notwendig, da Standardgeber Einfluss auf Produktionsbedingungen von Lebensmitteln hätten.

Und es könne dazu beitragen, das beschädigte Vertrauen der Verbraucher in die Fleisch- und Lebensmittelindustrie wiederherzustellen.

„Weniger Lebensmittelkontrollen –
ja geht's noch, Frau Klöckner?!"
foodwatch Deutschland, 11. 12.2019

Im gleichen Jahr wurde nach einem Referentenentwurf des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft bekannt, dass das Ministerium plane die Verwaltungsvorschrift der Überwachung des Lebensmittelrechts zu überarbeiten. Die Plankontrollen bei Händlern, Gaststätten und Herstellern sollen in Zukunft seltener durchgeführt werden. Demnach würde auch Wilke nur noch vierteljährlich, statt monatlich, kontrolliert. Außerdem sollte nicht, wie in einem ursprünglichen Entwurf vorgesehen, eine Untergrenze an Lebensmittelkontrollen festgelegt werden, sondern die zuständigen Bundesländer sollten selbst einen Spielraum für die Häufigkeit von Kontrollen haben. Laut der Bundesernährungsministern Klöckner, gehe es darum, die Frequenz der Kontrollen bei risikoreichen Betrieben zu erhöhen. Wenn es weniger Regelbesuche bei unauffälligen Betrieben gebe, könnten freigewordene Kapazitäten für auffällige Betriebe genutzt werden.

Fokus-Thema: NAP und Lieferkette

Im Jahr 2019 gab es zahlreiche Berichte, welche den Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (NAP) thematisierten.

„Bundesregierung will faire Arbeitsbedingungen notfalls erzwingen“
Tagesspiegel, 20.02.2019

So kam eine Studie der Hilfsorganisation „Oxfam“ über die Arbeitsbedingungen auf Teeplantagen im indischen Bundesstaat Assam zu dem Schluss, dass die Arbeitsbedingungen dort katastrophal seien. Unter anderem würden die Menschen dort für Hungerlöhne arbeiten und oft keinen Zugang zu sauberem Trinkwasser haben. Besonders Frauen würden auf den Plantagen unter schlechten Bedingungen arbeiten. Sie erhielten keine Handschuhe oder Schutzbrillen, um sich vor Chemikalien wie Pestiziden zu schützen. Um die Situation der Tee-Arbeiter vor Ort zu verbessern, sollten laut Oxfam alle Beteiligten der gesamten Tee-Lieferkette wie beispielsweise Supermärkte, Zertifizierer und Politiker ihrer Verantwortung nachkommen und ihr Handeln an die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte ausrichten.

„Oxfam kritisiert deutsche Supermärkte wegen Menschenrechtsverletzungen“
ZEIT ONLINE, 03.07.2019

Weiterhin hat die Hilfs- und Entwicklungsorganisation Oxfam die Arbeitsbedingungen in den Lieferketten deutscher, britischer, amerikanischer und niederländischer Supermärkte untersucht. Das Ergebnis zeigt zwar kleine Verbesserungen gegenüber dem Vorjahr, jedoch sind die Arbeitsbedingungen laut Oxfam bei dem am besten abschneidenden Supermarkt in Deutschland immer noch mangelhaft. In den vier Kategorien Transparenz, Rechte von Arbeitern, Umgang mit Kleinbäuerinnen und Frauenrechten konnten theoretisch bis zu 100

Prozent erreicht werden. Laut Oxfam wurde sich bei der Bewertung auf die Leitprinzipien der UN für Wirtschaft und Menschenrechte gestützt. Die für die Auswertung gesammelten Daten stammen von öffentlich zugänglichen Informationen aus Nachhaltigkeitsberichten und von online veröffentlichten Handlungsgrundsätzen, Projekten und Maßnahmen. Kein Supermarkt in Deutschland erreicht im Ergebnis mehr als 20 Prozent. Oxfam berichtet von Menschenrechtsverletzungen und Ausbeutung entlang der Lieferketten, beispielsweise beim Traubenanbau in Südafrika. Supermärkte schneiden dabei im Ergebnis nicht besser ab als Discounter. Damit würden die Unternehmen weiterhin in Kauf nehmen, „dass wirtschaftliche Ausbeutung und Leid, Zutaten vieler Lebensmittel sind, die wir im Supermarkt kaufen", so Franziska Humbert (Oxfam) im Tagesspiegel. Die NGO berichtet von Einzelmaßnahmen, die die Märkte teilweise in Angriff genommen haben, wie beispielsweise die Veröffentlichung einer menschenrechtlichen Risikoanalyse der Produkte, den Einsatz eines Menschenrechtsbeauftragten oder einen Beschwerdemechanismus für Betroffene. Es werden jedoch generelle Maßnahmen, wie die Offenlegung von Lieferanten und Informationen zu Arbeitsbedingungen sowie die Verpflichtung zur Vermeidung unlauterer Handelspraktiken gegenüber Lieferanten, gefordert. Die britischen Supermärkte schnitten am besten ab. Sie setzen unter anderem auf existenzsichernde Löhne und die Zusammenarbeit mit Gewerkschaften.

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. Die Recherchen werden wöchentlich im Rahmen des AFC-Issue-Monitors durchgeführt. Dieses Tool deckt die ersten beiden Schritte (Identifizierung und Bewertung) eines umfassenden Issue-Managements ab und ist auf die Agrar- und 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. 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. Dies wird durch Fachberater aus dem Agrar- und Ernährungsbereich durchgeführt und beinhaltet neben dem Monitoring die Risikobewertung der Issues unter anderem anhand gesundheitlicher, medialer, betrieblicher und emotional-moralischer Aspekte.

Abbildung 17: Verteilung der Issue-Kategorien nach Themenfeldern

Thema	2019		2018		2017		2016		2015	
	Rang	Abs.	Rang	Abs.	Rang	Abs.	Rang	Abs.	Rang	Abs.
Tierhaltung	1 =	122	1	172	1	201	1	203	1	245
Lebensmittelinhaltstoffe	2 =	92	2	115	2	127	2	113	2	134
Lebensmittelkennzeichnung	3 ↑	65	5	75	6	75	3	108	5	87
Verpackungsmüll	4 =	56	4	80	8	61	5	66	10	42
Umweltauswirkungen (Landwirtschaft)	5 ↓	45	3	91	4	83	6	58	8	58
Kontaminationen	6 =	44	6	70	5	77	4	87	3	96
Tests über Kosmetik und Drogerieartikel	7 ↑	41	10	29						
Tests über Rückstände	7 ↑	41	20	13	10	42	9	39	14	31
Einflussnahme von NGOs	9 ↑	38	27	1	34	4	31	4	31	10
Verbraucherinformationen	10 ↓	35	8	62	9	59	10	33	15	27
Politische Diskussionen	11 ↑	33	12	27	7	74	17	22	7	62
Entwicklungen in der	12 ↑	30	21	10	18	19	20	15	24	20
Lebensmittelproduktion Arbeitsbedingungen in der Landwirtschaft,	13 ↑	29	16	18	16	20	24	77	19	22
Verarbeitung und ProduktionPestizide	14 ↓	23	7	67	3	92	8	49	4	88
Alternative zur konventionellen	15 =	20	15	19	36	3	28	7	19	22
Lebensmittelproduktion Mikroplastik, Nanoteilchen (Kosmetik)	16 ↓	17	12	27						
Lebensmittelverschwendung	16 ↓	17	14	20	19	18	16	23	19	22
Besondere Ernährungsformen	18 ↑	15	25	5	15	23	11	32	23	21
Lebensmittelbetrug	18 ↓	15	10	29	14	28	31	4		

Abbildung 17: Verteilung der Issue-Kategorien nach Themenfeldern (Forts.)

Thema	2019		2018		2017		2016		2015	
	Rang	Abs.	Rang	Abs.	Rang	Abs.	Rang	Abs.	Rang	Abs.
Werbeaussagen	20 ↓	14	9	31	22	15	7	50	6	74
Mogelpackung	20 ↓	14	11	28	13	32	11	32	12	34
Lebensmittelzusatzstoffe	20 ↓	14	18	16	12	34	14	29	11	38
Lückenhafte Rückverfolgbarkeit	23 ↑	12	26	2	34	4	31	4	24	20
Alkohol	24 ↓	11	12	27	32	6	34	3	19	22
Nahrungsergänzungsmittel	24 ↓	11	17	16	11	36	13	30	13	32
Lebensstile	26 ↓	9	24	7	19	18	25	10	17	25
Vertrauen in die Ernährungsbranche	26 =	9	25	5	16	20	25	10	32	8
Tests über Regionalität	28 ↓	8	28	0	32	6	38	1	38	1
Antibiotika und MRSA	28 ↓	8	21	10	22	15	23	12	16	26
Regionalität	28 ↓	8	23	8	28	8	27	8	28	15
Rückstände und Wirksamkeit (Kosmetik)	30 ↓	6	16	18						
Hygiene	30 ↓	6	22	9	25	14	36	2	33	7
Wahrnehmung von Labeln	32 ↓	5	13	23	22	15	22	13	27	16
Aluminium (Kosmetik)	32 ↓	5	25	5						
Handels- vs. Herstellermarken	34 ↓	3	25	5	26	13	20	15	26	19
Tests über Zusatzstoffe	34 ↓	3	26	2	21	16	15	26	29	14
Gentechnik	36 ↓	2	19	15	27	11	18	20	9	52
Tests über Transparenz des LEHs	36 ↓	2	26	2	36	3	34	3	33	7
Tests über NEMs	36 ↓	2	27	1	36	3	36	2	30	11
Tests über Mogelpackungen	36 ↓	2	28	0	29	7	29	6	33	7
CETA, TTIP	40 ↓	0	26	2	29	7	19	19	18	24
Kartelle	40 ↓	0	27	1	29	7	29	6	33	7
Arbeitsweise der Testinstitutionen	40 ↓	0	28	0	39	1	38	1	37	4
Gesamte Issues		**924**		**1163**		**1297**		**1176**		**1450**

Fallen hierbei besonders kritische Issues auf, wird mit betroffenen Unternehmen persönlich Kontakt aufgenommen und die weitere Vorgehensweise gemeinsam abgestimmt. Zudem werden im Rahmen des Monitorings Trends und Entwicklungen aktiv beobachtet, sodass eine laufende Anpassung der Quellen gegeben ist und Rückschlüsse auf eine mögliche Entwicklung der Issues gezogen werden können. Wöchentlich werden die Veröffentlichungen aufbereitet und den Unternehmen mit maßgeschneiderten Handlungsempfehlungen zur Verfügung gestellt.

Die persönliche, bewusst nicht automatisierte, Auswertung unterstützt hierbei das Erkennen neuer Trends und Themen, die gegebenenfalls noch nicht als Such-Algorithmus für eine automatische Auswertung definiert wurden. Weiterhin können so die Quellen aktiv an die jeweiligen Entwicklungen angepasst werden. Daher wird die AFC auch zukünftig Fachberater einsetzen und sich nicht auf die automatische Auswertung von Quellen beschränken.

Für die Auswertung sind alle durch den AFC-Issue-Monitor gewonnenen Daten des Jahres 2019 herangezogen worden. Diese beinhalten insgesamt 924 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 aus den Jahren 2015 bis 2018

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 – es sind komplexe Herausforderungen auch im angemessenen Umgang mit den Anspruchsgruppen. Im Sinne des Unternehmens- und Reputationsschutzes sollte der Umgang mit „Issues“ selbstverständlich sein. Für den proaktiven und reaktiven Umgang mit diesen Herausforderungen sollten passende Strategien für folgende Fragestellungen vorliegen:

- Welche Issues und (kritischen) Themenstellungen bestehen für das 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 Management von Issues einzusteigen und so den Ernstfall erst gar nicht eintreten zu lassen.

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 ausreichender Menge zur Verfügung stehen, können daraus qualitativ hochwertige Produkte hergestellt werden.

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

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

Die AFC Risk & Crisis Consult ist gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie

(BVE) diesen Fragestellungen in ihrer aktuellen Studie zum Risiko- und Krisenmanagement in der Ernährungsindustrie nachgegangen. Im Jahr 2020 sind 259 für das Risiko- und Krisenmanagement verantwortliche Mitarbeiter aus der Ernährungsindustrie im Rahmen dieser Studie befragt worden. Soweit möglich, wurden die Ergebnisse mit vergleichbaren Studien aus den Jahren 2015 und 2018 in Kontext gebracht, so dass sich ein Trend ablesen lässt.

Risiken im globalen Einkauf nehmen weiter zu

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

An den bereits vor zwei Jahren genannten Hauptgründen, dass die Lieferketten länger, komplexer und damit weniger transparent werden, hat sich bis heute nichts geändert. Aber vermehrt genannt wird der steigende Kostendruck im Zusammenhang mit einer sinkenden Verfügbarkeit der Rohstoffe. Neu ist auch, dass die Anfälligkeit der logistischen Ketten als zunehmendes Risiko wahrgenommen wird. Immer mehr Faktoren spielen eine Rolle, die laut der Teilnehmer zu berücksichtigen sind, wie beispielsweise Pandemien, Klimaveränderungen, politische Entscheidungen und Sozialstandards.

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

Hinzu kommt der ungebrochene Trend zur Konsolidierung und der zunehmende Wettbewerb. Von Konzentrationsprozessen in der Industrie werde die Verfügbarkeit des Materials beeinflusst, so ein Studienteilnehmer, einhergehend mit dem Einsatz von Fremdpersonal, Fremd-IT und zunehmendem Logistik-Anteil in der Lieferkette. Die mehrfach von den Befragten genannte Konsequenz daraus seien fehlende Sicherheiten und die Zunahme unsicherer Lieferanten verbunden mit einem erhöhten Ausfall- und Betrugsrisiko. Die Kontrolle zur Einhaltung der Standards werde erschwert und die Risiken bezüglich der Nichteinhaltung von Nachhaltigkeitskriterien seien drängender geworden.

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

Quelle: AFC, BVE

n=259

Abbildung 18: Ist die Anzahl der Risiken im globalen Wareneinkauf gestiegen? (2020, in Prozent)

Die verbleibenden zehn Prozent, die keine zusätzlichen Risiken im globalen Wareneinkauf sehen, argumentieren, dass noch ausreichende Mengen vorhanden seien

und die logistischen Ketten funktionieren. Es wird von einem Teilnehmer eingeräumt, dass die Anforderungen an Roh- und Packstoffe und deren Nachweispflichten in Bezug auf die Lebensmittelsicherheit zwar gestiegen seien, aber nicht die Anzahl der Risiken.

Aktuelle und zukünftige Risikothemen - es bleibt nicht wie es ist

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

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

Von den 22 abgefragten Risiken werden drei Themen in der Zukunft deutlich an Bedeutung gewinnen und bisherige TOP-Risikothemen verdrängen.

Der Bereich Lieferanten- / Lieferausfälle und Warenverfügbarkeit liegt aktuell mit 43 Prozent im Mittelfeld und wird laut Teilnehmervotum um 16 Prozentpunkte an

Wichtigkeit zunehmen und stünde damit mit 59 Prozent auf Platz eins der Risikothemen.

Abbildung 19: Mit welchen Risikothemen sehen Sie Ihr Unternehmen aktuell und zukünftig konfrontiert? (2020, in Prozent)

Die Risiken Klimawandel und Sozialstandards mit aktuell 36 und 32 Prozent werden mit rund 20 Prozent Zuwachs zukünftig die Plätze zwei und drei einnehmen.

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

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

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

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

Der Lebensmittelbetrug (Food Fraud) gehört mit rund 40 Prozent aktuell und zukünftig nicht mehr zum TOP-

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

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

Unternehmen ergreifen Maßnahmen zur Risikosteuerung

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

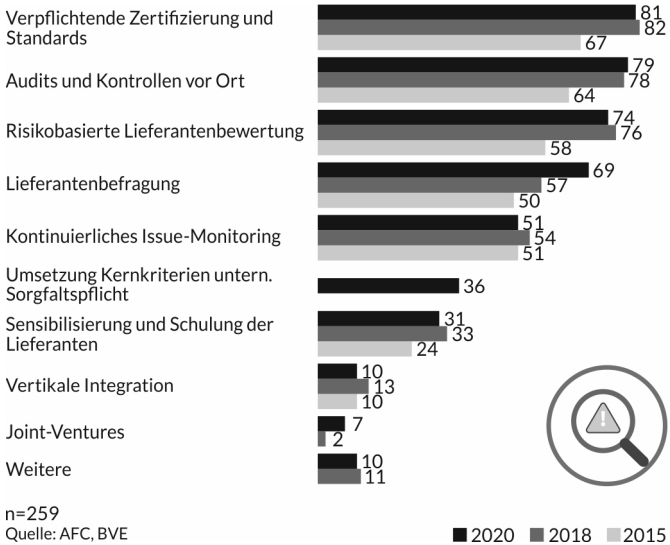


Abbildung 20: Welche Maßnahmen ergreifen Sie, um die Risiken entlang der Lieferkette zu minimieren? (in Prozent)

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

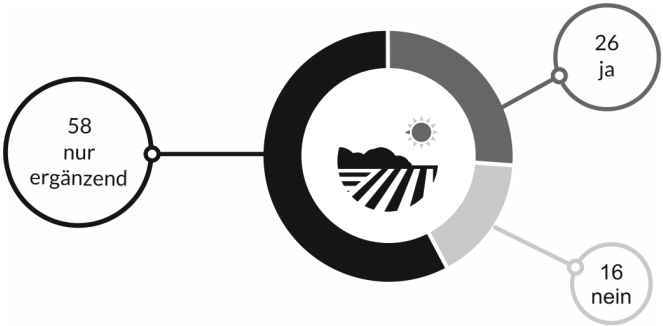
ranten bezüglich bestehender Risikothemen (31 Prozent), besteht jedoch noch immer Handlungsspielraum.

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

Angesichts globaler Risiken stellen regionale Rohstoffe keine Alternative dar

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

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



Quelle: AFC, BVE n=259

Abbildung 21: Stellt die regionale Gewinnung von Agrarrohstoffen angesichts der Herausforderungen in globalen Lieferketten eine Alternative für Ihr Unternehmen dar? (2020, in Prozent)

Über die Hälfte sieht zumindest ergänzend in regionalen Rohstoffen eine Alternative zu den Globalen. Der Anbau diverser Rohstoffe ist regional nicht immer möglich. Oftmals sind Mengen begrenzt oder regional nicht oder nicht in der ausreichenden Menge verfügbar. Auch hier setzen die Befragten auf kürzere Wege und nachhaltige, persönliche Lieferantenbeziehungen. Ein Großteil der Unternehmensvertreter gibt an, dass die Rohware zwar hauptsächlich aus der Region käme, aber weitere Inhalts-, Hilfs- und Betriebsstoffe nur verlässlich auf dem Weltmarkt zu beziehen seien. Die 16 Prozent, die keine Alternative zum globalen Warenbezug sehen, beziehen vorwiegend Rohwaren, die regional nicht erzeugt werden können oder bei denen Schwierigkeiten bei der Gewinnung bzw. Umstellung auf regionale Produkte bestehen. Hinzu käme der Preisdruck des Handels.

Entwaldungsfreie Lieferketten - Mehrheit für gesetzliche Regelung

Über die Hälfte der Befragten (56 Prozent) sind der Meinung, dass gesetzliche Regelungen zur Förderung entwaldungsfreier Lieferketten zielführend sind.

Quelle: AFC, BVE n=259

Abbildung 22: Auf EU-Ebene werden Leitlinien zur unternehmerischen Sorgfaltspflicht bezüglich umweltbezogener Aspekte in den Lieferketten diskutiert. Wie beurteilen Sie die gesetzliche Regelung zur Förderung entwaldungsfreier Lieferketten? (2020, in Prozent)

Die globale Verantwortung müsse von allen Playern verpflichtend übernommen werden – und das sei längt überfällig. Es sei bereits mehr als genug Wald verloren gegangen und werde trotz aller Anstrengungen auch zukünftig noch verloren gehen. Nur ein großer Wirtschaftsraum könne den notwendigen internationalen Druck erzeugen, so die Teilnehmer. Dabei müssen Effekte durch die Stärkung von Zertifizierungen und Multi-Stakeholder-Initiativen größer werden. Ein gesetzlicher Rahmen sei wichtig, um alle Beteiligten für gleiche

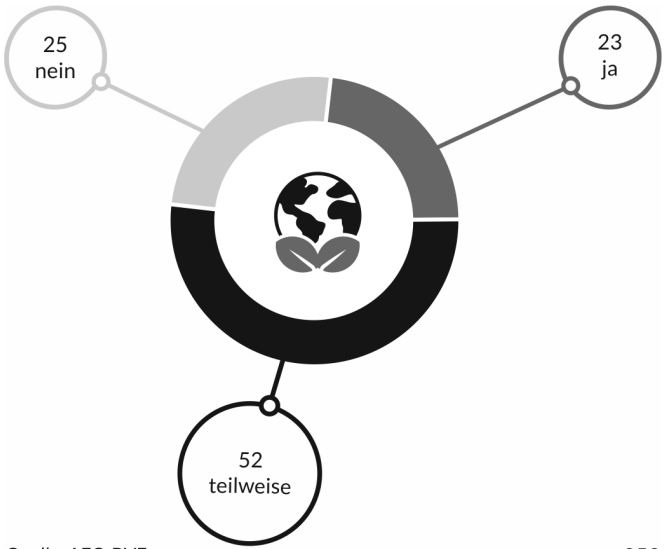
Wettbewerbsbedingungen und weniger Bürokratie in die Pflicht zunehmen.

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

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

Aber immerhin setzen 75 Prozent der befragten Unternehmen Kernkriterien der unternehmerischen Sorgfaltspflicht in Bezug auf umweltbezogene Risiken hinsichtlich Entwaldung um (23 Prozent) oder zumindest teilweise um (52 Prozent). Dabei führen 67 Prozent eine Risikoanalyse durch und 61 Prozent haben Maßnahmen zur Abwendung von Risiken ergriffen. Über die Hälfte (56 Prozent) kommunizieren über die Durchführung und 33 Prozent verfügen über eine Grundsatzerklärung.

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



Quelle: AFC, BVE n=259

Abbildung 23 a: Setzen Sie die Kernkriterien der unternehmerischen Sorgfaltspflicht in Bezug auf umweltbezogene Risiken (hier: Entwaldung) in Ihrem Unternehmen bereits um? (2020, in Prozent)

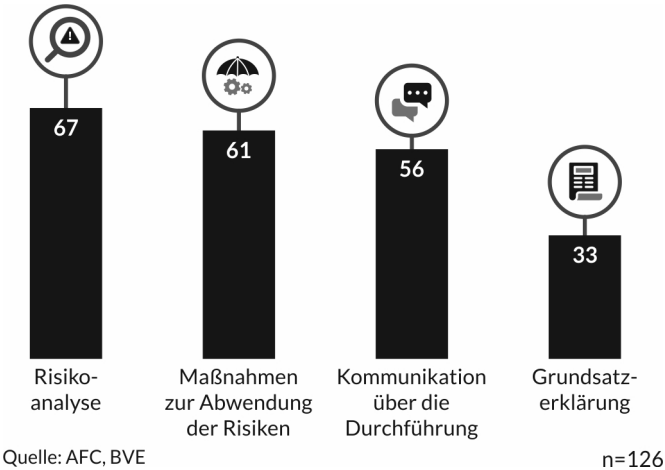


Abbildung 23 b: Folgende Elemente sind in der Umsetzung. (2020, in Prozent)

Transparenz bleibt die zentrale Forderung von Anspruchsgruppen

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

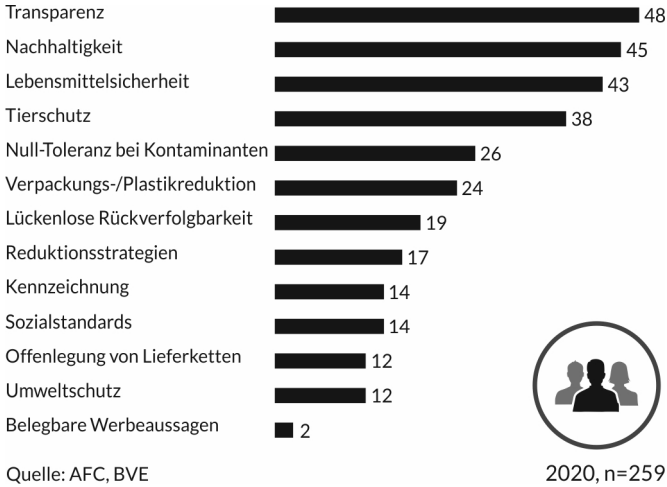


Abbildung 24: Was sind Ihrer Meinung nach, die drei bedeutsamsten Forderungen der folgenden Anspruchsgruppen: Medien, NGOs und Verbraucherzentralen? (2020, in Prozent)

Als Forderung Nummer eins wird über die verschiedenen Anspruchsgruppen hinweg das Thema Transparenz gesehen. Dabei ist sowohl die Transparenz in der Lieferkette als auch die gegenüber dem Verbraucher gemeint. Als zweitwichtigste Forderung wird von den Befragten das Themenfeld Nachhaltigkeit gesehen – z. B. bezogen auf Rohstoffe, Ressourcenschutz oder Sozialverträglichkeit. An dritter Stelle steht die Forderung nach Lebensmittelsicherheit, z.B. die Einhaltung von Sorgfaltspflichten und Handelsstandards sowie die Überprüfung durch die Lebensmittelüberwachung. Gefolgt von der Forderung nach einem besseren Tierschutz. An fünfter Stelle steht zum einen die Forderung nach der sogenannten

Null-Toleranz bei Rückständen und Kontaminanten wie beispielsweise Pestizide und MOSH/MOAH. Und zum anderen die Forderung nach dem vollständigen Verbot bestimmter Wirkstoffe und Anbaumethoden wie GMO, Glyphosat oder konventionelles Palmöl.

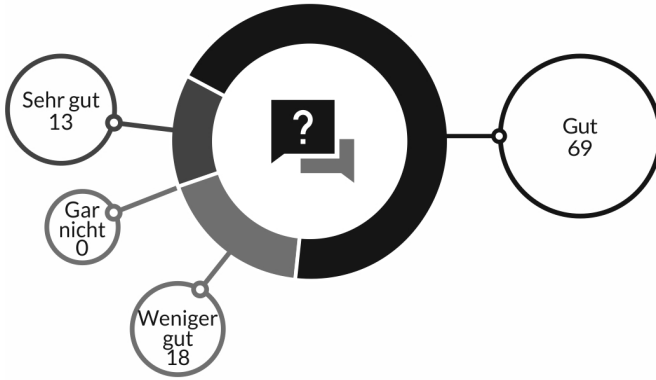
Ein Viertel der Befragten sieht in der Verpackungs- und Plastikreduktion eine bedeutsame Forderung der Anspruchsgruppen, gefolgt von der lückenlosen Rückverfolgbarkeit und der Reduktionsstrategie von Salz, Fett, Zucker und weiteren kritischen Nähr- bzw. Zusatzstoffen. Bei der Kennzeichnung geht es vor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

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

Umgang mit Anfragen kritischer Anspruchsgruppen

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

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



Quellen: AFC, BVE 2020, n=259

Abbildung 25: Wie gut sind Sie auf „unbequeme“ Anfragen von Anspruchsgruppen zu zentralen Risikothemen entlang der Lieferkette vorbereitet? (2020, in Prozent)

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

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

An dritter Stelle wird die enge Zusammenarbeit mit Branchenverbänden und die Mitarbeit in Arbeitsgruppen genannt sowie die gute Vernetzung mit Fachbera-

tern im Bereich Kommunikation und Krisenmanagement.

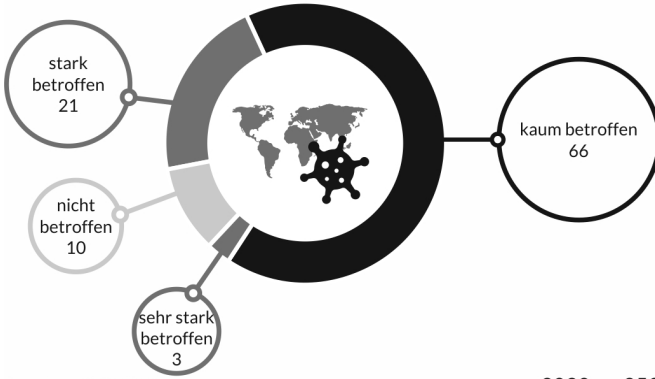
Voraussetzung für die vorher genannten Gründe sind laut der Befragten die Erfüllung von Standards und der Einsatz zertifizierter Rohstoffe zum einen und zum anderen ein funktionierendes Risiko- und Krisenmanagementsystem mit effektiven Prozessen, eine lückenlose und effiziente Dokumentation sowie gut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

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

Lieferketten werden sich aufgrund der Corona-Pandemie verändern

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

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



Quellen: AFC, BVE 2020, n=259

Abbildung 26: Wie hat sich die Ausbreitung des Coronavirus auf Ihr Lieferkettenmanagement ausgewirkt? (2020, in Prozent)

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

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

Die Rohstoffe wurden überwiegend aus europäischer Produktion oder europäischen Lagern bezogen und de-

ren Verfügbarkeit war nur teilweise eingeschränkt. Dennoch räumen auch die weniger betroffenen Unternehmen ein, dass die Rohstoffverfügbarkeit zunehmend schwieriger werde. Die zehn Prozent der befragten Unternehmen, die von der Corona-Pandemie nicht betroffen sind, sehen hauptsächlich das Risiko einer Erkrankung bei den eigenen Mitarbeitern – waren von Krankheitsfällen aber bisher nicht betroffen.

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

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

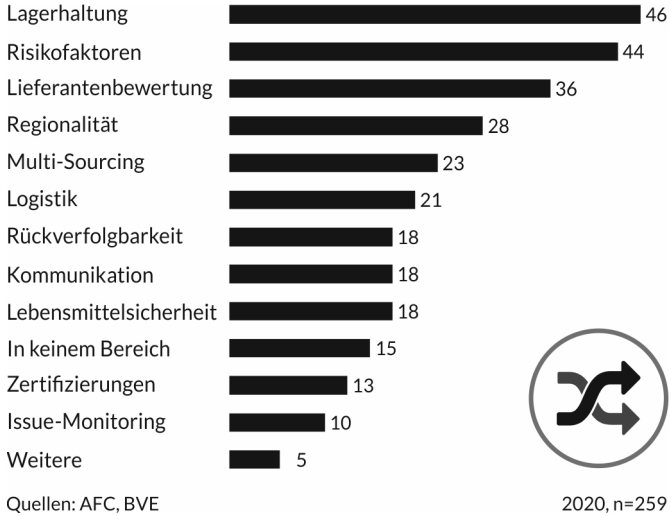


Abbildung 27: In welchen Bereichen werden Sie Ihr Lieferkettenmanagement künftig verändern? (2020, in Prozent)

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

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

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

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

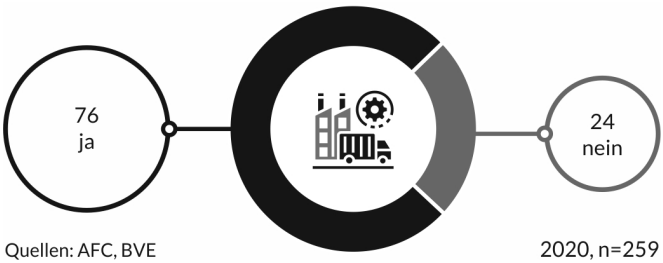


Abbildung 28: Glauben Sie, dass sich aufgrund der Corona-Pandemie die bisherigen Lieferketten der Ernährungsindustrie verändern werden? (2020, in Prozent)

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

„Die Pandemie hat Schwachstellen komplexer Lieferketten deutlich erkennbar gemacht!“

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

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

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

Fazit

Es steht außer Frage, dass die meisten Unternehmen ihre Risiko- und Krisenmanagementsysteme und damit Ihre Lieferketten laufend optimieren und immer sensibler für Risikothemen und Anspruchsgruppen werden. 51 Prozent der Unternehmen nutzen ein kontinuierliches Issue-Monitoring. Demnach besteht bei den verbleibenden 49 Prozent aber noch Nachholbedarf. Nur 10 Prozent der befragten Unternehmensvertreter geben an, dass im Rahmen ihres Lieferkettenmanagements Änderungen im Issue-Monitorig anstehen.

Durch die steigende Anzahl der Risiken und die Offenlegung von Schwachstellen der globalen, komplexen Lieferketten durch die Corona-Pandemie, sehen drei Viertel der Studienteilnehmer eine Veränderung des Lieferkettenmanagements in ihrer Branche, vor allem bei der Lagerhaltung (46 Prozent) und Neubewertung der Risikofaktoren (44 Prozent). Darüber hinaus beschäftigt sich die Ernährungsindustrie mit regionalen Alternativen zu globalen Rohstoffen und entwaldungsfreien Lieferketten, um einerseits ihre Risiken zu minimieren und anderseits den Anforderungen der Stakeholder zu entsprechen.

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

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

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

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

Lieferketten- und Sorgfaltspflichtengesetz: Müssen Unternehmen leisten, woran die Entwicklungspolitik gescheitert ist?

Eine einstürzende Textilfabrik in Bangladesch mit über tausend Toten, Kindersklaven in afrikanischen Kakao-Pflanzungen oder indischen Hinterhof-Werkstätten, chinesische Arbeiter in Elektronik-Fabriken, die reihenweise Suizid begehen, Pestizide, die über südamerikanischen Plantagen und die dort ungeschützt arbeitenden Menschen versprüht werden. Das sind Bilder, an die deutsche Konsumenten ungerne denken, wenn sie sich beim Einkauf für das aktuelle Sonderangebot oder eben auch das Premium-Smartphone entscheiden.

Jetzt sollen in Deutschland ansässige Unternehmen bei Menschenrechtsverstöße entlang der gesamten Lieferkette für den Geschädigten haften. Bundesentwicklungshilfeminister Müller und Bundesarbeitsminister Heil wollen Schluss damit machen, dass deutsche Unternehmen Produkte beziehen und vermarkten, die unter prekären Bedingungen von ihnen selbst oder ihren Vorlieferanten hergestellt worden sind. Das politische Ziel des Gesetzgebungsvorhabens verdient Respekt. Alles Weitere ist allerdings im besten Fall als gut gemeint zu bezeichnen. Dass zu Zeiten der Corona-Krise eigentlich das versprochene Belastungsmoratorium für die Wirtschaft auf der Agenda stehen sollte, ist hierbei allenfalls ein kleinerer Schönheitsfehler.

Den Plan für das Gesetzgebungsvorhaben hat die Bundesregierung 2018 im Koalitionsvertrag verankert. Es

bezieht sich auf den Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte von 2016, dem wiederum die Leitprinzipien der Vereinten Nationen aus dem Jahr 2011 zu Grunde liegen. Ebenso bestehen wichtige inhaltliche Bezüge zu den sogenannten Kernarbeitsnormen der ILO, der internationalen Arbeitsorganisation der UN. In diesen Normen werden Mindeststandards wie etwa das Verbot der Sklaverei oder die Einhaltung der jeweils gültigen staatlichen Mindestlöhne formuliert.

Die zugrunde liegenden internationalen Normen:

- Guiding Principles on Business and Human Rights, United Nations, New York and Geneva, 2011

- Erklärung der ILO über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit, Genf, 1998

- OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, OECD, Paris, 2011

OECD-Leitsätze fordern Rechenschaft - das neue Gesetz aber Haftung

Es variieren naturgemäß schon die staatlichen Mindeststandards von Land zu Land. Maßgeblich sind einerseits die 2011 im UN-Menschenrechtsrat verabschiedeten UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, aber andererseits eben auch die jeweiligen nationalen Gesetze. Eine gesetzliche „Sorgfaltspflicht“ soll grundsätzlich alle Aktivitäten und Geschäftsbeziehungen entlang der gesamten Lieferkette umfassen, damit auch in Bereichen, zu denen es keine direkten Vertragsbezie-

hungen gibt. Ist es dabei zu Menschenrechtsverletzungen oder bestimmten Umweltschäden gekommen, die vorhersehbar waren oder die bei sorgfältiger Prüfung vermeidbar gewesen wären, haftet das deutsche Unternehmen für den Geschädigten und muss einen erlittenen Schaden ausgleichen.

Diese „Sorgfaltspflichten“ sind maßgeblich abgeleitet aus den OECD-Leitlinien, die Standards für „multinationale Unternehmen“ formulieren. Diese beziehen sich also erstens ausschließlich auf „multinationale Unternehmen“ (deren einziges definitorisches Merkmal es ist, dass sie über Niederlassungen in mehreren Staaten verfügen) und sie enthalten ebenfalls keine Haftungsregeln, sondern eine Rechenschaftspflicht der „multinationalen“ Unternehmen. So heißt es in der offiziellen deutschen Fassung der Leitlinien zu Ziffer 10: “(Die Unternehmen sollen) … Risikoabhängige Due-Diligence-Prüfungen durchführen, beispielsweise durch die Einbeziehung von Due Diligence in ihre unternehmensbasierten Risikomanagementsysteme, um, …, tatsächliche und potenzielle negative Effekte zu ermitteln, zu verhüten und zu mindern, sowie Rechenschaft darüber ablegen, wie diesen Effekten begegnet wird.“

Die Erläuterungen dazu ergänzen dann: „Wie in den Leitsätzen eingeräumt wird, sind der Fähigkeit der Unternehmen, Verhaltensänderungen bei ihren Zulieferern zu bewirken, in der Praxis Grenzen gesetzt. Diese hängen mit produktspezifischen Merkmalen, der Zahl der Zulieferer, der Struktur und Komplexität der Zulieferkette, der Marktstellung des Unternehmens im Verhältnis zu seinen Zulieferern oder sonstigen Unternehmens-

teilen in der Zulieferkette zusammen. Jedoch können Unternehmen die Zulieferer auch durch vertragliche Vereinbarungen wie Managementverträge, Anforderungen an die Vorauswahl potenzieller Zulieferer, Voting-Trusts sowie Lizenz- oder Franchise-Vereinbarungen beeinflussen."

Unternehmen sind verunsichert und gespalten

Eine Reihe von Unternehmen fordert mittlerweile selbst ein Gesetz, um angesichts der jahrelangen Diskussionen zu mehr Rechtssicherheit zu kommen. Gerade diese sehr großen Unternehmen wie REWE, Nestlé, Tchibo etc. haben große Stabsstellen und ein Berichtswesen aufgebaut, das bisher zu gewisser Fachöffentlichkeit in Bezug auf Nachhaltigkeit, aber eben nicht zu nennenswerten Wettbewerbsvorteilen geführt hat. Andere müssten auf Basis des Gesetzes aufwandsmäßig jetzt nachziehen. Davon verspricht man sich vermutlich „Waffengleichheit". Allerdings treffen auf diese großen Unternehmen ohnehin die Verpflichtungen aus den OECD-Leitlinien zu, deren Kern-Inhalte über dieses Gesetz nunmehr in Deutschland auch für Tausende von mittelständischen Unternehmen zur Verpflichtung werden sollen.

Erst im vergangenen Jahr, hatte Entwicklungsminister Müller den Discounter Aldi massiv öffentlich angegriffen, weil es entlang der Lieferkette für Bananen, regelmäßig zu Verstößen gegen staatliche Mindestpreise für ecuadorianische Erzeuger käme. Jetzt will er den Händler auch rechtlich in die Pflicht nehmen können. Offenkundig wird hier der zentrale Denkfehler der Gesetzesinitiative.

Ein deutscher Einzelhändler kauft in der Regel eben nicht vor Ort beim Erzeuger von Bananen, sondern bei einem Importeur. Rückwärtig in der Lieferkette befinden sich Reifereien, Reedereien, Großhändler, Exporteure, lokale Groß- und Zwischenhändler und Plantagenbetreiber sowie eine ganze Reihe weiterer Beteiligter, die etwa landwirtschaftliche Betriebsmittel oder Verpackung zuliefern, Materialien transportieren etc. Es ist nicht nur das Recht des Einzelhandelsunternehmens, sondern sogar die kaufmännische Sorgfaltspflicht des handelnden Managements gegenüber seinen Shareholdern und Kunden, entlang dieser Kette nach Optimierungspotenzialen zu suchen. Das muss bei derart vielen Beteiligten auch nicht notwendigerweise zu Lasten der Erzeuger gehen, schon gar nicht, wenn dort staatliche Mindest- oder Festpreise gelten. Nun soll es demnächst aber die Rolle des deutschen Einzelhändlers sein, bei all diesen Beteiligten an der Wertschöpfungskette durch „angemessene Sorgfalt“ sicherzustellen, dass dort das jeweils national geltende Recht und darüber hinaus die UN-Mindeststandards gelten.

Die UN- und OECD-Standards sehen aus gutem Grund eine Haftung nur aufgrund von Geschäftsbeziehungen ausdrücklich nicht vor. Die Verknüpfung dieser Standards mit der Unternehmenshaftung im Rahmen des Gesetzes widerspricht den zugrunde liegenden Standards also explizit. In nachgelagerten Bereichen der Wertschöpfungskette wird die Unmöglichkeit der Forderung noch offensichtlicher: Wie soll ein deutsches Unternehmen darauf hinwirken, dass nicht irgendwann irgendwo bei der Entsorgung am anderen Ende der Welt geltende Standards verletzt werden?

Entwicklungspolitik gescheitert

Was würden wir eigentlich davon halten, wenn chinesische, indische oder amerikanische Handelspartner in deutschen Unternehmen die Einhaltung des deutschen Mindestlohns überprüfen wollten? Richtig: Zuständig sind die nationalen Exekutiv-Behörden! Auch in den souveränen Staaten, in denen unter Umständen prekäre Produktionsbedingungen herrschen. Diese Aufgabe auf die deutschen Unternehmen zu übertragen, zeugt von einem bevormundend anmutenden Verständnis von wirtschaftlicher und politischer Partnerschaft mit den betroffenen Ländern.

Was der Entwicklungszusammenarbeit beim Aufbau von Institutionen und Rechtssystemen in Jahrzehnten nicht gelungen ist, sollen nun deutsche Unternehmen richten und bekommen dabei noch einen moralischen Wink mit dem erhobenen Zeigefinger mit auf den teuren Weg, nämlich dass sie ihre Hausaufgaben in Sachen Sorgfaltspflichten nicht gemacht hätten. Dass man wegen der fehlenden europäischen und internationalen Dimension des Regulierungsvorhabens deutsche Unternehmen im Wettbewerb besonders belastet, ist dabei auch nur ein weiterer, allerdings schwerwiegender Schönheitsfehler.

Tatsächlich ist es ein Armutszeugnis der gesamten westlichen Entwicklungspolitik, dass sie nach über 60 Jahren kaum nennenswerte Erfolge aufzuweisen hat. Bedeutende Entwicklungsfortschritte vermelden überwiegend Länder, in denen die Entwicklung auf interne Faktoren zurückzuführen ist, wie etwa China oder Costa Rica. Die konzeptionelle „Armut“ in der sogenannten wirtschaftli-

chen Zusammenarbeit ist atemberaubend. Noch immer wird ein Land wie Bangladesch mit Mikro-krediten überversorgt, weil es nach wie vor keine bes-seren Konzepte als die des einstigen Nobelpreisträgers Yunus gibt. Würden diese Programme auch nur an-satzweise das bewirken, was man sich vor und bei der Verleihung des Friedensnobelpreises im Jahr 2006 da-von versprochen hatte, müsste Bangladesch beim Pro-Kopf-Einkommen längst besser positioniert sein als auf Platz 149 im Jahr 2018.

Unternehmen überfordert

Dass in den Herkunftsländern an die Stelle funktionierender staatlicher Kontrolle Arbeitsschutz, Sozial- und Umweltstandards in Zukunft die Kontrolle durch deutsche Unternehmen treten soll, ist eine offenkundige Überforderung für diese. Und es ist ein unkalkulierbares Risiko. Warum will man deutsche Unternehmen nicht auch gleich noch generell für die Kontrolle von Brandschutz und Statik in sämtlichen Lieferländern in die Pflicht nehmen? Die größte Katastrophe in Bangladesch wurde im Jahr 2013 vor allem durch statische Unzulänglichkeiten und minderwertige Baumaterialien des Gebäudes “Rana Plaza” verursacht. Tatsächlich hat es im Textilbereich unter dem Eindruck der Katastrophe von Sabhar sogar eine besondere Vereinbarung zwischen großen Abnehmern, Gewerkschaften und Verbänden dazu gegeben. Dies lässt sich naturgemäß nicht für jede Branche in über 150 Ländern wiederholen. Warum bemüht sich die Entwicklungspolitik nicht um die Durchsetzung und Belohnung rechtsstaatlicher Standards in

den Ziel-Ländern, statt die heimischen Unternehmen diesbezüglich zu überfordern?

Nach UN-Leitlinien bleibt Staat zuständig für Gesetzesvollzug

Nicht vergessen werden sollte, dass die zugrunde liegenden „Guiding Principles“ an allererster Stelle den Staaten die Verantwortung für die Rechtssetzung und den entsprechenden Vollzug von Regelungen zum Schutz der Menschenrechte zuweisen. Die erste Leitlinie lautet denn auch: „States must protect against human rights abuse within their territory and / or jurisdiction by third parties, including business enterprises.“ Die unternehmerische Verantwortung bezieht sich in den „Guiding Principles“ stets auf Aktivitäten, mit denen das Unternehmen unmittelbar und direkt in seiner Supply Chain zu tun hat. Selbst aus dieser unmittelbaren Beziehung resultierende Haftungen sehen diese Leitlinien ausdrücklich nicht vor – aus gutem Grund. Erst recht ergeben sich keine Haftungspflichten aus nur mittelbaren Geschäftsverbindungen über mehrere Stufen hinweg.

Der deutsche Staat ist kein Vorbild

Wie hält es der deutsche Staat selbst mit seiner Verantwortung, zum Beispiel im Rahmen des öffentlichen Beschaffungswesens? Üblicherweise verlangt der Staat als Auftraggeber keine konkreten Nachweise für Maßnahmen zum Schutz der Arbeitnehmer. Bei öffentlichen Vergaben belässt man es überwiegend bei Eigenerklärungen, wenn es etwa um die Einhaltung von Mindest-

entgelten, die Gleichbezahlung von Leiharbeitnehmern, die Nicht-Mitgliedschaft bei Scientology und ähnliches geht. Eine eigene Kontrolle in den Betrieben ist schon wegen des damit verbundenen Aufwands nicht vorgesehen.

Von großen wie mittelständischen deutschen Unternehmen fordert der Staat entlang globaler Lieferketten nun Vorkehrungen, die er selbst nicht einmal im Inland bei direkten Lieferanten umzusetzen vermag.

Fazit

Die Einhaltung von Umwelt- und Menschenrechtsstandards ist inzwischen längst Bestandteil von Vereinbarungen zwischen deutschen Unternehmen und ihren Lieferanten aus Schwellen- und Entwicklungsländern. Aber ganz offensichtlich reicht dem Gesetzgeber eine solche Form der „In-die-Pflichtnahme“ nicht aus. Wie werden die geforderten Sorgfaltspflichten konkret von den Unternehmen umgesetzt werden können? Branchenstandards, denen Unternehmen zum generellen Nachweis Ihrer Sorgfaltspflichten beitreten können, werden eine wichtige Rolle spielen. Vermutlich wird es in der Folge der Gesetzgebung eine Zertifizierungswelle geben. Mit diesen Zertifikaten weisen dann alle Beteiligten die Erfüllung Ihrer Sorgfaltspflichten entsprechend ihrer Branchenstandards nach. Längst haben sich NGOs und mit ihnen verbundene Zertifizierungsgesellschaften in Position gebracht. Heerscharen an Auditoren und Zertifizierern wittern ihre Chance auf globale Geschäfte. Nur wer soll eigentlich all diesen Zertifikaten trauen? Und warum sollte man das in Ländern tun, in denen sonst

auf wenig Verlass ist? Die wahrscheinlichste Reaktion dürfte der Rückzug aus den am schwierigsten zu kontrollierenden Regionen sein. Damit werden diese vom Entwicklungsfortschritt allerdings vollends abgekoppelt.

Ein Lieferketten- oder Sorgfaltspflichtengesetz ist offenkundig nicht der richtige Weg, um die damit verfolgten Ziele zu erreichen.

Management von Krisen und Verbraucheranforderungen

Sichere Lebensmittel werden heute als Selbstverständlichkeit angesehen. Die Liste der Maßnahmen, um Sicherheit und Qualitätsstandards einzuhalten, ist lang. So wird durch interne Eigenkontrollen, Analysen durch externe Labore und Kontrollen durch die Lebensmittelüberwachung abgesichert, dass produzierte Lebensmittel den gesetzlichen Anforderungen entsprechen. Genauso vorausgesetzt wird die schnelle und effiziente Entnahme der Produkte vom Markt, die diesen Anforderungen nicht entsprechen. Erwartungen der Verbraucher gehen jedoch weit über die Mindestansprüche hinaus. Lebensmittelproduzenten sollten diese Erwartungen kennen, denn sie bestimmen die Kaufentscheidung des Verbrauchers.

Die Corona-Krise hat 2020 das Krisenmanagement aller Unternehmen auf die Probe gestellt. In vielen Unternehmen treffen sich die Krisenstäbe seit Monaten wöchentlich, um die aktuellen Entwicklungen und das weitere Vorgehen hinsichtlich der Überarbeitung von Hygienekonzepten sowie Maßnahmen zur Erhaltung der betrieblichen Kontinuität zu besprechen. Doch obwohl die meisten Unternehmen mit erforderlichen Managementmaßnahmen und dem richtigen Umgang in der Pandemie ausgelastet sind, werden sie auch weiterhin mit kritischen Themen der Branche konfrontiert, welche die Öffentlichkeit immer wieder beschäftigt.

Die Anzahl der Produktkrisen ist nach wie vor auf hohem Niveau, so dass sich die Verantwortlichen trotz Corona mit dem Thema Lebensmittelsicherheit und Umgang mit unsicheren Lebensmitteln beschäftigen müssen. Produktkrisen zeichnen sich, wie alle Krisen, dadurch aus, dass sie meist plötzlich auftreten, Entscheidungen auf Basis von Unsicherheiten erfordern und das Ergreifen von Sofortmaßnahmen notwendig machen. Das stellt viele Unternehmen vor große Herausforderungen. Ursache dafür ist der Erfahrung nach, weniger die Qualität der vorliegenden Krisenhandbücher oder die Zusammensetzung der bestehenden Krisenstäbe, als vielmehr die fehlende gelernte Praxis der Lebensmittelunternehmen im Umgang mit solchen kritischen Ereignissen, die meist an die Unternehmen unvorbereitet herangetragen werden.

Auf Produktkrisen kann man sich vorbereiten

Unternehmen können sich jedoch sehr gut auf eine solche Krisensituation vorbereiten, auch wenn jeder Krisenfall anders ist. Gerade weil jede Krise ihre eigene Geschichte schreibt, ist es wichtig ein effizientes Krisenmanagement-System aufzubauen und alle verantwortlichen Funktionen damit vertraut zu machen. Die Grundlage des Krisenmanagements ist das konzernweit einheitliche Verständnis von Krisen, die Definition notwendiger Prozessschritte, Erstellung von mitgeltenden Dokumenten, sowie die Festlegung von Verantwortlichkeiten. Dabei sollte der komplette Prozess vom Informationseingang, über die Analyse des Sachverhaltes und Bewertung des Risikos, bis hin zur Koordination und Durchführung der marktbezogenen Maßnahme abgebil-

det werden. Ein besonderes Augenmerk sollte im Krisenmanagement auf der Kommunikation mit Behörden, Medien und Kunden liegen, die häufig einen kritischen Punkt in der Rückrufaktion darstellt. Denn Krisenkommunikation ist insbesondere bei kleineren und mittelständischen Unternehmen nichts Alltägliches und der angemessene Umgang mit diesen sogenannten Stakeholdern birgt einige Stolpersteine. Hier empfiehlt sich neben der Pflege eines partnerschaftlichen Verhältnisses in Friedenszeiten, die Vorbereitung der Kommunikation für den Krisenfall in Form von Checklisten und Vorlagedokumenten.

Damit das erarbeitete Krisenmanagement-System im Krisenfall effizient eingesetzt werden kann und der Krisenstab rasch und kompetent agieren kann, ist es essenziell, die Krisenstabsmitglieder regelmäßig für die Thematik zu sensibilisieren und den Ernstfall zu trainieren. Dies kann sowohl intern erfolgen als auch mit externen Beratern, die Krisenszenarien erstellen, diese mit dem Krisenstab durchspielen und Optimierungspotenziale aufzeigen.

Anforderungen der Verbraucher an die Produkte gehen über gesetzliche Standards hinaus

Ein umfassendes Krisenmanagement zum Umgang mit unsicheren Produkten ist sowohl gesetzlich als auch von vielen Standards gefordert. Doch rechtskonform zu agieren reicht nicht aus, um langfristig auf dem Markt zu bestehen. Die Erwartungen der Verbraucher gehen weit über diese Anforderungen hinaus. Gerade bei Frischeprodukten spielen subjektive Qualitätsansprüche, wie

Optik, Geschmack, Preis und Gesamteindruck eine zentrale Rolle für die Kaufentscheidung und Zufriedenheit der Verbraucher. Dabei gilt, dass alle Anstrengungen in der Lieferkette vergebens sind, wenn das Endprodukt am Point of Sale den Erwartungen der Verbraucher nicht entspricht. Die Hersteller und der Einzelhandel riskieren dabei nicht nur vermeidbare Lebensmittelabfälle, sondern auch hohe Kosten, Reputationsschäden und Kundenverluste.

Ziel sollte daher sein ein besonderes Augenmerk auf die Qualitätsanforderungen besonders im Bereich der Frischeprodukte aus Sicht des Verbrauchers zu legen. Denn eine erneute Kaufentscheidung hängt oftmals davon ab, ob das Produkt zum Zeitpunkt des Verzehrs die Erwartungen erfüllt hat.

Die Herausforderung ist, die Anforderungen des Verbrauchers an das Produkt zu ermitteln und die Produktqualität im sensiblen Marktsegment der Frischeprodukte am Point of Sale anzupassen. Hierfür ist es notwendig anhand eines Monitorings unabhängig und objektiv die Qualität, beispielweise von Obst und Gemüse, zu analysieren und zu bewerten. Dafür muss die subjektiv wahrgenommene Qualität durch den Verbraucher in objektiv messbare Parameter dargestellt werden. Diese gewonnenen Erkenntnisse können zur Identifizierung von Optimierungspotenzialen genutzt werden, die zur Qualitätssicherung und Risikosteuerung entlang der gesamten Lieferkette beitragen. Zudem lassen sich Qualitätstrends frühzeitig erkennen, um darauf schnell reagieren zu können. Sowohl für das Monitoring objektivierbarer Qualitätsparameter als auch für die Implementierung

eines effizienten Krisenmanagement-Systems gilt, Unternehmen sollten sich mit den Anforderungen der eigenen Anspruchsgruppen auseinandersetzen und entsprechende Systeme etablieren, um diesen auch in Zukunft kompetent begegnen zu können.

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

Im Rahmen der Studie „HR Trends 2020 in der Food and Consumption Value Chain“ hat die AFC Personalberatung mit der Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss (ANG) 426 Unternehmen online befragt, wie sie sich auf die Herausforderungen im Bereich Human Resources im digitalen Zeitalter einstellen.

Sicherlich kann im Corona-Jahr 2020 konstatiert werden, es hat sich einiges verändert. Remote Working, der im englischsprachigen Raum übliche und deutlich treffendere Begriff für Heimarbeit bzw. das deutsche Pendant “Homeoffice” sind nicht nur im täglichen Sprachgebrauch, sondern auch in der Wirtschaft angekommen.

Der Einsatz digitaler Technologien wie Cloud-Computing und Big Data, die Entflechtung von Schichtsystemen sowie die gezielte Nutzung von Robotern bei der Zerlegung, der Palettierung oder in der Logistik werden in den nächsten Monaten und Jahren einen enormen Zuwachs erfahren und können dazu genutzt werden, um beispielsweise eine höhere Produktionseffizienz, mehr Nachhaltigkeit und Transparenz sowie angenehmere Arbeitsweisen in den Prozessen zu erreichen. Gerade in der Food Value Chain, in der sich veränderte Konsumgewohnheiten sowie ein hoher Innovations- und damit einhergehender Investitionsdruck das Geschäftsumfeld bestimmen, birgt der Einsatz digitaler Technologien ein nicht zu unterschätzendes Potenzial. Die entscheidenden Schritte zur Umsetzung dieser Technologien sind

allerdings neue Arbeitsformen und Arbeitsverhältnisse, die unter dem Begriff Arbeiten 4.0 subsumiert werden und primär auf dem Wissen und den Fähigkeiten der Beschäftigten beruhen.

Einschätzungen zu Arbeiten 4.0

Befragt nach den tendenziellen Entwicklungen im Kontext mit Arbeiten 4.0, schätzen die Verantwortlichen in der Agrar-, Ernährungs- und Genussmittelindustrie die Anforderungen an ihr Unternehmen sehr reell ein. Unter den gegebenen Voraussetzungen verwundert es insofern nicht, dass zunächst 100 Prozent der Befragten die Digitalisierung von Arbeitsabläufen, den Einsatz von Robotern und die Anforderungen an Arbeitgeber als tendenziell steigend einstufen, siehe Abbildung 29.

Während bezüglich der Digitalisierung von Arbeitsplätzen sowohl Büro- als auch Produktionsinfrastruktur gemeint ist, lässt sich die Robotik einwandfrei den anspruchsvolleren Fragestellungen in der Verarbeitung zuordnen. Bei den Einschätzungen der Befragten hinsichtlich der „Anforderungen an Arbeitgeber“ lässt sich feststellen, dass insbesondere die Unternehmensleitung bzw. das Management darüber zu entscheiden und zu koordinieren hat, welche digitalen Prozesse zu welchem Zeitpunkt im Unternehmen eingeführt werden und welche Konsequenzen daraus für die Beschäftigten folgen. Damit hängt zwangsläufig auch eine steigende „Anforderung an die Beschäftigten“ zusammen, insbesondere dort, wo bereits heute in interdisziplinären Teams geplant und gearbeitet wird und Fachkräfte zunehmend Führungsaufgaben übernehmen. Dies beschreibt einen

langfristigen Trend, der zwangsläufig mit der steigenden Erwartung an den „Bedarf von Fach- und Führungskräften“ verbunden ist.

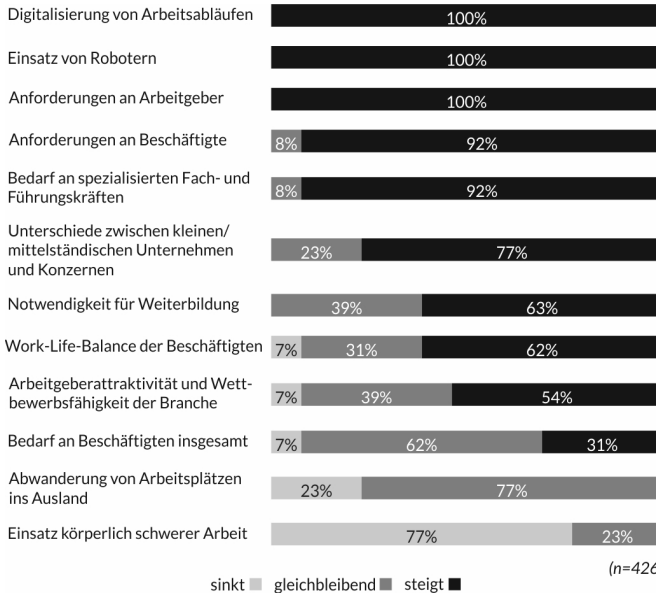


Abbildung 29: Wie schätzen Sie die nachfolgenden Aussagen zu Arbeiten 4.0 aus Sicht Ihres Unternehmens ein? (2020)

Es ist sicherlich für die überwiegend mittelständisch geprägte Ernährungs- und Genussmittelwirtschaft zutreffend, dass der „Unterschied zwischen kleinen / mittelständischen Unternehmen und Konzernen“ mit zunehmender Digitalisierung der Arbeitsprozesse und Unternehmensabläufe steigen wird.

Diese Aussage spiegelt die Ambivalenzen in der Branche wider. Während sich im Lebensmitteleinzelhandel infolge der Konzentration auf einige wenige Player die Strukturen bereits eindeutig konstelliert haben, werden in der Ernährungswirtschaft u.a. zwei maßgebliche Faktoren an Bedeutung gewinnen. Zum einen werden spezifische Investitionen in die Digitalisierung den Konzentrationsdruck in der Branche erhöhen und zugleich den Spezialisierungsgrad der Unternehmen forcieren. Während das dafür erforderliche Finanzvolumen primär für größere Unternehmensstrukturen und Konzerne spricht, lässt sich der zunehmende Spezialisierungsgrad durchaus auch als eine Profilierungsmöglichkeit für die mittelständischen Erzeuger beschreiben. Zum anderen wird es darum gehen, hinsichtlich der Mitarbeitergewinnung und -bindung entsprechende Strategien und Attraktionspotenziale zu entwickeln. Hier sind die größeren Unternehmen und Konzerne zwar oftmals mit mehr Ressourcen ausgestattet, allerdings lassen sich auch deutliche Alleinstellungsmerkmale der kleinen und mittelständischen Betriebe herausarbeiten. Entscheidend wird dabei sein, wie einerseits die Qualifikation der Bewerber bzw. Mitarbeitenden in Bezug auf Digitalisierung gewährleistet werden kann und andererseits die unterschiedlichen Arbeitgeber attraktive Instrumente zur Mitarbeitergewinnung und -bindung entwickeln und nachhaltig implementieren. Je nach Unternehmensbereich und -funktion werden diese Gestaltungsmöglichkeiten sicherlich recht unterschiedlich ausfallen. Abteilungen wie Vertrieb, Administration, HR oder Finanzen lassen mögliche Spielräume bezüglich Homeoffice, Vertrauensarbeitszeit oder anderen Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmodellen eher zu, als dies für die produktions-

bezogenen Bereiche wie Produktion, Qualitätsmanagement, Einkauf oder Forschung und Entwicklung (F&E) der Fall ist.

Zwangsläufig führen die vorweg beschriebenen Entwicklungen zu einem eindeutigen Anspruch an eine steigende „Notwendigkeit für Weiterbildung“ was sicherlich mit Themen wie lebenslanges Lernen oder der Qualifizierung für digitalisierte Prozesse on-the-job verbunden ist.

Aber, und das sind Bonuspunkte der Digitalisierung, es wird ebenfalls eine steigende „Work-life-Balance für die Beschäftigten“ erwartet, wenn Homeoffice, Arbeiten von unterwegs bzw. die Entflechtung von Arbeitswelten durch die Digitalisierung genutzt werden können. Inwiefern die Aussage einer steigenden „Arbeitgeberattraktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Branche“ wirklich zwangsläufig gegeben ist, hängt sicherlich von der individuellen Ausprägung und Struktur des jeweiligen Unternehmens ab. Die recht optimistische Aussage darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass jedes einzelne Unternehmen bezüglich seiner Struktur, seiner finanziellen Ausstattung aber auch seines individuellen Auftritts und Erscheinungsbildes unterschiedlich positioniert und wahrgenommen wird. Hier geht es weniger um Unternehmensgröße als vielmehr die Darstellung entsprechender Vorzüge z.B. im Rahmen einer adäquaten Employer Branding Strategie.

Sehr viel nüchterner und zutreffender erscheint die Einschätzung der Befragten hinsichtlich des „Bedarfs an Beschäftigten insgesamt“. Es deckt sich mit den Erfahrungen des Studienteams, dass zunehmende Digitalisierung nicht automatisch mit Arbeitsplatzverlusten ein-

hergeht. Gleiches gilt bezüglich der „Abwanderung von Arbeitsplätzen ins Ausland“. Dennoch müssen insbesondere zum Zeitpunkt des Beginns der Digitalisierung bestehende Prozesse und Strukturen, die Erwartung an die Mitarbeitenden, aber auch die Befürchtungen bestimmter Mitarbeitergruppierungen hinsichtlich der Sicherheit ihrer Arbeitsplätze, besonders berücksichtigt werden, damit die Mitarbeitenden inhaltlich und organisatorisch „mitgenommen“ werden und weder Frustrationen noch Verlustängste aufkommen.

Eine weitere positive Nachricht verbindet sich mit der Einschätzung, dass infolge von Digitalisierung, der Einführung von Robotik und der kontinuierlichen Anpassung digitalisierter Arbeitsabläufe der „Einsatz körperlich schwerer Arbeit“ sinken wird. Diese Einschätzung entspricht sicherlich den Tatsachen, und lässt sich ebenfalls auf manuelle oder monotone Aufgaben übertragen.

Maßnahmen zu Arbeiten 4.0

Insgesamt ist es notwendig, sich im Rahmen der Digitalisierung sukzessive mit neuen Führungs- und Organisationsstrukturen auseinanderzusetzen und gemeinsam mit der Belegschaft Maßnahmen zu definieren, damit Arbeiten 4.0 im Rahmen von Industrie 4.0 kompatibel gestaltet werden kann. Insofern verwundert es nicht, dass die „Nutzung digitaler Verwaltungsprozesse im Unternehmen“ am stärksten gequotet wird, siehe Abbildung 30. Im Vergleich zum Vorjahr hat die „Förderung digitaler Medien zur internen Kommunikation“ verständlicherweise zugenommen. Es gibt wohl kein Unternehmen in der Ernährungs- und Genussmittelbranche, welches

nicht Videokonferenzen und dergleichen infolge von Corona eingesetzt hat – Tendenz auch weiterhin sicherlich national wie international steigend.

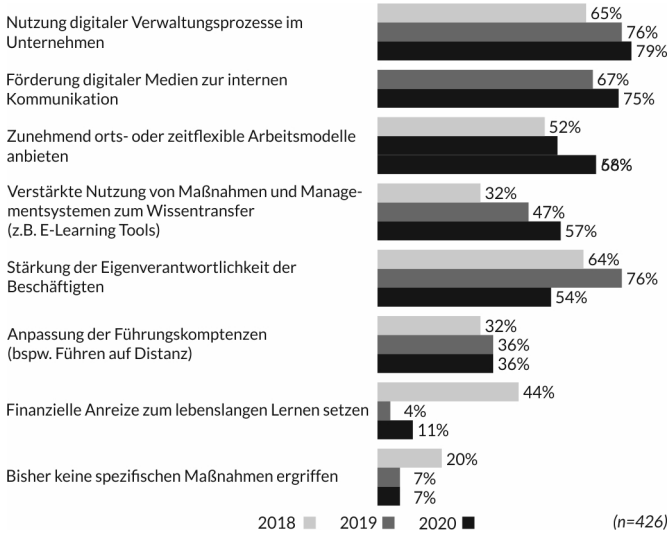


Abbildung 30: Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen, um Arbeiten 4.0 zu entsprechen?

Auch der Zusagewert bezüglich „zunehmend orts- und zeitflexible Arbeitsmodelle anbieten“ erstaunt nicht sonderlich – dies allerdings nicht nur Corona-bedingt. Insgesamt lässt sich, wie auch in anderen Branchen, zumindest bei den verwaltungs- und dienstleistungsnahen Unternehmensbereichen ein kontinuierlicher Trend zu flexibleren Arbeitsweisen beobachten. Grundlage hierfür sind die vorweg beschrieben strukturellen und technischen Anpassungen, aber eben auch die „verstärkte Nutzung von Maßnahmen und Managementsystemen zum Wissenstransfer“, die innerhalb des mehrjährigen

Betrachtungszeitraums dieser Studienreihe kontinuierlich zugelegt hat. Angesichts sich neu strukturierender Mitarbeiterkonstellationen infolge der Verrentung der „Babyboomer“ und der zeitgleich höheren Bereitschaft junger Mitarbeitenden, im Verlauf ihres Berufslebens mehr als nur einem Arbeitgeber verpflichtet zu sein, sollte die Nutzung geeigneter Wissensmanagementsysteme hier weiter anwachsen. Dies insbesondere dort, wo infolge fehlender zeitgleicher Anwesenheit von verlassenden zu neuankommenden Mitarbeitenden z.B. keine Einarbeitung des Vorgängers gegeben ist. Dabei sollte bedacht werden, Wissensmanagement muss sowohl dem demographisch bedingten Abgang älterer, erfahrener Mitarbeitender, als auch den Ansprüchen der nachfolgenden Generation entsprechen.

Man mag es als eine logische Konsequenz betrachten, dass die zwei nachfolgend bewerteten Maßnahmen „Stärkung der Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten“ und „Anpassung der Führungskompetenzen“ im Vergleich zu den Vorjahren „nachrangiger“ bewertet wurden, sind sie doch allesamt letztendlich von organisatorischen, technischen und managementbezogenen Faktoren abhängig. Es sind Maßnahmen, die sich zwangsläufig gegenseitig bedingen. Sie sind in dieser Konstellation Zeugnis dafür, dass sich Arbeitgeber sowie die Führungs- und Fachkräfte gemeinsam auf die Herausforderungen und Möglichkeiten von Arbeiten 4.0 einlassen. Gleichzeitig ist dieses Verhalten eine notwendige Bedingung für die Nutzung digitaler Verwaltungs- und Kommunikationsangebote. Hier dürfte der Anteil in den kommenden Jahren entsprechend weiter steigen. Bei flacheren Hierarchien, einer durch zunehmende Digitali-

sierung veränderten Personalausstattung sowie der Nutzung interdisziplinärer Teams werden Führungskompetenzen und -stil zukünftig neu zu gestalten sein und den Führungskräften dabei entsprechende fachliche und soziale Kompetenzen abverlangt. Es steht zu erwarten, dass im zunehmenden Maße Fachkräfte in Führungspositionen gelangen werden, die von jeher nicht auf derartige Führungsspannen vorbereitet wurden. Insofern kommt den HR-Abteilungen hier eine besondere Verantwortung zu, indem sie durch Wissensmanagement sowie Führungs- und Weiterbildungssysteme Fachkräfte auf diese zusätzlichen Aufgaben vorbereiten müssen.

In diesem Kontext ist die verschwindend geringe, wenn auch im Jahr 2020 wieder gestiegene Bereitschaft der Unternehmen, „finanzielle Anreize zum lebenslangen Lernen“ zu setzen (4 Prozent), kritisch zu bewerten. Gerade Personengruppen wie Geringqualifizierte, die Weiterbildungsmaßnahmen vielfach fernbleiben, könnten so für eine Teilnahme motiviert werden.

Abschließend lässt sich feststellen, wie erfreulich es ist, dass immer mehr Unternehmen „spezifische Maßnahmen“ ergriffen haben, um Arbeiten 4.0 zu entsprechen (93 Prozent). Dieser Wert ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen.

Priorisierung der Maßnahmen

Um zu erfahren, wo die Unternehmen ihre Prioritäten setzen, wurde erstmalig dazu eine Frage gestellt, siehe dazu Abbildung 31.

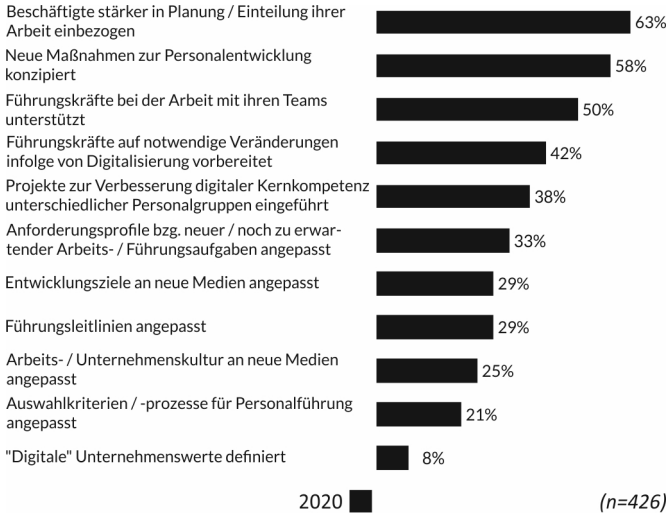


Abbildung 31: Welcher der folgenden Maßnahmen haben Sie ergriffen, um Arbeiten 4.0 und der damit verbundenen Digitalisierung Ihres Unternehmens besser zu entsprechen?

Die vier erstgenannten Maßnahmen sind eindeutig Aufgaben für das Unternehmensmanagement und die HR-Abteilungen. Es ist sicherlich positiv anzumerken, dass Maßnahmen, die die „Beschäftigen in Planung / Einteilung ihrer Arbeit einbeziehen“ an erster Stelle genannt werden, da insbesondere im Rahmen von Digitalisierungsprojekten oftmals vergessen wird, die Mitarbeitenden im gebührenden Maße „mitzunehmen“. Die neuartige Arbeitswelt ist unter anderem durch Dezentralität, intensivere Kundenbetreuung, Just-in-Time-Lösungen und zunehmend autonome Entscheidungen geprägt, die zu flacheren Hierarchiestufen und anderen Team-

konstellationen führen. Um auf derartige Anforderungen vorbereitet zu sein ist es richtig, „neue Maßnahmen zur Personalentwicklung konzipieren“ zu können, die mitunter

- „Führungskräfte bei der Arbeit mit ihren Teams unterstützen“,
- „Führungskräfte auf notwendige Veränderungen infolge der Digitalisierung vorbereiten“ und
- „Projekte zu Verbesserung digitaler Kernkompetenz unterschiedlicher Personalgruppen einführen“.

Die mit der Digitalisierung einhergehenden disruptiven Prozesse im Unternehmen bedingen mitunter eine Anpassung der Personalentwicklungsaktivitäten an neue Berufsbilder und Qualifikationsprofile, agile Organisationsformen, die innovativ und anpassungsfähig sind sowie den gezielten Einsatz digitaler und analoger Ressourcen für Fragestellungen der Aus- und Weiterbildung. Dem Wissens- und Datenmanagement kommt eine neue Bedeutung zu, das nicht nur u.a. auf das bevorstehende Ausscheiden der Babyboomer, sondern auch auf die Kompetenzentwicklung neuer, technisch versierter Mitarbeitender und die insgesamt lernende Organisation ausgerichtet werden sollte.

Ebenfalls der Disruption bestehender Prozesse und Organisationsformen geschuldet, erfährt die Notwendigkeit, „Anforderungsprofile bezüglich neuer / noch zu erwartender Arbeits- / Führungsaufgaben“ anzupassen eine erhebliche Bedeutung für das Personalwesen. Ei-

nerseits wird von der HR-Abteilung als Business-Partner der Unternehmensführung und 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 vorweg berücksichtigt sowie adäquate Steuerungsmaßen abgesichert werden.

Nach dem Motto „Neue Generation“ trifft auf „Alten Arbeitsmarkt“ und unter Berücksichtigung der drei unterschiedlichen Zielgruppen:

- Generation X (Geburtsjahr 1966-1980)
- Generation Y (Geburtsjahr 1977-1998)
- Generation Z / Digital native (Geburtsjahr ab 1999)

kommt es beispielsweise zu Verlagerungen der Bewerberpräferenzen weg von Einkommenssteigerung hin zu Wünschen nach

- Work-Life-Balance,
- Familiengründung und
- flexiblen Arbeitszeiten.

Dementsprechend ist es nachvollziehbar, dass die befragten Personalverantwortlichen, wenn auch tendenziell niedriger, Maßnahmen wie „Entwicklungsziele an neue Medien anpassen“ und „Führungsleitlinien angepasst“ eine gewisse Bedeutung zukommen lassen.

Die mit nur 25 bzw. 21 Prozent bewerteten Maßnahmen „Arbeits- und Unternehmensstruktur an neue Medien angepasst“ bzw. „Auswahlkriterien / -prozesse für Personalführung angepasst“ demonstrieren allerdings auch, dass die Befragten noch nicht ganzheitlich mit Konzepten des „New Work“ vertraut sind, welche individuellere Freiheiten der Arbeitnehmer sowie die Orientierung an eigenen Wünschen und Bedürfnissen ermöglichen. Das digitale Arbeitsumfeld bietet Beschäftigten mehr Freiräume, ihre Arbeit selbst zu planen und einzuteilen, selbstständig zu erledigen und bei der Arbeitszeitplanung mehr auf ihre familiären und privaten Interessen Rücksicht zu nehmen.

Überraschend erscheint ebenfalls, dass nur 8 Prozent der Befragten „Digitale Unternehmenswerte definiert“ haben. Wie sich aus Abbildung 32 ersehen lässt, bedarf es bei der Umsetzung adäquater Digitalisierungsstrategien und -maßnahmen eines ganzheitlichen Ansatzes, der die Mitarbeitenden auf teils disruptive, teils altbekannte Prozesse, Änderungen in den Führungsstilen und Erwartung größerer Selbstständigkeiten vorbereitet.

Eine agile Organisation und kooperative Führungsstile, die dazu beitragen, dass der Schritt von „Power“ zu „Empowerment“ nachvollziehbar und möglich wird, bedürfen der Formulierung einer digitalen Personalstrategie, der

Implementierung neuer Führungs- und Teilhabeformen sowie der stärkeren Einbeziehung und des erklärten Commitments von Führungs- und Fachkräften.

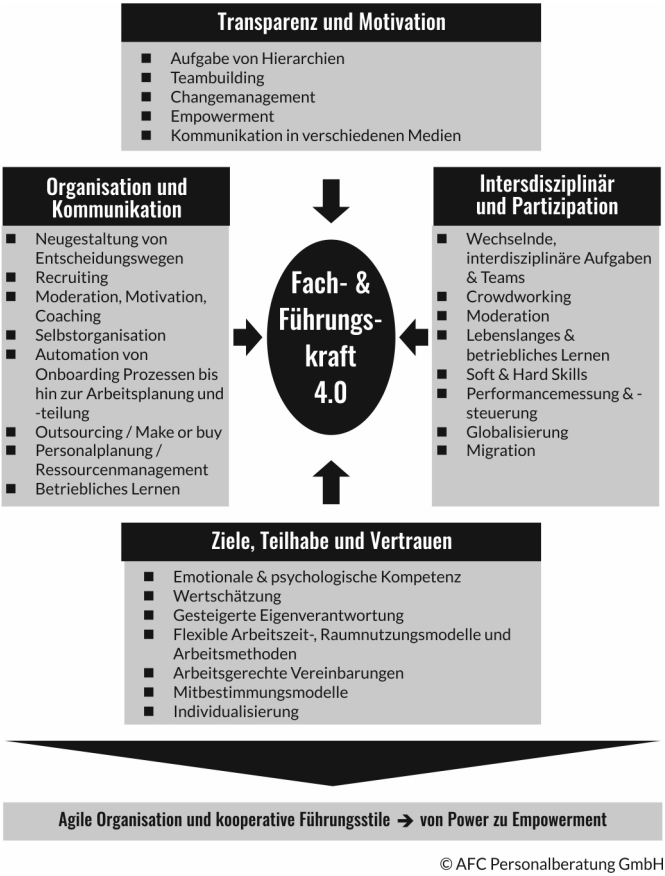


Abbildung 32: Was ist wichtig bei Führung 4.0 für Mensch und Organisation?

In diesem Zusammenhang wird die Personalabteilung zum wichtigen strategischen Business-Partner der Geschäftsführung, sie geriert sich als „Honest-Broker“ zwischen Führung und Mitarbeitenden sowie unterschiedlichen Betriebsteilen und entwickelt eine ganzheitliche Partialdenke.

Arbeiten nach Corona: Erfahrungen mit Homeoffice 2.0

Zu Beginn der Corona-Krise sind im März 2020 viele Arbeitsplätze sehr plötzlich und oftmals mit großer Hast in das Homeoffice verlegt worden. Teilweise improvisiert, aber auch durchaus auf professionelle Art und Weise. Ursprünglich lediglich als kurzfristige Notfallmaßnahme zum Infektionsschutz gedacht, aber nach fast sechs Monaten im unfreiwilligen Dauertest inzwischen fast schon Normalität. Und manch einer will gar nicht mehr zurück. Zumindest nicht regelmäßig.

Laut einer Studie der Krankenkasse DAK bewerten viele Angestellte den Wechsel in das Homeoffice positiv, z.B. durch den spürbaren Zeitgewinn und die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Zwei Drittel aller Befragten möchten diese Arbeitsform auch zukünftig beibehalten, zumindest teilweise. Denn die Vorteile für den Angestellten liegen auf der Hand – kein Stau auf dem Weg zur Arbeit, keine Rüstzeiten, kurze Hose statt Krawatte, flexible Einteilung der Arbeit oder eben mal den Friseur eingeschoben. Homeoffice bedeutet bessere Work-Life-Balance, mehr Flexibilität und weniger Stress. Aber genau diese Punkte riefen bisher bei den Vorgesetzten oft auch Zweifel auf. Homeoffice hatte schon immer ein gewisses „Geschmäckle“. Nicht ohne Grund gibt es den Begriff der „Vertrauensarbeitszeit“!

Sicherlich bedarf es bei der Betrachtung positiver und negativer Aspekte auch der Differenzierung zwischen Unternehmen der Dienstleistungs- und Informations-

wirtschaft sowie derjenigen im Verarbeitenden Gewerbe, da bei Letzteren, in den verarbeitungsnahen Abteilungen, der Anteil an Homeoffice nachvollziehbarerweise nur begrenzt gestaltbar ist.

Bedeutet Homeoffice aber zwangsläufig auch gleichzeitig weniger Produktivität? Die Erfahrungen der letzten Monate lassen ein klares Nein zu. Angestellte im Homeoffice sind häufig ausgeglichener und motivierter, arbeiten engagierter und effizienter, der Zeitgewinn erhöht die tatsächliche Dauer am Schreibtisch, die Kommunikation zwischen Kollegen und Vorgesetzten ist – auch aus eigener Erfahrung – oft strukturierter und intensiver. Nicht zuletzt schafft das Modell ohne Investitionen mehr Platz in den Büros, reduziert Aufwand und Kosten und sorgt für mehr Flexibilität.

Natürlich gibt es auch negative Aspekte. Die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmt, der direkte Kontakt sowie der persönliche, schnelle und informelle Austausch mit den Kollegen und Mitarbeitenden fehlt und auch neue Geschäftspartner lassen sich oft nur bedingt in Videokonferenzen gewinnen. Technische Voraussetzungen müssen geschaffen werden und Vorgesetzte müssen lernen, strukturiert und mit viel Disziplin aus der Ferne zu führen. Zudem kann man ein Unternehmen nicht komplett von zu Hause aus steuern, denkt man allein an Produktion und Logistik.

Dennoch, auch hier war es in der Krise plötzlich möglich, Aufgaben temporär und gut auch von zu Hause aus zu erledigen. Produktionsleiter, die ihre Personalplanung zu Hause erledigen. Logistiker, die sich von zu Hause ins

System einloggen. Allerdings bedarf es dazu auch der technischen Unterstützung seitens der Betriebe, so dass gerade auf die IT-Abteilungen zusätzliche Aufgaben, mindestens quantitativ – oftmals aber auch qualitativ, zukommen. Ein Ausbau von schnellem Breitbandanschluss in allen Regionen stellt die notwendige Voraussetzung für diese Arbeitsform dar.

Wie werden in der Ernährungsindustrie qualifizierte Fachkräfte rekrutiert?

Unter den bekannten Herausforderungen des sich stetig wandelnden Marktes ist im Rahmen der aktuellen AFC/ANG-HR-Trendstudie 2020 dieser Fragestellung nachgegangen worden.

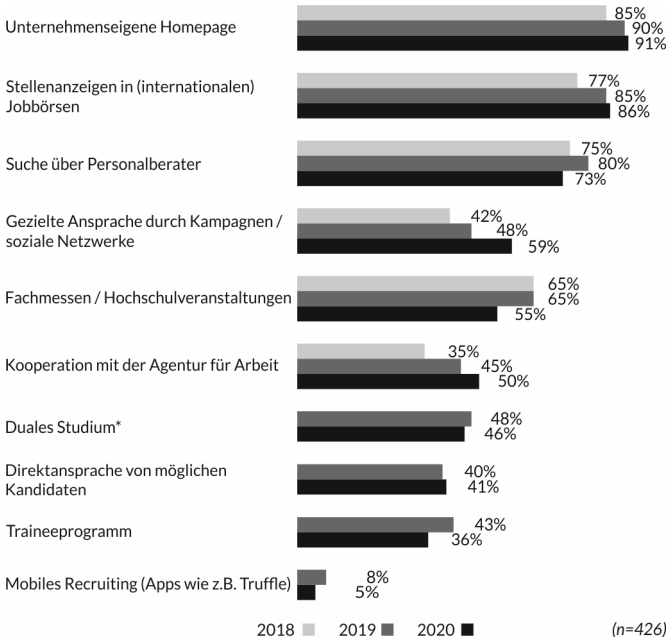


Abbildung 33: Wie rekrutieren Sie Fachkräfte?

Die „unternehmenseigene Homepage“ ist mit 91 Prozent in Kombination mit dem Schalten von Stellenanzeigen auf einschlägigen Jobportalen (86 Prozent) nach wie vor

das zentrale Medium, um auf Stellengesuche aufmerksam zu machen. Allerdings ist es unerlässlich, einen Mix aus Kommunikationskanälen zu wählen.

Etwa drei Viertel der befragten HR-ler geben an, darüber hinaus auf die externe Unterstützung von Personalberatern zurückzugreifen. Die Dienstleister haben sich oftmals auf spezielle Branchen fokussiert und verfügen über langjährige Netzwerke sowie Expertise in der gezielten Direktansprache ausgewählter Kandidaten mittels Active und Social Sourcing. Eine Änderung 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, Schicht- und Maschinenführern, verstärkt einsetzen.

Auffällig ist, dass geeignete Kandidaten durch die „gezielte Ansprache durch Kampagnen und soziale Netzwerke“ (59 Prozent) deutlich häufiger in den Blick genommen werden. Das heißt aber auch, dass sich die Rolle des Personalers in diesem Aktivitätsfeld deutlich gewandelt hat. Brauchte er in der Vergangenheit hauptsächlich aus eingehenden Bewerbungen die besten Bewerber auszusuchen, so bedarf es nunmehr gezielter Aktivitäten und Strategien, um sich im Social Web zu profilieren und attraktiv darzustellen. Diese Beobachtung unterstreicht ebenfalls den Wandel hin zu einem „Arbeitnehmermarkt“.

Im Bereich der Präsenzformate, wie das Veranstalten von „Fachmessen / Hochschultagen“, die oftmals in der Organisation, Vorbereitung und Durchführung sehr

aufwändig sind, ist in der Verbreitung ein rückläufiger Trend erkennbar. Nicht auszuschließen ist, dass im Jahr 2020 aufgrund der Einschränkungen durch Corona geplante Termine abgesagt wurden. Insofern ist eine abschließende Bewertung zu dieser Entwicklung noch nicht möglich, lässt aber den Rückschluss zu, dass wohl zukünftig verstärkt digitale Angebote derartige Rekrutingaktivitäten unterstützt werden.

„Duales Studium“ (46 Prozent) und „Traineeprogramme“ (36 Prozent) kommen nach wie vor häufig zum Einsatz. Berücksichtigt man die notwendigen Betreuungsressourcen sowie die strukturellen Voraussetzungen, erfordern derartige Maßnahmen einen erhöhten Aufwand. Sie ermöglichen es aber zugleich bereits sehr selektiv, zukünftige Mitarbeitende zu identifizieren und zu binden. Damit werden diese wichtigen Zugangswege für hochspezialisierte bzw. -qualifizierte Mitarbeitende keineswegs nur von größeren Konzernen genutzt, sondern sind im zunehmenden Maße mittlerweile im Mittelstand genauso etabliert. Im Sinne des Empfehlungsmarketings lassen sich zufriedene Studenten / Absolventen hervorragend im Rahmen von Testimonials auf der Website darstellen oder können unter ihren Kommilitonen als Multiplikator wirken.

Die „Kooperation mit der Agentur für Arbeit“ erfährt einen neuen Impuls und konnte sich in den vergangen zwei Jahren auf nunmehr 50 Prozent Nutzungsquote stetig ausbauen. Die Berater im Arbeitgeberservice haben den Wandel zum Dienstleister vollzogen, verfügen über einen breiten und tiefen Einblick in den lokalen

Arbeitsmarkt und sollten daher ergänzend hinzugezogen werden.

Insgesamt zeigt die Erhebung zu dieser Fragestellung, dass sich die Unternehmen ihrer Bedeutung zur Bekämpfung des Fachkräftemangels bewusst sind und längst nicht mehr nur auf einzelne Rekruitinginstrumente vertrauen. Der Einsatz von ganz unterschiedlichen Maßnahmenbündeln ist State-of-the-Art. Allerdings bedeutet der unbestritten zielführende Einsatz der Toolbox neben einem zusätzlichen Aufwand auch an den Entwicklungen dran zu bleiben. Empfohlen werden kann, sich untereinander und unternehmensübergreifend zu vernetzen, um sowohl von den Erfahrungen anderer profitieren zu können als auch gemeinsame Initiativen, beispielsweise Veranstaltungen, Messen, Kampagnen durchzuführen.

Interview mit Stefan Richmann, Referent Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss: „Betriebliche Ausbildung - die Krise als Chance begreifen“

Wie gestaltet sich die augenblickliche Situation der beruflichen Bildung in den Unternehmen der Ernährungs- und Genussmittelindustrie?

Mit über 30.000 Auszubildenden pro Jahr hat die Berufsausbildung einen hohen Stellenwert in der Branche. Die Ausbildung stellt nach wie vor einen bedeutenden Zugangsweg von Fachkräften dar. Die Herausforderungen der Fachkräftegewinnung haben nach wie vor hohe Priorität in den Unternehmen. Wie die diesjährige AFC/ANG-HR Trendstudie zeigt, ist der Fachkräftemangel bei über zwei Dritteln der Unternehmen deutlich spürbar. Die Ausgangssituation hat sich allerdings durch Corona verändert. Nachfrageseitig wurde vereinzelt die Personalplanung durch veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen angepasst, wenngleich der Großteil der Unternehmen an den bisherigen Bedarfen festhält. Viel gravierender ist die Auswirkung der Pandemie auf der Angebotsseite. Operativ ist es den Unternehmen gut gelungen, sich rasch auf die mobilen Einschränkungen in den Frühjahrsmonaten einzustellen, etwa durch bevorzugte Online Recruiting Verfahren, deren technische Voraussetzungen in der Vergangenheit geschaffen wurden. Allerdings ist bei vielen Schulabgängern eine Verunsicherung durch die Rezession entstanden, sich dieses Jahr für eine Ausbildung zu entscheiden, so dass bis in

den September hinein eine umfangreiche Nachvermittlung für das laufende Ausbildungsjahr stattfindet, da es noch eine Vielzahl an unbesetzten Ausbildungsplätzen gibt und in etwas geringerer Größenordnung auch noch suchende Schulabgänger.

Wie können die Unternehmen, auf die sich veränderten Rahmenbedingungen reagieren?

An einer strategischen Klarheit über die mittel- und langfristige Personalplanung führt kein Weg vorbei. Im Vergleich zu anderen Branchen, nehmen Sie die Veranstaltungs- oder Touristikbranche, ist die Ernährungs- und Genussmittelindustrie bislang relativ gut durch die Krise gekommen. Natürlich auch mit Einbußen im Außer-Haus-Markt oder im Export. Dennoch hat sich gezeigt, dass die Branche krisenfest ist und durch gute und schnelle Anpassung auf die Herausforderungen reagiert hat. Somit kann die Krise auch als Chance begriffen werden. Besonders schwierig war es in der Vergangenheit, Nachwuchskräfte in den wichtigen technischen Berufsfeldern zu finden. Hier können die Unternehmen sich nun entsprechend im Wettbewerb positionieren, da beispielsweise in der Automobilbranche, aufgrund des stattfindenden Transformationsprozesses, ein recht großer Nachfragerückgang nach technischen Fachkräften entsteht. Darüber hinaus hat der Bund im Rahmen des zweiten Corona-Konjunkturpakets Unterstützung für KMU zugesichert, die quantitativ an ihrem bisherigen Ausbildungsengagement festhalten. Einerseits geht davon eine positive Signalwirkung aus, anderseits bedeutet es konkrete finanzielle Unterstützung, immerhin bis zu 3.000 Euro je Ausbildungsplatz.

Welche Trends zeichnen sich rund um die berufliche Ausbildung ab?

Inhaltlich sind die Curricula hinsichtlich Nachhaltigkeit und Digitalisierung im Anpassungsprozess. Es geht um die Art zu lernen, aber auch um konkrete Ausbildungsinhalte. Hier entsteht eine gute Kohäsion, denn die Unternehmen müssen intensiv mit diesen beiden Megatrends umgehen. Sie tun dies bereits auch, um so die zahlreichen Chancen zu nutzen. Bei den jungen Leuten sind diese Themen ohnehin gesetzt und selbstverständlich. Daher schafft man mit der Anpassung und Überarbeitung zusätzlich Attraktion. Eine weitere Entwicklung ist die Harmonisierung der Ausbildungssystematik auf europäischer Ebene. Grundsätzlich ist diese Entwicklung zu begrüßen, erhöht sie die Durchlässig- und Anschlussfähigkeit der Absolventen. Allerdings sollten an der hohen Qualität des deutschen und weltweit geschätzten dualen Ausbildungssystems keine Abstriche gemacht werden.

Welche Unterstützung leisten die ANG und die Arbeitgeberverbände aktuell für die Unternehmen der Branche?

Wir unterstützen unsere Mitglieder mit aktuellem Datenmaterial. Nehmen wir das als Hygienefaktor, dann ist sicherlich die aktuelle Fachkräftekampagne „Mach was mit Geschmack“ der ANG zu nennen, die wir über Social Media gerade launchen. Hier sprechen wir die Zielgruppe der Schulabsolventen an. Neben Informationen über die Branche wird es darum gehen, die Ausbildungsgänge transparent zu machen und Chancen und Perspektiven in einer robusten und gut aufgestellten Branche vom

Startup bis zum Weltkonzern aufzuzeigen. Die meisten wissen nicht, was täglich in der Ernährungs- und Genussmittelindustrie konkret geleistet wird, welche Arbeitsaufgaben es dort gibt. Neben Transparenz in einem authentischen und ansprechenden Look and Feel ist es ein Ziel, junge Frauen für eine Ausbildung zu motivieren, die im technischen und ernährungstypischen Umfeld immer noch deutlich unterrepräsentiert sind.

Autoren

Dirk Bestek ist Geschäftsführer der AFC Personalberatung. Nach seiner Ausbildung studierte er Lebensmitteltechnologie (Dipl.-Ing) an der Hochschule Bremerhaven und startete seine berufliche Laufbahn im Jahr 1995 in der Lebensmittelindustrie mit dem 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 und ist seit Anfang 2019 bei der AFC Personalberatung.

Sebastian Beuchel absolvierte nach seinem Bachelor in Betriebswirtschaftslehre auch sein Masterstudium in Volkswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt „Empirische Wirtschaftsforschung" an der Otto-von-Guericke-Universität in Magdeburg. Sebastian Beuchel ist seit 2019 bei der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V. beschäftigt. Als Juniorreferent für Wirtschaftspolitik betreut er hauptsächlich den Bereich Statistik, ist aber ebenfalls in den Bereichen Innovation und Biodiversität aktiv.

Dr. Volker Ebert studierte Politikwissenschaften an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn und promovierte mit einer Arbeit über Strategien und Organisationsstrukturen von Unternehmensverbänden. Vor dem Eintritt in die AFC im Jahr 2011 hat er fünf Jahre an verschiedenen Forschungsreinrichtungen in Bonn, Florenz und Washington zur Integration und Deregulierung nationaler und internationaler Transportmärkte gear-

beitet. Bei der AFC Public Services berät er derzeit als Geschäftsführer öffentliche Institutionen, Verbände und Unternehmen in den Bereichen Evaluation, Marktanalysen und Reorganisation.

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 Gatzen 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.

Janina Gein studierte Agrarwissenschaften an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität in Bonn und arbeitet seit 2017 bei der AFC Consulting Group. Als Beraterin der AFC Risk and Crisis Consult ist sie für die Optimierung des Krisen- und Rückrufmanagementsys-

tems von Unternehmen der Lebensmittel- und Agrarbranche zuständig.

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 Consultant in den Aufgabenbereichen Marktanalysen und -studien sowie Evaluationen tätig.

Marcel Helfmeier ist seit 2017 als Consultant im Team der AFC Public Services tätig und berät öffentliche Auftraggeber in den Bereichen Organisationsentwicklung, Marktanalyse und Evaluation. Zuvor absolvierte er an der Rheinischen-Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn das Bachelorstudium der Agrarwissenschaften ebenso wie den Masterstudiengang Agricultural and Food Economics mit Schwerpunkt Agribusiness. Parallel dazu arbeitete er im Dekanat der Landwirtschaftlichen Fakultät sowie am Institut für Lebensmittel- und Ressourcenökonomik.

Martin Herchenbach studierte Agricultural and Food Economics mit den Schwerpunkten Agribusiness und Market and Consumer Research an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität in Bonn. In seiner Masterarbeit analysierte er die Akzeptanz von Smart Far-

ming Solutions bei einem führenden Agrochemiekonzern. Als Landwirtssohn und durch praktische Ausbildung hat Martin Herchenbach tiefes Wissen über die Anforderungen der praktischen Landwirtschaft, die er in Projekte einbringt. Seit 2017 er bei der AFC Management Consulting, bei der er als Consultant Stakeholder der Food Value Chain unter anderem im Bereich Digital Farming berät.

Markus Hinskes studierte Agricultural and Food Economics mit den Schwerpunkten Agribusiness und Market and Consumer Research an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität in Bonn. Seit 2015 arbeitet er bei der AFC Risk & Crisis Consult und berät als Consultant und Head of Issue Management Handel, Hersteller und Verbände der Agrar- und Ernährungsbranche. Neben der Optimierung von Risiko- und Krisenmanagementsystemen liegen seine Schwerpunkte in den Bereichen Issue- und Lieferantenmanagement.

Anna Hoffmann arbeitete nach dem Studium der Agrarwissenschaften mit Schwerpunkt Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus in Bonn mehrere Jahre bei der AFC Public Services als Beraterin mit dem Schwerpunkt Regionalmarketing und Personalmanagement. Im Anschluss entwickelte sie an der Hochschule Neubrandenburg einen Dualen Studiengang der Agrarwirtschaft und unterstützt seit 2015 wieder die AFC Personalberatung bei der Vermittlung von Fach- und Führungskräften entlang der Food Value Chain.

Annika Jankowski studierte an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität in Bonn Agrarwissenschaften mit dem Schwerpunkt Ökonomie. Seit Anfang des Jahres

2020 arbeitet sie bei der AFC Risk & Crisis Consult. Inhaltlich liegt ihr Schwerpunkt im Bereich des Issue-Managements, der Öffentlichkeitsarbeit sowie der Optimierung des Krisen- und Rückrufmanagements.

Thomas Küsters ist geschäftsführender Gesellschafter der AFC Management Consulting. 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, Johannisburg 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 ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung AFC Risk & Crisis Consult. Während der Promotion im Studium der Agrarwissenschaften war er von 1995 bis 2000 im Bereich der Qualitätssicherung für das Ministerium Ländlicher Raum Baden-Württemberg tätig. Danach übernahm er die Projektleitung bei einer Gesellschaft für Marktforschung, Marketingberatung und Kommunikation. Ab 2002 war Michael Lendle als Senior Consultant und Team Manager bei der AFC Consulting Group verantwortlich für die Service- und Dienstleistungen im Bereich Risiko- und Krisenmanagement der Food- und Bedarfsgüterindustrie. Seit 2009 als geschäftsführender Gesellschafter der AFC Risk & Crisis Consult verantwortet er die Beratung von Herstellern und Handelsunternehmen, Landes- und Bundesbehör-

den sowie Fachverbänden im Bereich des präventiven Risiko- und operativen Krisenmanagements, insbesondere im Umgang mit der Öffentlichkeit. Diese Beratungsfelder gewährleisten die Erzielung und Einhaltung einer unternehmerischen Nachhaltigkeit entlang der Supply Chain.

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.

Dr. Margit Paustian ist seit 2016 als Senior Consultant im Team der AFC Public Services tätig und berät vorrangig öffentliche Auftraggeber in den Bereichen Organisationsentwicklung, Marktanalyse und Evaluation. Zuvor promovierte die studierte Agrarwissenschaftlerin Margit Paustian am Lehrstuhl Betriebswirtschaftslehre des

Agribusiness am Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Georg-August-Universität Göttingen zum Thema „Landwirtschaftliche Unternehmensführung mit der Balanced Scorecard“. Parallel zur Promotion arbeitet sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin zu den Themen Qualitätsmanagement, Strategisches Management, Personalmanagement und Supply Chain Management.

Stefan Richmann ist seit März 2020 als Referent bei der Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss e.V. tätig. Zuvor hat er eine Ausbildung zum Bankkaufmann absolviert und an der Fachhochschule Köln Personalmanagement und Aus- und Weiterbildung studiert. Danach war er in einer Personalberatung für die Bankenbranche tätig.

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.

Christina Schmidt studierte an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn Agrarwissenschaften M. Sc. und ist seit dem Jahr 2020 bei der AFC Consulting Group beschäftigt. Ihr inhaltlicher Schwerpunkt als Analyst liegt in der Evaluierung und Optimierung von Risiko- und Krisenmanagementsystemen. Darüber hinaus erar-

beitet sie Schulungskonzepte zu den Themenkomplexen Krisenmanagement, Food Defense und Food Fraud bei Mandanten.

Michelle Spinelli absolvierte an der Justus-Liebig-Universität in Gießen zunächst den Bachelor in Agrarwissenschaften und anschließend den Master in Agrar- und Ressourcenökonomie. Seit Sommer 2018 ist sie als Beraterin bei der AFC Management Consulting beschäftigt. Neben der Erstellung von Markt- und Wettbewerbsanalysen entwickelt sie Strategien für Unternehmen entlang der Food Value Chain, unterstützt Unternehmen im Compliance-Management und begleitet M&A- Projekte.

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. Als Honorarprofessor der Universität Bonn hält er regelmäßig Vorlesungen u.a. im Bereich "Kooperationen in der Agrar- und Ernährungswirtschaft".

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 erste Berufserfahrungen im Recruiting und wechselte Anfang 2020 zur AFC Personalberatung. Jonas Tarlowski ist als Junior Recruiter tätig und unterstützt das Team der Personalberatung bei der Suche und Vermittlung der besten Kandidaten für die Agrar- und Ernährungswirtschaft.

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 Digital Crop Farming und Digital Livestock Farming aktiv.

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 Oecotrophologie 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.