



Ein Whitepaper der **agrارzeitung** in Kooperation  
mit der **AFC Consulting Group**



## best practice themen

### Editorial:

Nachhaltigkeit ist der Zukunftsgarant ● | 03

### Im Schulterschluss mit dem Wettbewerber:

Allianzen zeigen einen Markt unter Veränderungsdruck. ● | 04

### Raus aus der Commodity-Falle:

Warum Kooperationen zwingend notwendig sind. ● | 07

### „C“ wie Carbon Farming und „L“ wie Lerchenbrot:

Lebensmittelkette sucht nach Geschäftsmodellen. ● | 10

### Nachhaltigkeit – vom Trend zum Erfolgsfaktor:

Unternehmen müssen grüne Konzepte vorlegen. ● | 13

### „Robotik hält Betriebe wettbewerbsfähig“:

Interview zur Digitalisierungsstrategie der Baywa. ● | 18

### Investitionsfelder und Prozessoptimierung:

Digitale Transformation im Fokus. ● | 21

## agrارzeitung

ERNÄHRUNGSDIENST  
DEUTSCHE GETREIDEZEITUNG  
DIE AGRARWOCHE | AGRARTRENDS

75. Jahrgang  
WWW.AGRARZEITUNG.DE

dfv Mediengruppe

Deutscher Fachverlag GmbH

Adresse:  
Mainzer Landstr. 251,  
60326 Frankfurt am Main

Telefon-Zentrale:  
069 7595-01,  
Telefon-Durchwahl:  
069 7595-....

E-Mail Redaktion:  
redaktion@agrارzeitung.de  
E-Mail Verlag:  
info@agrارzeitung.de

**GESCHÄFTSFÜHRUNG**  
Peter Esser (Sprecher), Sönke Reimers  
(Sprecher), Thomas Berner, Markus Gotta

**AUFSICHTSRAT**  
Andreas Lorch, Catrin Lorch, Peter Ruf

**GESAMTVERLAGSLEITUNG**  
**AGRAR-MEDIEN**  
Arne Löffel (alö-1591)

**CHEFREDAKTEURIN**  
Stefanie Pionke, v.i.S.d.P. (pio-1588)

**STELLVERTRETENDE**  
**CHEFREDAKTEURIN**  
Daphne Huber (da-1586)

**VERLAGSLEITUNG AGRAR-MEDIEN**  
Thomas Wulff (-1261)

**VERLAGSABTEILUNGEN**  
Leserservice: (-1865) und  
E-Mail Leserservice:  
leserservice@agrارzeitung.de  
Sales Manager:  
Monika Schlicht (-1864)  
Clementine Assenheimer (-1869)  
Sales Manager International:  
Silke Rausch (-1868)

**Nutzungsrechte:**  
Die vorliegende Fachzeitschrift wird in gedruckter und digitaler Form vertrieben und ist aus Datenbanken abrufbar. Eine Verwertung der urheberrechtlich geschützten Artikel und Abbildungen, insbesondere durch Vervielfältigung, Verbreitung, Digitalisierung, Speicherung in Datenbanksysteme oder Inter- und Intranets, ist unzulässig und strafbar, soweit sich aus dem Urhebergesetz nichts anderes ergibt.

**DRUCK**  
Westdeutsche Verlags- und Druckerei  
GmbH,  
Kurfürstenstraße 4-6,  
64546 Mörfelden-Walldorf,  
ISSN 0014-0228

Der Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V. angeschlossen.



ILLUSTRATION: PIXABAY

## editorial



**Stefanie Pionke**

Chefredakteurin agrarzeitung

## Nachhaltigkeit ist der Zukunftsgarant

Die Zeiten, in denen CO<sub>2</sub>-Fußabdrücke, die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten, Biodiversitätsprojekte oder andere ökologische Aktivitäten bloße Marketing-Aktivitäten waren, um sich einen grünen Anstrich zu geben, sind vorbei. Nachhaltigkeit ist künftig ein Erfolgsfaktor. Verlaufen die Koalitionsgespräche erfolgreich und stellen SPD, Grüne und FDP die neue Bundesregierung, wird die Klimaschutzpolitik ehrgeiziger werden und Unternehmen verstärkt in die Pflicht genommen. Der europäische Green Deal und seine Unterstrategie „Farm-to-Fork“ sehen ambitionierte Reduktionsziele für den Einsatz chemischer Pflanzenschutzmittel und synthetischer Dünger vor und setzen auf eine deutliche Ausweitung des Ökolandbaus in Europa.

Darüber hinaus wird das Agribusiness künftig Nachhaltigkeitsbewertungen vorweisen müssen, um an Kredite für Investitionen auf den Betrieben und in den Unternehmen zu kommen – so wollen es EU-Vorgaben zum Thema Nachhaltige Finanzierung. Das heiß diskutierte Lieferkettengesetz nimmt Firmen derweil für gesamte Wertschöpfungsketten in die Pflicht, also auch dafür, dass der heute räumlich und gedanklich weit entfernte Zulieferer Sozialstandards erfüllt, Menschenrechte wahrt und nicht die Umwelt schädigt.

Kurzum: Die Akteure der Agrarwirtschaft kommen nicht umhin, sich belastbare Nachhaltigkeitsstrategien zu geben. Und zu überlegen, wie neben der ökologischen und sozialen Säule die dritte Säule der Nachhaltigkeit, die ökonomische, mit Leben gefüllt werden kann. Strukturen zu optimieren, ist ein Anfang. Nun gilt es, aus Nachhaltigkeit ein Geschäftsmodell zu machen.



FOTO: IMAGO/PANTHERMEDIA

## editorial



**Anselm Elles**

Vorstand AFC Consulting Group

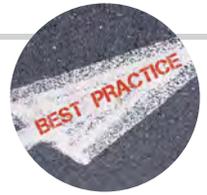
## Die Zeit ist reif für den Wandel

„The Times They Are a-Changin“ ist das im Januar 1964 veröffentlichte dritte Studioalbum des amerikanischen Songwriters und Literatur-Nobelpreisträgers Bob Dylan. Diese passive Formulierung entspricht der heutigen Situation in der internationalen Agrar- und Ernährungswirtschaft keineswegs. Vielmehr ist es „Time for a change“! Dies aus gutem Grund und mit durchaus konstruktiven und positiven Perspektiven.

Die Digitalisierung hat breiten Raum in der Agrarwirtschaft eingenommen und die aktiv involvierten Unternehmer sowohl auf landwirtschaftlicher als auch technologischer Seite ermöglichen eine konstante, den Erfordernissen bezüglich Betriebsstrukturen, Ressourcenallokation und -schutz Rechnung tragende Entwicklung und Anwendung. Die Nutzung des technischen Fortschritts in dieser Branche ist beispielgebend.

Stufenübergreifende Kooperationen entlang der internationalen Food Value Chain (FVC) ermöglichen es allen Stakeholdern, ihre Position gegenüber dem Lebensmitteleinzelhandel und den Verbrauchern neu zu konstituieren und transparent zu gestalten.

Nachhaltigkeitsmanagement ist nach wie vor von einzelunternehmerischer Bedeutung. Allerdings sichert ESG – Environmental-Social-Governance-Management, hinterlegt mit transparenten Kriterien, entlang der FVC die Steuerung, Messbarkeit und das Reporting gezielter Maßnahmen nachhaltig ab. Die Nutzung digitalisierter User-Plattformen ermöglicht ein stufenübergreifendes Datenmanagement und gewährleistet den Schutz und die Transparenz der verfügbaren Daten für alle Teilnehmer.



# Im Schulterschluss mit dem Wettbewerber

Jüngste Allianzen im Agrarhandel zeigen einen Markt unter Veränderungsdruck

**Kooperieren zwei Unternehmen oder fusionieren gar, ist dies ein aufwendiger und in Punkten auch schmerzhafter Prozess. Der jüngste Konsolidierungsdruck im Agrarhandel zeigt beispielhaft, wie groß der Druck auf die Agrarwirtschaft ist, Strukturen zu optimieren, um in einem schwierigen Markt zu bestehen.**

Enge Margen im Geschäft mit austauschbaren Rohwaren und stetig zunehmender Wettbewerbsdruck haben auf Ebene des Agrarhandels in der jüngsten Vergangenheit zu deutlichen Optimierungsschritten geführt. Besonders stechen dabei Allianzen mit Wettbewerbern hervor, die teilweise schon in die Tat umgesetzt worden sind oder deren Start kurz bevorsteht.

Solche Allianzen, die bis zur Fusion reichen können, sind für die Unternehmen große Schritte. Es gilt, zwei Unternehmenskulturen zusammenzuführen; das erfordert

Geduld und viel Fingerspitzengefühl beim Führungspersonal. „Hat man nach dem Zusammengehen zwei Abteilungsleiter und braucht künftig nur noch einen, führt das unweigerlich zu Konflikten“, berichtet ein Top-Manager im Gespräch mit der agrarzeitung (az). Von anderen Firmen ist zu hören, dass nicht alle Mitarbeitenden den Schritt der Fusion mitgehen wollten.

## **Konsolidierung auf Stufe der Landwirte**

Dass dennoch einige Agrarhändler diese einschneidende Entscheidung treffen und mit einem Wettbewerber in vertiefte Kooperationen treten, ist daher besonders bemerkenswert. Dies zeigt auch, dass die Unternehmen sich unter zunehmendem Druck sehen. Dieser besteht unter anderem im Strukturwandel auf Ebene der Erzeuger: Die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland wird sich der viel zitierten Studie der DZ Bank aus dem Jahr 2020 zufolge bis 2040 mehr als halbiert haben und nur

noch 100 000 betragen – die Kundenbasis der Händler schrumpft.

Auf Ebene der vorgelagerten Marktstufe, der Betriebsmittelindustrie, haben in den vergangenen Jahren bereits große Konsolidierungsschritte stattgefunden. Als Beispiele seien das Zusammengehen der US-Konzerne Dow und DuPont im Jahr 2017 und die Übernahme von Monsanto durch Bayer AG genannt. Bei den Verarbeitern herrschte ebenfalls kein Stillstand: Seit 2014 hat zunächst die VK Mühlen-Gruppe, die inzwischen in die Muttergesellschaft Goodmills Group integriert wurde, einzelne Standorte geschlossen. Zuvor fusionierten die Molkeereien Nordmilch und Humana zur Deutsche Milchkontor GmbH, kurz DMK.

## **Schwierige Position als Bindeglied**

Die Agrarhändler, die das Bindeglied zwischen Landwirten und Betriebsmittelindustrie sowie Verarbeitern darstellen, finden sich in einer besonders unbequemen Sand-



Der Druck auf die Unternehmen wächst – und mit ihm die Notwendigkeit, bisherige Strukturen zu überdenken.

FOTO: IMAGO/INGIMAGE

wich-Position wieder. Wohl auch deshalb sind die Konsolidierungsschritte der Unternehmen jüngst beherzter ausgefallen. Das zeigt die folgende Übersicht:

#### HaGe Kiel und Team SE planen gemeinsamen Konzern

Die Team SE als Anbieter von Baustoffen und Energie und die Hauptgenossenschaft (HaGe) Nord AG in Kiel als Agrarhändler wollen ab Anfang 2022 mit vereinten Kräften am Markt auftreten. Das gaben die beiden Tochterunternehmen des dänischen DLG-Konzerns Mitte September 2021 bekannt. HaGe und Team werden dann gemeinsam mit den Konzernsparten Agrar, Energie und Baustoffe eine ähnliche Struktur aufweisen wie beispielsweise die Baywa AG oder die Aggravis Raiffeisen AG.

Bevor HaGe und Team zusammengehen können, müssen noch die Aufsichtsgremien der Team SE der Transaktion in einer außerordentlichen Hauptversammlung zustimmen. Diese ist nach Unternehmensangaben vor Jahresende geplant. Die Transaktion läuft nämlich so ab, dass Team dem DLG-Konzern 55 Prozent der HaGe-Aktien abkauft. Dadurch schlüpft die HaGe technisch unter das Dach der Team SE, sobald die Aufsichtsgremien von Team in einer außerordentlichen Hauptversammlung zugestimmt haben. Doch auch danach würden die HaGe und ihre Töchter unter ihren bisherigen Namen weiter am Markt auftreten, betonte die HaGe unmittelbar nach Bekanntgabe der Pläne zum Zusammenschluss auf Anfrage der az.

Der künftige Konzern werde nahezu 5 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen, einen Umsatz von 4,7 Mrd. € sowie ein Ergebnis vor Zinsen und Steuern (Ebit) von 90 Mio. € erwirtschaften. Der Umsatz wird sich nach Unternehmensangaben wie folgt auf die Bereiche aufteilen: Die Agrarsparte werde rund 50 Prozent beisteuern, die Energiesparte rund 30 Prozent und der Baubereich die verbleibenden 20 Prozent. Marktkenner werten diesen Schulterchluss als klugen Schritt: Im Verbund bilden beide Unternehmen einen Vollsortimenter.

#### Aus Beiselen und ATR wird BAT

Ende des Jahres 2020 verkündeten die privaten Agrarhändler Beiselen GmbH in Ulm und ATR Landhandel in Ratzeburg ihre Fusionspläne, bereits Anfang 2021 winkte das Bundeskartellamt das Vorhaben durch. Im Ergebnis steht die Holding BAT Agrar, die mit rund 1 500 Mitarbeitern einen Umsatz

➤ **Zusammenschlüsse**  
führen zu neuen  
Spartenstrukturen und  
gebündelter  
Vermarktungskraft.

von 2 Mrd. € im Jahr erwirtschaftet. In der Holding findet kein operatives Geschäft statt, das fusionierte Unternehmen behält die Zentralen in Ulm beziehungsweise Ratzeburg. In der neuen Struktur ist Beiselen für das Großhandelsgeschäft zuständig, ATR Futtermittel und ATR Landhandel spezialisieren sich auf das Direktgeschäft mit der Landwirtschaft. Letzteres umfasst den Vertrieb von Mischfutter, Spezialfutter und Betriebsmitteln sowie die Erfassung von landwirtschaftlichen Erzeugnissen.

Im Einkauf und Vertrieb hat die neue Allianz bereits einige organisatorische Neuerungen vorgenommen, wie die BAT-Geschäftsführer Magnus Schuler und Hauke

Thordsen, dass dies noch zwei bis drei Jahre beanspruchen wird. Branchenteilnehmer werten die Fusion als Zusammenschluss zweier gesunder Unternehmen, die gemeinschaftlich den gesamten deutschen Markt abdecken.

#### Allianz zwischen RWZ und Raiffeisen Waren

Der offizielle Startschuss für die Allianz von Raiffeisen Waren-Zentrale Rhein-Main (RWZ) in Köln und Raiffeisen Waren (RaiWa) GmbH in Kassel ist zum 1. Juni 2021 gefallen; die erste gemeinsame Erntesaison liegt folglich hinter den Unternehmen. Im Zuge der Kooperation hat die RaiWa 19 Standorte der RWZ in Thüringen, Sachsen und Nordhessen übernommen, die Kasseler wiederum beziehen den wesentlichen Teil ihres Bedarfs an Betriebsmitteln über die Kölner. Getreide und Ölsaaten vermarkten die Unternehmen gemeinsam über das Tochterunternehmen Raiffeisen Agritrading Rhein-Main.



In der Allianz ist ein Ziel, Synergien zu heben.

FOTO: IMAGO/IMAGINECHINA-TUCHONG

Thordsen im September 2021 im Interview mit der az ausführten. So gebe es beispielsweise für jede Sparte einen zentralen Ansprechpartner, der für das gesamte Unternehmen den Einkauf leitet. Für weitere Schritte wie die Einführung eines Warenwirtschaftssystems erwarten Schuler und

In der Vermarktungsgesellschaft Agritrading, an der die RWZ 75 Prozent hält und die Kasseler 25 Prozent halten, zeigten sich bereits Synergieeffekte: „Durch die Bündelung der in beiden Häusern jeweils separat erfassten Rohware ist die verfügbare Handelsmenge größer geworden. Das hilft der Agritrading beim Ausbau strategischer Kundenbeziehungen im Sinne eines kontinuierli-

chen Warenzuflusses zu großen Verarbeitern mit Rahmenvereinbarungen“, teilte RWZ-Vorstandschef Christoph Kempkes Anfang September 2021 der agrarzeitung mit. Für die gesamte Allianz rechnet Kempkes mit „signifikant zählbaren Vorteilen im operativen Geschäft ab 2023“ – so sei es geplant. Dieses Konstrukt gestattet es beiden Unternehmen, in der Vermarktung gegenüber den Verarbeitern und im Einkauf gegenüber der Industrie die Kräfte zu bündeln.

Diejenigen Agrarhändler, die keine größeren Fusionsschritte oder Allianzen planen, sind zum Teil in Eigenregie dabei, ihr Geschäft zu optimieren. Die Baywa AG in München gab im Jahr 2020 bekannt, ihr Ostdeutschland-Geschäft umzustrukturieren. In der Region schließt der Münchner Konzern 24 Standorte. Zudem fasst die Baywa ihre Agrarhandelsaktivitäten in Ostdeutschland in der Baywa Agrarhandel GmbH zusammen. Ende März 2021 kündigten die Münchner an, den Optimierungskurs des deutschen Agrarhandelsgeschäftes in Westdeutschland fortzusetzen, schwerpunktmäßig in Bayern und Württemberg. Insgesamt will die Baywa die Zahl der süddeutschen Agrarhandelsstandorte in den kommenden Jahren von 150 auf dann 80 reduziert haben.

### Zentralisieren und Optimieren

Die Agravis Raiffeisen AG in Münster, die aus der Fusion von Raiffeisen Hauptgenossenschaft Nord AG in Hannover und Raiffeisen Central-Genossenschaft in Münster 2004 hervorgegangen ist, schlägt derweil den Weg der Prozessoptimierung ein: Herzstück dabei ist nach Angaben der Agravis vom Frühjahr 2021 das Projekt „Dock“, wobei die Abkürzung für „Digitalisiert, optimiert, clever organisiert, kundenorientiert“ steht. An dieser „bereichsübergreifenden, einheitlichen Prozesslandschaft“ arbeitet ein rund 130-köpfiges Projektteam. Im Rahmen des Projektes würden veraltete Warenwirtschaftssysteme abgelöst durch eine einheitliche Warenwirtschaft auf SAP-Basis.

Zu den Optimierungsanstrengungen der Münsteraner zählt auch eine Zentralisierung der Konzernstandorte und Töchter. Bereits 2020 wurden die drei ostdeutschen Tochtergesellschaften FGL, Baro und Agravis Fläming-Mittelbe in der Agravis Ost GmbH zusammengefasst und die Agravis

### 👉 Händler und Bioerzeuger gründen Joint Venture.

Kornhaus Ostwestfalen und die Rörig/Hartig Et Co. Landwarenhandel zur Agravis Westfalen-Hessen GmbH verschmolzen.

### Gemeinsam aktiv im Bio-Markt

Doch auch themengebunden finden Agrarhandelsunternehmen zu Allianzen zusammen – ein Trend, der sich angesichts der steigenden Anforderungen durch das euro-

gliedsgenossenschaften eine breite und professionelle Vermarktung von Bio-Ernteerzeugnissen anbieten zu können“, wie er im Sommer 2021 dazu mitteilte.

### Stufenübergreifende Initiativen

Auch vertikale Allianzen über die Stufen der Wertschöpfungsketten hinweg bilden sich heraus. So hat sich die Agravis im Sommer dieses Jahres der Farmnetzwerk-Initiative der BASF SE in Ludwigshafen angeschlossen. Ziel der Initiative, der 55 landwirtschaftliche Betriebe in Deutschland angehören, ist, Produktionsweisen zu erproben,



Unternehmenslenker sind gefordert, neue Strategien zu finden.

FOTO: IMAGO/ALANNOV

päische Klimaschutz- und Nachhaltigkeitsprogramm „Green Deal“ und ähnliche politische Weichenstellungen in den kommenden Jahren sicher fortsetzen wird.

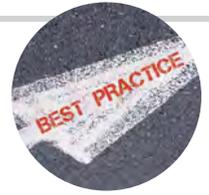
So sind BAT Agrar und Raiffeisen Agritrading Rhein-Main als Tochterunternehmen von RWZ und RaiWa Kassel erst vor wenigen Monaten mit jeweils 24 Prozent bei der Bio Kontor GmbH mit Sitz im unterfränkischen Hofheim eingestiegen. Das Unternehmen bündelt in der neuen Gesellschafterstruktur die Aktivitäten in der Vermarktung von Druschfrüchten in Bioqualität und ist am 1. Juli 2021 an den Start gegangen. Die Bio Kontor GmbH ist eine deutschlandweit tätige Bio-Erzeugergemeinschaft und wurde 2005 als Tochter der Marktgesellschaft der Naturland Bauern AG gegründet.

Für Carl Offergeld, Geschäftsführer der Raiffeisen Agritrading, ist die Beteiligung an der Bio Kontor GmbH „der nächste Baustein, um unseren Landwirten und Mit-

die zum Schutz und Erhalt der Artenvielfalt beitragen.

Darüber hinaus gaben BASF und Cargill Mitte Oktober 2021 bekannt, ihre Partnerschaft im Bereich Tierernährung auszubauen. Eine bestehende Distributionsvereinbarung für Futtermittelenzyme wird in diesem Zuge um gemeinsame Aktivitäten im Sektor Forschung und Entwicklung ergänzt. Zudem wird die Distributionspartnerschaft auf weitere Märkte ausgedehnt.

VON STEFANIE PIONKE



# Raus aus der Commodity-Falle

Warum Kooperationen in der Food Value Chain strategisch zwingend sind

**In der Wertschöpfungskette Lebensmittel geht es nicht viel anders zu als in der Nahrungskette: Am Ende der Kette geht die Bedrohung nur noch von den eigenen Artgenossen aus. Um im fortwährenden Margendruck am Markt für Agrarerzeugnisse zu bestehen, können Allianzen und Kooperationen Erfolgsrezepte sein.**

Die Wertschöpfungskette der Agrar- und Ernährungswirtschaft, die wir nicht zuletzt wegen ihrer globalen Dimension lieber als Food Value Chain bezeichnen, ist komplexer als zum Beispiel die der Automobilwirt-

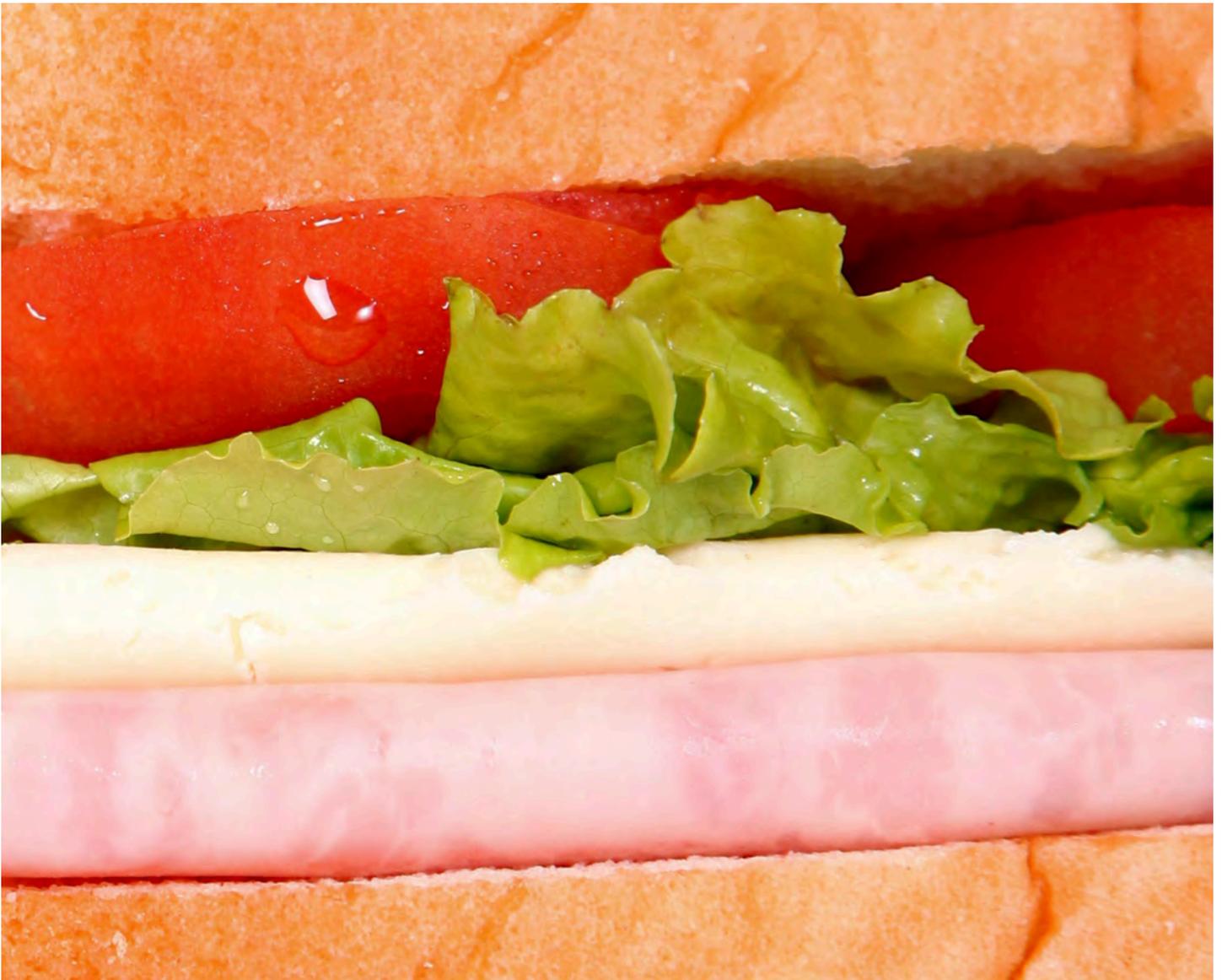
schaft oder der chemischen Industrie. Aus der Perspektive der täglichen Beratungspraxis gesehen, erlauben wir uns zu behaupten, es sei einfacher, einen SMART zu produzieren, als eine Pizza zu belegen. Bei Letzterer kommen alle Ingredients beziehungsweise Inhaltsstoffe aus der Natur und zum Teil über sehr komplexe, internationale Sourcing-Strukturen und Lieferwege.

Mit Blick auf Themen wie Düngemittel, Pflanzenschutz, Saatgut, Tiergesundheit, Stallbau, Landtechnik et cetera sind große Bereiche der chemischen Industrie oder des Maschinenbaus und anderen Leitbranchen

sogar zugleich integraler Teil dieser Food Value Chain. Großkonzerne wie Bayer oder BASF kennzeichnen einige der der Landwirtschaft vorgelagerten Teile der Food Value Chain. Am anderen Ende, an den Verbraucher-Schnittstellen, sind es ebenfalls große Lebensmitteleinzelhändler, die als Leuchttürme das Ende der Kette markieren.

## Unbequeme Sandwich-Position

Es ist insofern nicht nur die Landwirtschaft selbst, die das Gefühl hat, in einer eher unbequemen Sandwich-Position zwischen größeren Partnern als kleiner Marktteilneh-



Schmackhaft ist die Sandwich-Position, in der sich Landwirte wöhnen, selten.

FOTO: IMAGO/YUPIRAMOS

## Neue Geschäftsfelder gefragt: Vom Biofutter bis hin zu Pflanzenproteinen.

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

### Chancen der vertikalen Allianzen

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

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

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

von den üblichen Wachstums- und Konsolidierungsbemühungen einmal absieht?

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

Ganz anders aber stellt sich die Lage dar, wenn Spezifikationen die Basis des Endproduktes bilden, die sich über Standardquali-

dem auch für tierische Produkte. Um eine höhere Wertschöpfung und gegebenenfalls sogar einen strategischen USP, ein strategisches Alleinstellungsmerkmal, zu sichern, heißt es für die Unternehmen: Raus aus der Commodity-Falle!

### Volumen statt Wertschöpfung

In der Commodity-Falle sind alle Beteiligten in bedingungslosem Streben nach immer mehr Größe und Volumen gefangen. Wertschöpfung ist kaum möglich. Immer mehr Volumen muss realisiert werden, um die Wachstumsziele zu erreichen. Dabei sind die Grenzen des Wachstums in der Land-



Regionalität ist ein mögliches Qualitätsmerkmal.

FOTO: IMAGO/MARIO SCHWARZ

täten nicht abbilden lassen. Das ist immer der Fall, wenn es um ökologische Qualitäten geht, um Regionalität, bestimmte Sorten, um nur einige Beispiele zu nennen. Und natürlich gilt das nicht nur für pflanzliche, son-

wirtschaft erreicht, bald auch die Grenzen der Konsolidierung. Die Austauschbarkeit der Lieferanten auf Spotmärkten trägt ihr Übriges dazu bei.

Zugleich erleben wir seit über 20 Jahren einen Trend zu mehr Bio, mehr Nachhaltigkeit, mehr Regionalität, mehr pflanzlichen Proteinen, weniger Gentechnik et cetera. Jeder Teiltrend davon steht nur für einige Prozentpunkte Marktanteil. Aber in der Sum-

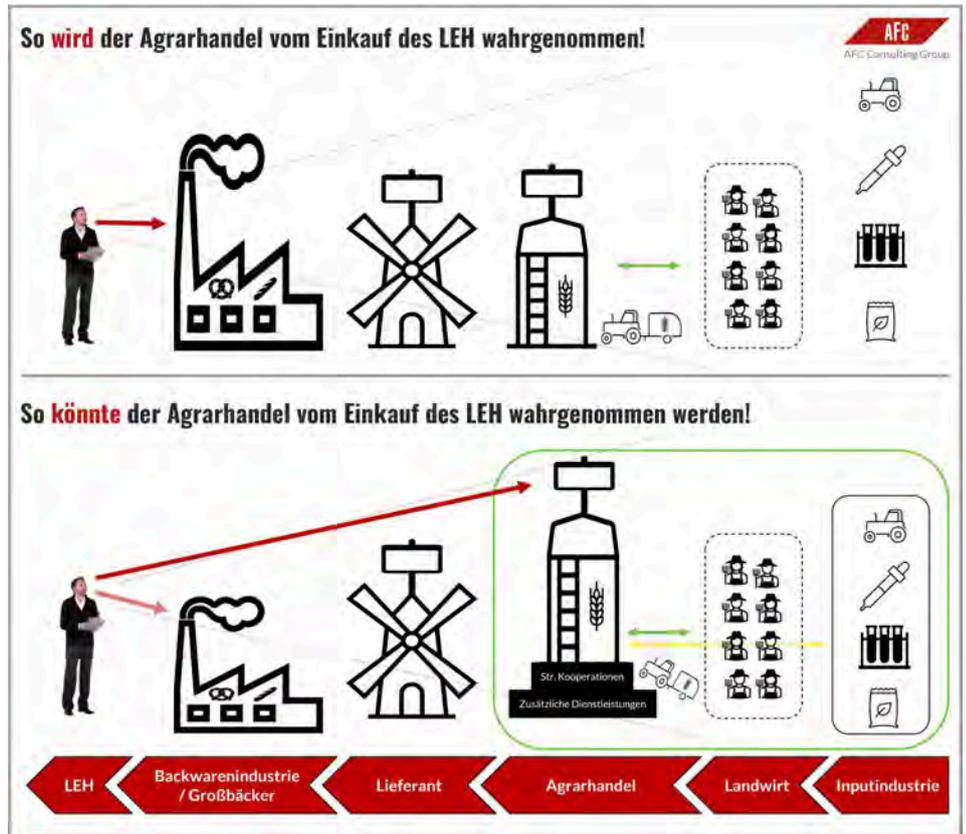
me sind dies sehr wahrnehmbare Größen – und sie wachsen mit großer Dynamik.

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

**Warenströme aktiv organisieren**

Wer bisher nur Getreide erfasste, kann entlang der Fruchtfolge mit Landwirten zusammen Warenströme für gelbe Erbsen oder Dinkel organisieren und mit Verarbeitern und/oder Händlern zusammen Produkte mit hoher Wertschöpfung entwickeln. Viel zu selten gehen die Initiativen dazu von Agrarhändlern aus, die aufgrund ihrer Arbeitsbeziehungen mit Landwirten und nachgelagerten Partnern ideale Partner dafür sein könnten. Zu einfach war es bisher, lieber doch noch ein bisschen Volumen zu generieren, als sich um vergleichsweise aufwendige Wertschöpfungsprojekte zu kümmern.

Dabei lässt sich durch diese neuen Formen der vertikalen Kooperation aus der Not eine Tugend machen. Es ist eine Vielzahl von Trends, die das klassische Geschäft unter immer größeren Margendruck setzt: sowohl auf globaler als auch auf europäischer und deutscher Ebene. Aber es sind eben auch genau dieselben Erschwernisse, die Chancen in den neuen Wertschöpfungsfeldern öffnen und durch Kooperationen gehoben werden können.



**Der Agrarhandel erhöht durch Allianzen entlang der Kette seine Sichtbarkeit für den LEH.**

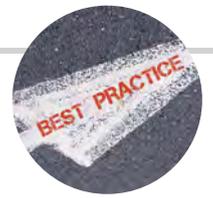
GRAFIK: AFC CONSULTING GROUP

**Händler und Landwirte gestalten**

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

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

Unternehmen aus der zweiten Reihe werden als Orchestratoren wahrgenommen.



# „C“ wie Carbon Farming und „L“ wie Lerchenbrot

Mehr Nachhaltigkeit gefordert – Lebensmittelkette sucht nach Geschäftsmodellen

**Pflanzenprotein statt Bratwurst vom Schwein, CO<sub>2</sub> sparen und den Einsatz von synthetischem Dünger sowie chemischem Pflanzenschutz reduzieren. Das fordern Politik und Gesellschaft – Stichworte „Green Deal“, Insektenschutzgesetz und Klimawandel. Agrarhandel, Industrie und Landwirte antworten darauf zunehmend mit eigenen Projekten.**

Den Schutz der Biodiversität in die landwirtschaftliche Produktion integrieren und gleichzeitig neue Vermarktungsansätze für eine tiefere Wertschöpfung in der Lebensmittelkette schaffen: Daran arbeitet beispielsweise die BASF mit verschiedenen Partnern aus Landwirtschaft, Handel und

Industrie; Dreh- und Angelpunkt ist die Initiative Farmnetzwerk des Ludwigshafener Konzerns. Grob zusammengefasst funktionieren die Projekte so: Landwirte setzen Biodiversitätsprojekte auf ihren Betrieben um. Die Erzeugnisse, die auf diesen besonders nachhaltig bewirtschafteten Flächen produziert werden, dienen dann als Rohstoffe für Lebensmittel, die mit einem Aufpreis vermarktet werden.

Als Beispiel sei hier das Lerchenbrot genannt – Brot aus Mehl von Getreide, das von Feldern mit Lerchenfenstern stammt. Dieses nachhaltig erzeugte Brot hat die BASF bereits gemeinsam mit Landwirten, Mühlen und der regionalen Bäckerei Görtz aus Rheinland-Pfalz im Jahr 2020 auf den Markt

gebracht. Für einen 750-g-Laib Lerchenbrot zahlen die Verbraucherinnen und Verbraucher im bisherigen Pilotprojekt eine Art „Biodiversitätszuschlag“ von 10 Cent.

Dass immer mehr Landwirte und weitere Unternehmen aus der Lebensmittelkette Wege suchen, Nachhaltigkeit zum Geschäftsmodell zu machen, wird am Werdegang des Projektes Lerchenbrot deutlich: Im September 2021 waren daran 24 Landwirte beteiligt, der Weizen von insgesamt 570 ha soll für gut 8,2 Millionen Brote reichen. Im Jahr 2020 waren es gerade einmal vier Landwirte und 40 ha Nutzfläche mit einem Mehlertrag für 660 000 Brote.

Das Lerchenbrot wird demnächst auch in Nordrhein-Westfalen erhältlich sein. Dazu



Im BASF-Farmnetzwerk widmen sich zahlreiche Betriebe dem Schutz der Feldlerche.

FOTO: BASF

soll unter anderem eine Kooperation zwischen der BASF und der Agravis Raiffeisen AG seit Sommer 2020 beitragen. Im Zuge dieser Zusammenarbeit wird das Agravis-eigene Versuchsgut St. Mauritz in Münster gemeinsam mit dem benachbarten Ackerbaubetrieb Schulze Bockeloh zum Kompetenzstandort für Biodiversität ausgebaut und Teil des BASF-Farmnetzwerks. Zudem arbeiten die beiden Partner beim Projekt „Lerchenbrot“ zusammen, um beispielsweise Landwirte für die Initiative zu gewinnen. Auch Mühlen als Partner für „Lerchenmehl“ wollen BASF und Agravis gemeinsam ins Boot holen.

### Checkliste Biodiversität

Das Farmnetzwerk der BASF als Ausgangspunkt für das Projekt Lerchenbrot ist bereits im Jahr 2013 an den Start gegangen. Mittlerweile beteiligen sich 55 Betriebe aus ganz Deutschland; flächenmäßig umfasst das Projekt rund 85 000 ha. Die teilnehmenden Landwirte wählen Maßnahmen aus einer „Checkliste Biodiversität“, die ein Expertenbeirat erstellt hat. Diesem Gremium wiederum gehören neben Landwirtinnen und Landwirten ein Kommunikationsprofi, Experten aus Natur- und Umweltschutz und NGOs an.

Zu den Maßnahmen aus der Checkliste zählen mehrjährige Blühstreifen, Brachflächen und Abbruchkanten, die verschiedene Bodenschichten offenlegen. Insekten und Vögel finden dort Futter und Nisträume. Auch Lerchenfenster oder Kiebitzinseln zählen dazu. Nicht enthalten sind jedoch Maßnahmen, die bereits über die Greening-Prämie oder Agrarumweltprogramme der Länder entlohnt werden. Ein Biodiversitätsmonitoring dokumentiert jährlich, wie sich die Population von Wildbienen, Laufkäfern und Spinnen sowie Vögeln entwickelt hat.

### Bienengesundheit im Fokus

Auch Bayer Crop Science reagiert mit seiner Forward-Farming-Initiative im Schulterchluss mit der Landwirtschaft auf die wachsenden Anforderungen an Klima- und Umweltschutz. Der Konzern verfolgt mit dem Projekt die Absicht, moderne und nachhaltige Produktionsweisen zur Förderung der Biodiversität, der Bienengesundheit, dem Gewässer- und dem Anwenderschutz voranzubringen.

In Deutschland gehören vier Betriebe zum Forward-Farming-Netzwerk. Es handelt sich um den Damianshof im Rheinland, die Agro-Farm in Nauen bei Berlin, den bayerischen Nebenerwerbsbetrieb Wasmayr Hof sowie jetzt neu den Selterhof in Niedersachsen. Global sind 24 Betriebe eingebunden.

Der Selterhof im niedersächsischen Einbeck-Erzhausen ist im Oktober 2021 als vierte deutsche Forward Farm von Bayer Crop Science an den Start gegangen. Der konventionelle niedersächsische Ackerbaubetrieb der Familie Bohnsack bringt Öko-Erfahrung mit. „Es liegt mir am Herzen, das Beste aus konventioneller und ökologischer Wirtschaftsweise zu verbinden“, begründet Landwirt Wilhelm Bohnsack seine Motivation, sich dem Forward-Farming-Netzwerk anzuschließen. Der Betrieb bewirtschaftet 230 ha Ackerfläche.

Im Juni 2021 hat Bayer zudem seine globale „Carbon Initiative“, die im Juli 2020 in USA und Brasilien ihren Auftakt fand, auch in Europa gestartet. Das Dekarbonisierungs-

Landwirte sollen für klimaschonende Wirtschaftsweisen belohnt werden.

programm hat nach Angaben des Konzerns zum Ziel, den Ausstoß von CO<sub>2</sub> in der landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette dauerhaft zu reduzieren und zu kompensieren.



Der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck steht im Fokus von Nachhaltigkeitsprojekten.

FOTO: IMAGO/PANTHERMEDIA

Das neue europäische „Carbon Program“ bringt nach Auskunft von Bayer Landwirte mit weiteren Akteuren aus der Wertschöpfungskette zusammen, um neue Verfahren zur CO<sub>2</sub>-Reduzierung anzuwenden, künftige Vergütungssysteme für landwirtschaftliche Betriebe zu testen und damit zu den Zielen des Nachhaltigkeitsprogramms „Green

Deal“ der Europäischen Kommission beizutragen. Bayer selbst hat sich vorgenommen, Treibhausgasemissionen auf den Feldern bis 2030 um 30 Prozent zu senken.

Konkret sollen Landwirte für klimafreundliche Bewirtschaftungsweisen bezahlt werden. Als Start des Programms wird nach Unternehmensangaben der aktuelle Kohlenstoffgehalt des Bodens als Ausgangswert ermittelt. Anschließend wenden die Landwirte klimafreundliche Bewirtschaftungsverfahren wie den Anbau von Zwischenfrüchten oder pflugarme Bodenbearbeitung an. Um CO<sub>2</sub>-Einsparungs- und weitere Effekte messbar zu machen, will Bayer ein digitales System entwickeln, mit dem die Landwirte ihre Vergütungsansprüche aus den vorgenannten nachhaltigen Bewirtschaftungspraktiken „anhand exakter und verifizierter Daten“ geltend machen können.

### Handel mit Zertifikaten angepeilt

Die Bayer-Initiative steht in einer Reihe mit ähnlichen Projekten, die ihren Fokus auf

Klimaschutz legen: So ist das US-amerikanische Start-up Indigo Agriculture Ende 2019 nach Europa expandiert. Auch Indigo treibt mit Partnern wie dem Knäckebrothersteller Wasa und dem Agrarhändler BAT sowie landwirtschaftlichen Betrieben in Deutschland ein Projekt zur CO<sub>2</sub>-Einsparung und -Bindung voran. Hierbei besteht das Geschäftsmodell unter anderem darin, Treibhausgasminderungen zu dokumentieren und als CO<sub>2</sub>-Zertifikate an Industrieunternehmen weiterzuveräußern.



Millennials setzen auf alternative Proteinquellen, wie beispielsweise Erbsen.

FOTO: IMAGO/VALZAN

Einen etwas anderen Weg, um den Forderungen nach mehr Nachhaltigkeit von Politik und Gesellschaft gerecht zu werden, geht der Agrarhändler Hauptgenossenschaft (HaGe) Nord AG in Kiel. Gemeinsam mit einem Entwickler, der Projektierungen in der Ernährungswirtschaft betreibt, dem dänischen Unternehmen Sicca Dania, das weltweit Anlagen zur Protein- und Stärkeverarbeitung baut, sowie Prof. Keld Merkedal und Prof. Jens Sørensen vom Fachbereich Lebensmittelwissenschaften an der Universität Kopenhagen will die HaGe die Prodapi MV GmbH an den Start bringen.

Hinter Prodapi, sinngemäß aus dem Lateinischen übersetzt in „Für die Speise“, verbirgt sich eine geplante Anlage zur Verarbeitung von Erbsen – insbesondere zu Proteinen, aber auch zu Stärke und Fasern für die menschliche Ernährung. Die HaGe und ihre Partner bauen diese Anlage in Neubrandenburg/Mecklenburg-Vorpommern. Der Produktionsstart ist für das 4. Quartal 2023 angedacht.

#### Millennials als Kunden von morgen

„Wir als klassischer Agrarhändler setzen auf Prodapi, weil wir der Überzeugung sind, dass es sich bei der wachsenden Beliebtheit pflanzlicher statt tierischer Proteine um einen langfristigen Trend handelt“, sagte Claus-Peter Wölpern im September 2021 im Gespräch mit der agrarzeitung (az). Wölpern ist einer der beiden Regionalleiter Nord der HaGe Nord und designierter Geschäftsführer von Prodapi. „50 Prozent der Millennials, also der um die Wende zum 21. Jahrhundert geborenen Generation, essen mehrmals wöchentlich pflanzliche Fleischalternativen, die einen weitaus kleineren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck als Fleisch aus der Tiermast oder Milchprodukte haben“, fügt Wölpern hinzu.

Um den Bezug der Rohware, der Erbsen, in passender Qualität zu sichern, ist die Ha-

“ Die wachsende Beliebtheit pflanzlicher Proteine ist ein langfristiger Trend.

Claus-Peter Wölpern, HaGe Kiel

Ge bereits mit Landwirten und Züchtern im Gespräch. Der Agrarhändler will die Erbsen möglichst exklusiv von Landwirten aus der Region, aus Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg, beziehen. Im Jahr 2022 sollen die ersten Betriebe für den Vertragsanbau an Bord geholt werden. „Mit den Züchtern sprechen wir über Erbsen mit möglichst hohem Proteingehalt. Gemeinsam mit den Landwirten wollen wir herausfinden, welche Auswirkung die Standortwahl auf die Qualität der Erbsen hat“, sagt Wölpern.

Während es also einige privatwirtschaftliche Projekte gibt, um ökologische Nachhaltigkeit in der Landwirtschaft voranzutreiben, ist eine entscheidende Frage noch nicht geklärt: Wie kann sich der Mehraufwand, der durch besonders klima- und um-

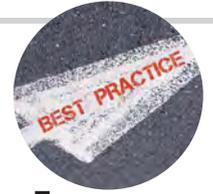
weltschonende Produktionsweisen entsteht, für die landwirtschaftlichen Betriebe und letztlich auch Industrie, Handel und Verarbeiter lohnen?

Geht es um Rohstoffe für pflanzlichen Fleischersatz, wie dem Erbsenprotein, scheint die Sache aus der Perspektive der Landwirte relativ klar zu sein: Der Erzeuger liefert Rohwaren an Handel oder Verarbeiter, die einen Kontraktpreis dafür zahlen. Da es sich auch bei solchen Projekten um relativ neue Ansätze handelt, ist die Ermittlung eines marktgerechten Preises Branchenkennern zufolge derzeit aber noch schwer.

#### Knackpunkt Zahlungsbereitschaft

Sowohl für Markus Röser, Leiter Kommunikation und Nachhaltigkeit BASF Agricultural Solutions Europa Nord, als auch für die Agravis ist derweil eines klar: Die besonders biodiversitätsfördernde Produktion im Rahmen der Projekte rund ums Farmnetzwerk und die Erzeugung von nachhaltigen Lebensmitteln wie dem Lerchenbrot muss sich für alle Beteiligten, vor allem die Landwirte, rechnen. Die Zahlungsbereitschaft bei den Verbrauchern zu wecken, sei dabei „alles andere als trivial“, weiß Röser: „Wenn die Vermarktung beim Lerchenbrot nur für einen kurzen Zeitraum stagniert, schwenken leider viele Kunden schnell wieder auf ihr früheres Standardbrot um, für das sie keine 10 Cent Aufpreis zahlen mussten“, stellt er nüchtern fest.

VON STEFANIE PIONKE



# Nachhaltigkeit – vom Trend zum Erfolgsfaktor

Green Deal bestimmt Kreditvergabe – Transparenz als Schutz vor Greenwashing-Vorwurf

**Ob Lieferkettengesetz, Sustainable Development Goals oder UTP-Richtlinie: Der Druck auf alle Unternehmen in der Wertschöpfungskette Agrar wächst, zunehmend strikte Sozial- und Umweltstandards zu erfüllen. Damit sind nicht nur Mehraufwände und höhere Produktionskosten, sondern auch Chancen auf eine tiefere Wertschöpfung durch die Herausbildung von Alleinstellungsmerkmalen verbunden.**

Nachhaltigkeit ist schon lange kein Trendthema mehr, sondern hat sich zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren der Agrar- und Ernährungswirtschaft entwickelt. Gehörte Nachhaltigkeit früher zum guten Ton und wurde gerne für Marketingzwecke verwen-

det, sind heute Erzeuger und Hersteller vielfach bestrebt, im Unternehmen selbst und entlang der eigenen Wertschöpfungskette nachhaltig zu sein. Die Motivation liegt neben der eigenen unternehmerischen Haltung in zunehmenden Forderungen marktrelevanter Stakeholder nach einer nachhaltigeren Wirtschaftsweise.

Immer mehr Verbraucher richten ihr Kaufverhalten nach ökologischen und sozialen Kriterien aus, auch wenn offen bleibt, inwieweit die tatsächliche Kaufentscheidung hiervon beeinflusst wird. Nichtregierungsorganisationen (NGOs) nehmen verstärkt die Rolle von Marktwächtern zur Nachhaltigkeit ein und machen, unterstützt durch Medien, auf tatsächliche oder vermeintliche Missstände öffentlich aufmerk-

sam. Der Lebensmitteleinzelhandel fordert zunehmend die Einhaltung sozial-ökologischer Standards in Erzeuger- und Herstellerunternehmen wie auch entlang der Lieferketten.

## Gesetzgeber zieht die Zügel an

Der Gesetzgeber ist nachdrücklich bemüht, das Thema Nachhaltigkeit durch Vorgaben zum Klima- und Umweltschutz, zur Kennzeichnung von Tierwohl und mit Sorgfaltspflichten entlang von Lieferketten zu regeln. Und Banken sehen sich nicht zuletzt aufgrund der sogenannten Taxonomie-Verordnung dazu verpflichtet, bestimmte Kriterien zur Nachhaltigkeit bei der Kreditvergabe zu berücksichtigen. Die Europäische Union hat mit der Farm-to-Fork-Strategie als



Beitrag der Agrar- und Ernährungswirtschaft zum Green Deal die Ziele und Maßnahmen zum klima- und umweltfreundlichen Umbau der europäischen Agrar- und Ernährungsbranche festgelegt.

### SDGs als Trigger

Mit der 2015 verabschiedeten Agenda 2030 der Vereinten Nationen hat die Weltgemeinschaft einen Fahrplan für die Zukunft definiert, der die Agrar- und Lebensmittelwirtschaft zukünftig triggern wird. Die vereinbarten 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals - SDGs) richten sich sowohl an alle Regierungen weltweit als auch an die Zivilgesellschaft, die Privatwirtschaft und die Wissenschaft. Sie adressieren mehrheitlich die Erzeugung von landwirtschaftlichen Produkten und werden zwangsläufig auch seitens des Lebensmitteleinzelhandels und der von ihm gesetzten Standards an Bedeutung gewinnen.

Nachhaltig zu wirtschaften, ist für Unternehmen sowohl eine Selbstverpflichtung als auch eine Pflichterfüllung, um den zunehmenden Anforderungen des Marktes gerecht zu werden. Die Umsetzung einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Wirtschaftsweise im Unternehmen selbst und entlang der Lieferketten eröffnet vielfältige Chancen, birgt aber auch unterschiedliche Risiken, derer sich Erzeuger und Hersteller bewusst sein müssen.

### Vermeintlicher Zielkonflikt

Die meisten Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft richten ihr wirtschaftliches Handeln nach dem Prinzip des ökonomischen Wachstums aus. Der stärkeren Berücksichtigung ökologischer und sozialer Kriterien kommen indes nur wenige Unternehmen nach, da entsprechend hohe Umstellungs- und Investitionskosten nur bedingt durch die Erzielung höherer Erlöse aufgefangen werden können.

Diesem vermeintlichen Zielkonflikt, der Verfolgung ökonomischen Wachstums bei vermehrter Beachtung ökologischer und sozialer Aspekte, steht indes entgegen, dass Unternehmen durch nachhaltiges Wirtschaften einen effizienteren Ressourceneinsatz und damit auch Kosteneinsparungen erzielen, wie auch die Wertigkeit ihrer Produkte erhöhen und somit weitere Kundensegmente erschließen können. Die stetig wachsende Gruppe nachhaltigkeitsorientierter Verbraucher stellt sicherlich eine anspruchsvolle, aber auch kaufkräftige Zielgruppe dar, deren Potenzial von Erzeugern und Herstellern noch nicht wirklich ausgeschöpft wird.

Gerade in weitgehend gesättigten Märkten – wie Land- und Lebensmittelwirt-

schaft – mit einem hohen Anteil homogener Erzeugnisse und vergleichbaren Produkten kann die nachhaltige Wirtschaftsweise als Differenzierungsmerkmal dienlich sein.

### Stärkere Wettbewerbsposition

Eine umweltschonende und tierwohlkonforme Erzeugung zur Herstellung nachhaltiger Produkte mit entsprechend großen Marktpotenzialen kann helfen, die eigene Wettbewerbsposition zu stärken, Marktanteile zu sichern und durch gesteigerte Umsätze höhere Gewinne zu erzielen. Allerdings müssen Unternehmen die Einhaltung und Schaffung von ökologischen und sozialen Werten entlang der gesamten Lieferkette transparent und nachvollziehbar vermitteln. Ansonsten droht ihnen neben öffentlicher Kritik der Vorwurf des Greenwashings.

Die Anforderungen an Erzeuger und Hersteller, neben einer ökonomischen Ausrichtung verstärkt öko-soziale Aspekte zu berücksichtigen, verlangen somit, das eigene Wirtschaften – vom Acker bis zur Ladentheke – durch entsprechende Managementaktivitäten nachhaltig auszurichten. Für eine vermehrt nachhaltige Wirtschaftsweise bedarf es allerdings einer zielgerichteten Stra-

👉 Die Wertigkeit der Produkte steigt.

ategie und eines ausgearbeiteten Konzeptes, um erforderliche Maßnahmen sicher planen, umsetzen und kommunizieren zu können.

### Klare Strategie gefragt

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



Wer sich in Sachen Nachhaltigkeit klug positioniert, entwickelt kluge USPs. FOTO: IMAGO/SHOTSHOP

zernstrukturen, wird sich immer wieder an folgender Vorgehensweise orientieren:

### 1. Identifizierung und Analyse relevanter Nachhaltigkeitsthemen

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

### 2. Kritische Bewertung des Status quo

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

### 3. Erarbeitung konkreter Maßnahmen zur Anpassung

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

### 4. Öffentlichkeitsarbeit zur Nachhaltigkeit

Die Kommunikation zur eigenen nachhaltigen Wirtschaftsweise sollte inhaltlich stimmig und zielgenau erfolgen. Wichtig ist, dass die Botschaft zur eigenen Nachhaltigkeit nachvollziehbar transportiert und von Anspruchsgruppen in der Wertigkeit wahrnehmbar wird. Transparenz und Glaubwürdigkeit sind hier von fundamentaler Bedeu-

tung, um vermeintliche Missverständnisse, aufkommende Kritik und drohende Vorwürfe des Greenwashings zu vermeiden.

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

Daher überraschen die Ergebnisse einer bereits im Jahre 2020 durchgeführten Studie der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE) und der AFC Risk Et Crisis GmbH keineswegs. Hier wurden Entscheider in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie befragt, wie sie unter anderem zu den EU-Leitlinien zu unternehmerischer Sorgfaltspflicht bezüglich umweltbezogener Aspekte in den Lieferketten stehen. Immerhin über die Hälfte der Befragten war der Meinung, dass sie gesetzli-

👉 Ökologische Konzepte sollten zur eigenen Produktpalette passen.

che Regelungen zu entwaldungsfreien Lieferketten als zielführend betrachtet. Dabei führten 67 Prozent eine Risikoanalyse durch, 61 Prozent nutzten Maßnahmen zur Abwendung von Risiken und immerhin 56 Prozent kommunizierten über die Durchführung derartiger Maßnahmen.

Im Kontext des Gesetzes über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen in Lieferketten, kurz Lieferkettengesetz,



Unternehmen sollten ein möglichst gut durchdachtes Nachhaltigkeitskonzept entwickeln.

FOTO: IMAGO/SHOTSHOP

werden Nachhaltigkeitsaspekte ebenfalls neu zu betrachten sein und entlang der Food Value Chain alternative Verantwortlichkeiten definiert. Die Betrachtung findet nunmehr nicht mehr nur auf dem 1-Tier-Level, also auf der Ebene der Lebensmittelindustrie und des Lebensmitteleinzelhandels statt, sondern inkorporiert sämtliche Handlungsweisen bis zum n-Tier-Level und somit in den meisten Fällen bis auf das Niveau der agrarischen Produktion, egal, ob in Deutschland, Europa oder international.

Die Vorgaben des Gesetzes werden die rechtlichen Anforderungen an Unternehmen über den unmittelbaren Anwendungsbereich des Gesetzes hinaus prägen. So werden beispielsweise menschenrechtsbezogene Sorgfaltspflichten weit gefasst, die konkrete und rechtskonforme Umsetzung wird im Einzelfall schwierig. Die Sorgfaltspflichten können auch Umweltaspekte sowie den Klimaschutz betreffen. Wie schnell sich Betrachtungsweisen auch in der rechtlichen Auslegung verändern oder erweitern können, veranschaulicht zuletzt das Bundesgerichtshof-Urteil vom 29. April 2021, welches im Kern festgestellt hat, dass die Politik deutlich mehr tun muss, damit die Klimaziele erreicht werden und die Folgewirkungen nicht zulasten der nachfolgen-

den Generationen gehen dürfen. So muss man durchaus davon ausgehen, dass Klimaschutz auch menschenrechtsrelevant sein kann. Für handelnde Unternehmen ergibt sich hieraus eventuell eine Wette auf die Zukunft. NGOs bietet sich die Chance der Klageführung in Deutschland bei möglichen Anlastungen im Ausland.

#### Umfassende Verantwortung

Als zusätzliche, stufenübergreifend weiterführende Aspekte werden ferner die der EU-Richtlinie über unlautere Handelspraktiken zu berücksichtigen sein. Sie tragen dazu bei, dass das eigene unternehmerische Handeln jeweils im Kontext mit den anderen beteiligten Stakeholdern betrachtet werden muss. Es reicht nicht aus, die Verantwortung auf die allseits bekannte „Flaschenhalsposition“ von zum Beispiel Lebensmitteleinzelhandel, die Fruchthandelsunternehmen, die großen Molkereien, die Schlachtkonzerne oder die Agrarhandelskonzerne zu verlagern. Auch hier sind wertschöpfungskettenübergreifendes Handeln und spezifische Regelwerke opportun.

Ein weiterer Aspekt ergibt sich im Zusammenhang mit der Taxonomie-Verordnung sowie den nachhaltigen Anlagestrategien internationaler Anlagefonds. Während

➤ Wer den Green Deal nur unzureichend erfüllt, bekommt schlechtere Konditionen für Kredite.

Letztere zukünftig nur noch Unternehmen mit erwiesenen nachhaltigen Wirtschaftsweisen in ihren Portfolios führen werden und sich bereits heute einer wachsenden Anlegernachfrage erfreuen, muss beobachtet werden, ob und inwieweit Banken zukünftig „grüne“ Kredite über den Hebel der Eigenkapitalunterlegung vergeben. Dies könnte gegebenenfalls dazu beitragen, dass beispielsweise Unternehmen, die die Kriterien eines „Green Deal“ nicht oder nur bedingt erfüllen, mit höheren Eigenkapitalquoten arbeiten müssten als ihre nachhaltig wirtschaftenden Mitbewerber.



Soziale Verantwortung, Verantwortung für das Klima, Verantwortung für die Umwelt: Es gilt, zahlreiche Stellschrauben zu drehen.

FOTO: IMAGO/PANTHERMEDIA

## Lessons learned

Was lässt sich aus diesen Entwicklungen und Neueinordnungen lernen? Es ist sicherlich vorteilhaft, im Sinne der operativen und wirtschaftlichen Entwicklung eines Unternehmens das Thema Nachhaltigkeit in den Fokus gesamtheitlicher Geschäftsaktivitäten zu stellen. Es kann nicht nur zur Imagebildung, sondern ebenfalls als Profitträger und zur Gewinnabsicherung genutzt werden. Nicht nur gegenüber Kunden, regulativen Behörden und dem politischen Mainstream. Will ein Unternehmen zukünftig allerdings den oben genannten Ansprüchen entsprechen und sich darüber hinaus profilieren, so kann festgestellt werden, dass das bisherige Nachhaltigkeitsmanagement eher um das sogenannte ESG-Management erweitert werden muss. Dabei muss geprüft werden, wo sich die Managementsysteme gleichen und inwieweit sie sich durchaus differenziert betrachten lassen.

So kommt selbstverständlich die Frage auf: Was ist der Unterschied? Der Unterschied liegt sicherlich in der Tatsache, dass Nachhaltigkeitsmanagement oftmals nur bedingt messbar ist, während ESG sehr spezifisch und vor allem messbar hinterlegt ist. Während Nachhaltigkeit von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich gestaltet und ausformuliert werden kann, beruht ESG auf einem spezifischen Kriterienset – nämlich Environmental (Ökologie), Social (Umgang mit gesellschaftlichen und sozialen Fragen), Governance (gute Unternehmensführung und -steuerung) –, anhand dessen Unternehmen ihre Performance messen und berichten können.

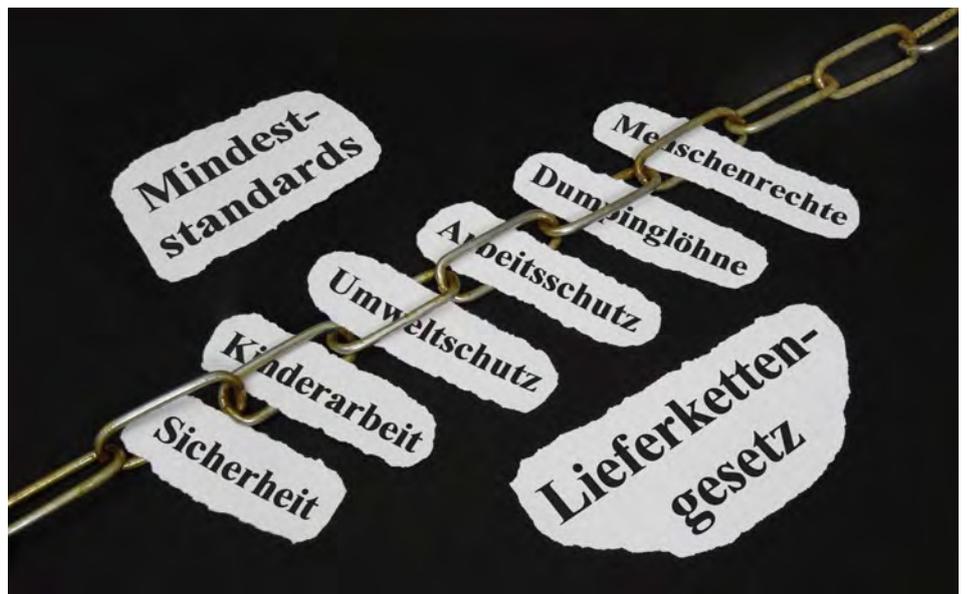
## Organisation über Plattformen

Sicherlich wird es zukünftig verstärkt stufenübergreifende Ansätze geben, bei denen sich die Wirtschaftsbeteiligten derart organisieren, dass sie anhand von definierten Regelwerken ihr Handeln und die jeweiligen Verantwortungsebenen über die einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette hinweg neu definieren und mittels ESG-Management überprüfen. Die bisherigen ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsaspekte werden durch übergeordnete Themenstellungen wie zum Beispiel den Umwelt- und Klimaschutz, Ressourcenschutz und Erhaltung der Biodiversität, die Erfüllung der SDGs, die Einhaltung vereinbarter Standards und Legal Compliance, faire Handelspraktiken und -entlohnung, die Einhaltung von Menschenrechten und die Gewährleistung von Umweltstandards, Corporate Governance sowie letztendlich auch die Absicherung der Authentizität und Integrität der Roh- und Fertigwaren ergänzt.

Am einfachsten sind derartige Konstellationen stufenübergreifend mittels userdefinierter Plattformen zu konstituieren, in denen die Beteiligten ihre jeweils eigenen, individuellen Maßnahmen und Daten monitoren und einpflegen und so eine übergreifende Nachprüfbarkeit der Einhaltung des definierten Regelwerks gewährleistet ist. Technisch lassen sich derartige Datenreihen digitalisiert darstellen und managen. Möglicherweise wird ein sogenannter „Truste“ eingeschaltet, der die Einhaltung überprüft und bei Abweichungen steuernd, eventuell sogar penalisierend eingreift.

Nachhaltigkeit wird hierbei einem neuen Zweck und Wirkungsgrad zugeführt, indem den klassischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten unter ande-

➤ Auf Menschenrechte bezogene Sorgfaltspflichten werden weit gefasst.



Das Lieferkettengesetz nimmt Unternehmen für den ganzen Produktionsprozess in die Pflicht, ob Sozial- und Umweltstandards eingehalten werden.

FOTO: IMAGO/STEINACH

rem Fragestellungen der Legal Compliance, der Werthaltigkeit, der Glaubwürdigkeit und der technischen und strukturellen Machbarkeit sowie vor allem der objektiven Messbarkeit beigefügt werden. In diesem Zusammenhang kann dann von einem veritablen, ganzheitlichen, stufenübergreifenden ESG-Management gesprochen werden. Das Ganze markt- und verbraucherorientiert, sodass die Aktivitäten zum USP der Beteiligten und somit zum Erfolgsfaktor generieren.

VON ANSELM ELLES & DR. MICHAEL LENDLE,  
AFC CONSULTING GROUP

# „Robotik kann Familienbetriebe wettbewerbsfähig halten“

**Jörg Migende, Baywa AG:** Bei der Digitalisierung müssen Handel und Hersteller eng zusammenarbeiten

In Zeiten der digitalen Transformation muss der Agrarhandel seinen Vertrieb neu ausrichten. Die Beratung muss in einem Rundum-sorglos-Paket aus fachlichem und Software-Know-how bestehen, sagt Jörg Migende, Chief Development Officer Agrar und Technik bei der Baywa AG.

**agrarzeitung (az):** Die Landwirtschaft soll nachhaltiger wirtschaften, synthetischen Dünger und chemischen Pflanzenschutz sparen. Wie können Smart-Farming-Technologien da helfen?

**Jörg Migende:** Teilflächenspezifische Anwendungen sind ein Teil der Lösung. Das stellen wir gemeinsam mit Wissenschaftlern fest. So ist zum Beispiel die teilflächenspezifische Düngung marktreif und auf den Betrieben angekommen – auch auf mittelgroßen Betrieben.

**Welche Rolle kommt Agrarhändlern wie der Baywa dabei zu, Precision-Farming-Technologien wie eben die teilflächenspezifische Düngung weiter zu etablieren?**

Wir für unseren Teil beraten immer mehr in Richtung Fragestellungen und nicht in Richtung Produkt. Wir bieten Düngermischungen und verschiedene Tools zur exakten Düngung an, zum Beispiel Applikationskarten über unser Tochterunternehmen Vista. Außerdem beraten wir Landwirte dabei, Precision-Farming-Lösungen unserer Tochter Farm Facts in Kombination mit durch Vista prognostizierten Bedarfsmodellen einzusetzen. Prognosemodelle, wie sie Vista mithilfe von Satellitendaten erstellt, werden immer wichtiger. Unsere Landtechnikwerkstätten, Pflanzenbauberater und Smart-Farming-Spezialisten helfen bei der Implementierung und Betreuung. Kurzum: Die Rolle des Händlers besteht im Know-how-Transfer zum Landwirt. Es reicht nicht aus, einfach nur Verkäufer zu sein.

**Die Digitalisierung geht also mit einem erhöhten Beratungsaufwand einher?** Absolut. Die Reise geht hin zur Prozessbera-



Jörg Migende ist bei der Baywa AG für die strategische Entwicklung des Betriebsmittel- und Landtechnikhandels und den Geschäftsbereich Digital Farming zuständig.

FOTO: BAYWA AG

tung – also weg vom Produkt, hin zur Strategie. Wir sprechen in dem Zusammenhang vom Lösungsvertrieb. Und wir stellen fest: Landwirte, die sich mit der Zukunftsfähigkeit ihres Anbaus auseinandersetzen, fordern den Vertrieb mehr.

**Aber können die Fachberater das so ohne Weiteres leisten?**

Sie brauchen dabei Unterstützung und sind ihrerseits auf Know-how-Transfer angewiesen. Wir stellen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Vertrieb sogenannte Key Accounts Smart Farming, aber auch unsere klassischen Pflanzenbauberater zur Seite. Diese vermitteln den Beraterinnen und Beratern Smart-Farming-Lösungen für pflanzenbauliche Probleme und Fragestellungen und verfügen zudem über das erforderliche Software-Know-how.

**Was bewegt nach den Erfahrungen der Baywa Landwirte dazu, Smart-Farming-Lösungen anzuwenden?**

Der Trend geht dahin, dass Landwirte sich sehr stark in ihrer Produktion an die betriebsindividuellen Bodenverhältnisse anpassen. Die Software muss diesen Weg mitgehen. Die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der Bodenanalyse ist daher oft der Einstieg in die Digitalisierung: Wie sieht für meinen Betrieb die optimale Bodenbearbeitung aus und die passende Düngeverarbeitung? Für die Landwirte muss immer ein konkreter praktischer Nutzen erkennbar sein.

**Sie sagten, die teilflächenspezifische Düngung ist bereits marktreif: Welche anderen Smart-Farming-Lösungen sind ebenfalls schon verbreitet?**

Bei der mineralischen Düngung sind wir und auch andere Anbieter am Markt sehr weit: Ein Stickstoffdünger kann präzise ausgebracht werden, und auch die automatische Dokumentation funktioniert. Die kombinierte mineralische und organische Düngung in der präzisen Düngung ist dagegen noch ausbaufähig. Allerdings haben wir vor Kurzem zusammen mit dem Gülletechnik-Anbieter Zunhammer eine praxisreife Lösung zur teilflächenspezifischen Gülleausbringung vorgestellt. Bei der teilflächenspezifischen Aussaat von Reihenfrüchten wie Mais ist die Praxis ebenfalls schon weit und verfügt über solide Erfahrungen. Bei Drillfrüchten dagegen ist noch eine sehr intensive Beratung der Landwirte erforderlich. Mit Vista treiben wir außerdem das Thema Teilflächenspezifische Bewässerung voran und bringen weltweit entsprechende Produkte auf den Markt.

**Wo klaffen denn noch Lücken im Angebotsprofil?**

Lücken gibt es im Bereich Pflanzenschutz. Beim Spotspraying etwa, der teilflächengenauen Ausbringung von Pflanzenschutz, besteht noch Handlungsbedarf. Da müssen Handel und Hersteller sehr eng zusammenarbeiten, um auch wirklich die besten Lösungen für die Anforderungen der Betriebe

“ Beim Spotspraying besteht noch Handlungsbedarf.

zu entwickeln. Aber generell gilt: Es sind schon sehr viel mehr Anwendungen praxisreif, als die Wissenschaft bisweilen suggeriert.

#### Wie meinen Sie das konkret?

Auf dem Einzelschlag können wir schon sehr viele Smart-Farming-Technologien anwenden. Drohnen beispielsweise, die Schlupfwespen zur Bestandspflege ausbringen, sind in unserem Lösungskosmos bereits State of the Art. Erste praxisreife Erfolge verzeichnen wir auch bei der teilflächenspezifischen Ausbringung von Halmverkürzern.

#### Wo ist noch Forschungs- und Entwicklungsarbeit gefordert?

Die Maschinen- und Datenkonnektivität muss weiter verbessert werden: Agrirouter etwa, eine herstellerübergreifende Lösung für den Austausch von Daten zwischen Systemen verschiedener Anbieter, geht da in die richtige Richtung.

#### Wie schnittstellenfähig ist die Baywa zu anderen Anbietern?

Wir sind da sehr offen und versuchen, alle Maschinen- und Betriebsmittelhersteller zu integrieren. Wenn Sie so wollen, folgen wir dem offenen Ansatz eines Android-Systems statt dem geschlossenen Produkt- und Lösungskosmos von Apple, um einen Vergleich zu anderen Lebensbereichen zu ziehen. Das passt aus unserer Sicht besser zu den Anforderungen der Landwirtinnen und Landwirte.

#### Ein weiteres großes Thema ist die Robotik: Unkrautroboter beispielsweise werden derzeit in verschiedenen Projekten erprobt. Für welche Betriebe eignen sich diese Technologien?

Schauen wir auf die Tierhaltung: Der Melkroboter ist nicht nur was für den Großbetrieb, sondern vor allem für Familienbetriebe, die unter Arbeitskräfte- und Zeitmangel leiden. Robotik ist analog auch im Gemüse- und Ackerbau für kleinere Betriebe eine Lösung. Doch nur, wenn die Roboter auch wirklich autonom arbeiten können, entfaltet sich der volle Nutzen dieser Technologie.

... und aktuell ist das nicht der Fall: Die gesetzlichen Vorgaben gestatten es nicht, Roboter und Drohnen ohne Be-

#### aufsichtigung durch den Landwirt arbeiten zu lassen.

Richtig. Aber gerade für den kleinen Betrieb, der mit Arbeitskräftemangel zu kämpfen hat, ist das ganz entscheidend. Dem ist nicht geholfen, wenn der Landwirt hinter dem Roboter herlaufen muss. Hier wünsche ich mir eine pragmatischere Regulatorik. Denn Robotik hat das Zeug dazu, Familienbetriebe trotz des Strukturwandels wettbewerbsfähig zu halten.

#### Welche landwirtschaftlichen Betriebe haben denn aus Herstellersicht das größte Potenzial?

Ich bin davon überzeugt, dass teilflächenspezifische Düngung oder Pflanzenschutz einen positiven Effekt auf eine ökologisch nachhaltigere Produktion haben – und zwar betriebsgrößenunabhängig. Aber 1 bis 1,5 ha sollte ein Schlag schon messen, damit die Technologien optimal zum Einsatz kommen können. Für die Landwirte sind die Hürden

beim Einsatz von Smart Farming übrigens gar nicht so hoch, wie häufig vermutet.

#### Das müssen Sie erklären.

Der Traktor, der Düngestreuer und andere Maschinen bringen häufig schon die technologischen Voraussetzungen für Smart-Farming-Anwendungen mit und brauchen nur noch die Software. Viel entscheidender dabei, den Technologien zum Durchbruch auf den Betrieben zu verhelfen, ist eine kluge Förderpolitik.

#### Die Bauernmilliarde, das Investitionsprogramm Landwirtschaft, soll ja gerade diesen Technologien Vorschub leisten ...

Ein Manko der Bauernmilliarde ist aus meiner Sicht zum Beispiel, dass digitale Applikationskarten nicht förderfähig sind. Die Bundesregierung wäre gut beraten, wenn sie künftig bei der Auflage solcher Programme den Agrarhandel als Schnitt-



Drohnen als vielfältige Begleiter auf dem Acker.

FOTO: BAYWA AG

“ Ein Manko bei der Bauernmilliarde ist, dass Applikationskarten nicht förderfähig sind.

## 5 Faktoren für eine erfolgreiche Digitalisierung

1. Agrar- und Landtechnik-Händler müssen sich wirklich auskennen.
2. Kompetenzen im Unternehmen, zwischen Software-Spezialisten und Vertrieblern, sollten vernetzt werden.
3. Der Landwirt bevorzugt nur einen Ansprechpartner bei der Digitalisierung seines Hofes. Dieser Ansprechpartner koordiniert die Spezialisten im Hintergrund.
4. Händler müssen praktische Unterstützung direkt vor Ort leisten können.
5. Hersteller und Handel sollten bei der Entwicklung und Einführung von Smart-Farming-Lösungen Hand in Hand arbeiten.



Anwendungen zur teilflächenspezifischen Aussaat sind bei Reihenfrüchten verbreitet.

FOTO: MANICK

stelle zu den Landwirten besser anhört. Nur mit dem Handel wird die Bauernmilliarde das erreichen, was sie beabsichtigt: nachhaltigere Produktionsweisen voranzubringen. Ziel ist ja nicht, den bloßen Kauf von Maschinen zu fördern, sondern die Anwendung nachhaltiger Produktionsverfahren.

### Kommen wir zum Thema Künstliche Intelligenz, kurz KI: Wo sieht die Baywa die größten Potenziale im Einsatz?

Hinter KI verbergen sich selbstlernende Systeme auf Basis großer Datenmengen. Einsatzgebiete liegen zum Beispiel im Präzisionspflanzenschutz, im Qualitätsmanagement, beim Sortieren von Partien in der Obst- und Gemüsewirtschaft sowie in der Optimierung logistischer Prozesse. Auch bei Verwaltungsaufgaben, die sich automatisieren lassen, spielen selbstlernende Systeme eine Rolle. Blühmischungen müssen zu örtlichen Biotop-Systemen passen, auch da kann KI bei der Entscheidung helfen. Dort, wo es Sinn ergibt, wird KI Einzug halten.

### Ist die Automatisierung der Land- und Agrarwirtschaft noch Science-Fiction, oder kommt das schneller als man denkt?

Die IT dafür bereitzustellen, ist gar nicht das Problem. Viel entscheidender ist die Akzeptanz. Es gibt zum Beispiel Befürchtungen, dass KI Arbeitsplätze vernichtet. Aber die Automatisierung wird nicht komplett den Menschen ersetzen. Sie wirkt vielmehr unterstützend, etwa wenn in Zukunft bei der Erfassung oder bei Düngemischungen automatisierte Prozesse installiert werden. Agrarstandorte werden allein aus Qualitätsmanagementgründen immer mehr über IT gesteuert werden. Im Zweifel fährt der Landwirt auch ein paar Kilometer weiter zu dem hochmodernen Großstandort, wo er nicht stundenlang an der Gosse wartet, sondern wo Wiegeergebnisse und Beprobungen automatisch erfasst werden – und das 24 Stunden am Tag, sieben Tage in der Woche.

### Die Baywa ist auch im digitalen Agrarhandel über die Beteiligung Unamera aktiv: Wie ist aktuell die Marktdurch-

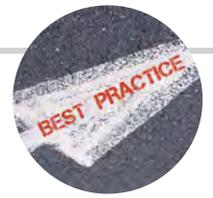
### dringung digitaler Vermarktungs- und Abwicklungsservices im Agrarhandel – und wie wird sie sich entwickeln?

Agrarhandel ist in vielen Belangen ein Standardprozess zwischen Landwirt, Erfassungshandel und Verarbeiter und lässt sich daher wunderbar digitalisieren. Auch hier ist aber die Akzeptanz entscheidend für den Erfolg. Der Landwirt entscheidet sehr genau zwischen dem Einkauf von Betriebsmitteln und dem Verkauf der Früchte seiner Arbeit, also seinem Getreide. Im Einkauf, so unsere Erkenntnis, ist er offener für digitale Lösungen als in der Vermarktung seiner Erzeugnisse.

### Der digitale Agrarhandel ist also noch nicht so weit wie die teilflächenspezifische Düngung ...

Das ist zumindest mein subjektiver Eindruck.

INTERVIEW: STEFANIE PIONKE



# Digitalisierung: Investitionsfelder und Prozessoptimierung

Tierhalter setzen auf Robotik – Benutzerfreundliche digitale Systeme gefragt

**Drohnen, Roboter und Co können auf landwirtschaftlichen Betrieben jedweder Größe die Arbeit erleichtern und das Absatzpotenzial erhöhen. Immerhin ein gutes Drittel der Landwirte in Deutschland erwägt, in den kommenden fünf Jahren Künstliche Intelligenz auf seinen Betrieben einzusetzen.**

Wie fast keine andere Branche ist die Landwirtschaft von einem kontinuierlichen Wandel geprägt – und die Veränderungsprozesse sind dabei so vielfältig wie die Landwirtschaft selbst. In der Geschichte finden sich regelmäßige Meilensteine, welche zu langfristigen Produktions- und Effizienzverbesserungen führten. Angefangen mit der Mechanisierung über die grüne Revolution bis hin zu der schrittweisen Digitalisierung und Vernetzung der Landwirtschaft, welche wir heute erleben.

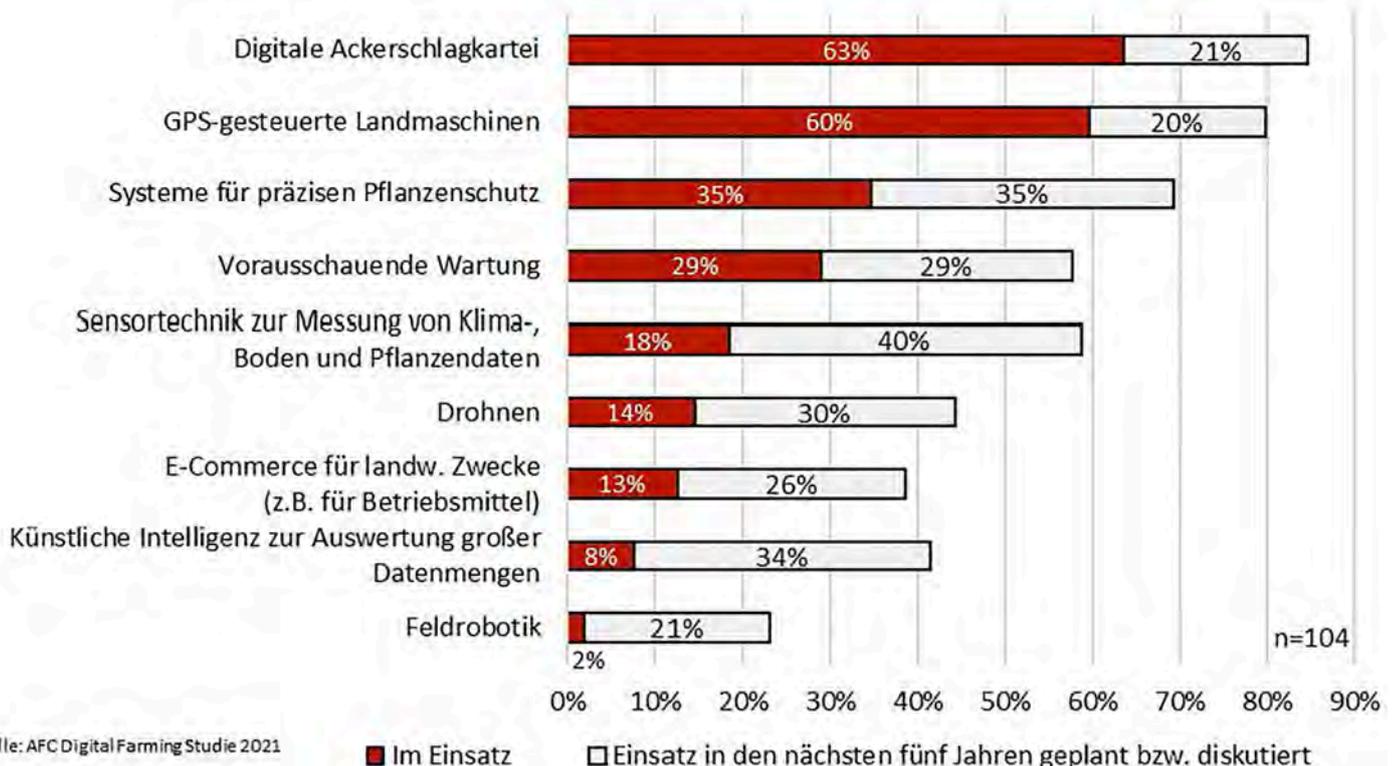
Dabei unterstützt eine Vielzahl digitaler Technologien und Anwendungen die Landwirte in zunehmendem Maße in verschiedenen Bereichen. Wer sich mit dem Thema Digitalisierung in der Landwirtschaft auseinandersetzt, stolpert schnell über Begriffe wie „Farming 4.0“, „Künstliche Intelligenz“ oder „Big Data“. Laut Definition der Deutschen Landwirtschafts-Gesellschaft (DLG) steht digitale Landwirtschaft als ein umfassender Begriff für „Precision Farming“, „Smart Farming“, komplexe Technologien und vernetzte Anwendungen.

Dazu zählen landwirtschaftliche Informations- und Kommunikationssysteme, die vernetzten Kommunikationsstrukturen des Internets der Dinge (Internet-of-Things - IoT), die Maschine-zu-Maschine-Kommunikation (M2M), Big-Data-Analysen, Künstliche Intelligenz (KI), Cloud-Computing, Drohnen und Ro-

botik. Diese Technologien bergen ein enormes Potenzial, die landwirtschaftlichen Prozesse nachhaltig, effizient und umweltschonend zu gestalten. Die daraus gesammelten Daten können wertvolle Informationen liefern und die Landwirte bei ihren Entscheidungen unterstützen.

In ihrer „Digital Farming Studie 2021“ hat die AFC Management Consulting GmbH die Anforderungen und Wünsche deutscher Landwirte hinsichtlich „Digital Farming“ hinterfragt und festgestellt, dass die Durchdringung digitaler Technologien und Anwendungen im Pflanzenbau (siehe Abbildung 1) mit einer Bandbreite von zwei bis 63 Prozent aufwartet. Dabei sind digitale Ackerschlagkarteien und GPS-gesteuerte Landmaschinen am häufigsten auf landwirtschaftlichen Betrieben anzutreffen. Ferner sind komplexe Technologien wie IoT-Sensortechnik, KI, Drohnen und Feld-

## 1) Digitale Technologien und Anwendungen im Pflanzenbau



GRAFIK: AFC CONSULTING GROUP

robotik bereits vereinzelt im Einsatz. Man kann aber davon ausgehen, dass der Einsatz dieser Technologien künftig um das Zwei- bis Zehnfache ansteigen wird.

Zudem lässt sich aus den Ergebnissen der Studie ableiten, dass digitale Technologien und Anwendungen in der Tierhaltung weiter verbreitet sind als im Pflanzenbau. Vor allem komplexe Technologien bergen ein enormes Potenzial in der Zukunft. So ist in den Bereichen E-Commerce, KI-Anwendungen, Farmmanagementsysteme und Sensortechnik ein genereller Anstieg des Absatzpotenzials um das Ein- bis Vierfache möglich. Insbesondere beim Einsatz von Robotik wird ein Unterschied zwischen den Betriebsformen deutlich. Während in der Tierhaltung 29 Prozent der befragten Landwirte Robotiksysteme einsetzen, sind es im Pflanzenbau lediglich 2 Prozent.

**Drohnen sparen Geld**

Fakt ist jedoch, dass Drohnen, Roboter und Sensorsysteme auf fast jedem landwirtschaftlichen Betrieb Einsparungen im Bereich der Betriebsmittel und der Arbeitskraft erzielen können (siehe Übersicht zu den verschiedenen Szenarien auf Seite 21). Bei einer wirtschaftlichen Betrachtung spielen allerdings nicht nur die Nutzungsdauer eine Rolle, sondern vor allem die möglichen Betriebsmitteleinsparungen, die einen enormen Einfluss auf den Return on Investment (RoI) haben. In den kommenden Jahren werden auch weiterhin zunehmende Preisreduktionen erwartet, die unter anderem durch sinkende Komponentenkosten, Anpassungs- und Skalierungseffekte als Folge des technischen Fortschritts sowie einen Wettbewerbsdruck durch neue Anbieter beschleunigt werden. Zudem können sich

frühzeitig einsteigende Anwender mögliche Wettbewerbs- und Pioniervorteile durch zusätzliches Wissen und gesammelte Daten sichern.

Darüber hinaus ergeben sich sowohl soziale als auch ökologische Vorteile wie Arbeitsentlastung, erhöhte Transparenz entlang der Wertschöpfungskette, verbesserte Bodengesundheit und der Schutz von Nützlingen durch punktgenauen Einsatz von Pflanzenschutzmitteln. Insbesondere bei Investitionen im Bereich Klima- und Umweltschutz werden Landwirte durch verschiedene Investitionsförderprogramme bei der Anschaffung von digitalen Technologien und Anwendungen unterstützt. Die wohl interessantesten Investitionsfelder in landwirtschaftliche Technologien sind Künstliche Intelligenz (KI) und Robotiksysteme. Wie die AFC-Studie zeigt, wollen rund 30 Prozent der befragten Landwirte innerhalb der kommenden fünf Jahre in diese Technologien investieren.

Schon heute helfen Drohnen und Satelliten beim Vermessen von Schlägen, der Applikationskartenerstellung und lenken über GPS selbstfahrende Landmaschinen. Zukünftig werden Feldroboter mit Sensortechnik Daten sammeln, welche anschließend von KI-Algorithmen ausgewertet werden. Je mehr Daten verfügbar sind, desto präziser lassen sich Vorhersagen treffen und Unsicherheiten reduzieren. Der Landwirt der Zukunft wird seinen Arbeitsbereich eher im Büro vorfinden und seinen Betrieb von dort aus steuern statt wie heute vom Traktor aus. Auch bei der

Die Kosten für digitale Anwendungen werden sinken.

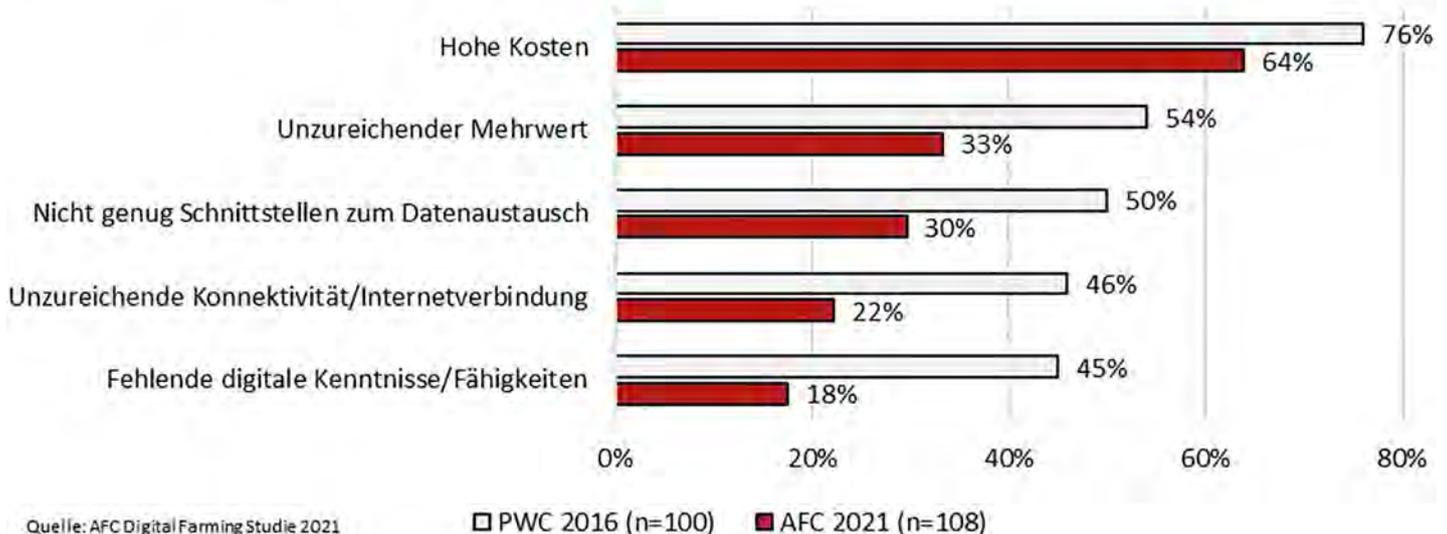
Wettervorhersage lassen sich zukünftig Satellitendaten und KI zusammen nutzen, um standortgenaue Vorhersagen zu liefern und so gezielt Erträge und die Qualität der Ernte zu verbessern. Roboter und Drohnen werden selbstständig miteinander kommunizieren.

**Komplexe Software**

Eine Schlüsselrolle spielt dabei die digitale Infrastruktur, sowohl auf dem Betrieb als auch zwischen den Betrieben und den Softwareanbietern. Jedoch sind die Softwarelösungen häufig komplex und bedürfen einer spezifischen Unterweisung, was mitunter die Akzeptanz der Landwirte reduziert. Dabei hängt die Akzeptanz von zwei wesentlichen Faktoren ab: dem wahrgenommenen Mehrwert und einer benutzerfreundlichen Bedienbarkeit (siehe Abbildung 2). Positiv zu interpretieren ist, dass sich die digitalen Kenntnisse und Fähigkeiten bei den Anwendern in den vergangenen fünf Jahren stark verbessert haben. Hierbei kommt es sowohl auf die Anbieter an, praxisorientiert auf die Wünsche der Landwirte einzugehen, als auch auf die Landwirte, die ihre Kenntnisse weiterhin vertiefen und den Anbietern entsprechendes Feedback geben müssen, damit die Prozessoptimierung gelingt. Am Ende entscheiden die Landwirte, welche Anwendungen sie einsetzen, sodass sie am besten bereits frühzeitig als Sparringspartner in den Entwicklungsprozess einbezogen werden sollten.

Ein weiterer Faktor ist die Datensicherheit und -hoheit. Oft fällt das Schlagwort des „glä-

**2) Hemmfaktoren der digitalen Landwirtschaft im Zeitverlauf Deutschland, 2016 & 2021**



Die Wertschöpfungsketten werden in Zukunft stufenübergreifend vernetzt sein.

sernen Betriebs“ und wird die damit einhergehende Sorge geäußert, dass Daten ohne Freigabe der Landwirte an unbefugte Dritte weitergegeben werden könnten. Hier liegt es bei den Anbietern und teilweise auch an der Politik, für eine ausreichende Sicherheit der Systeme zu sorgen und einen gesetzlichen Rahmen zu schaffen. Wie anfällig die vernetzten Betriebe der Zukunft sein werden, bleibt abzuwarten. Dennoch bietet der automatisierte Datenaustausch zwischen vor- und nachgelagerten Bereichen der Wertschöpfungskette die Möglichkeit, die Produktionsprozesse zu verbessern.

**Automatische Nachbestellung**

So können zukünftig die gesammelten Daten auf Datenplattformen geteilt und die verbrauchten Betriebsmittel automatisch nachbestellt werden. Gleichzeitig können Daten und Informationen in Richtung Han-

del kommuniziert werden, wodurch der Bedarf effizient und die Transparenz für Endverbraucher gestärkt werden kann.

Kurzum: Die Digitalisierung in der Landwirtschaft ist gewiss kein Schreckgespenst mehr und wird zukünftig immer weiter und schneller voranschreiten. Viele Betriebe setzen bereits auf smarte Technologien, um wirtschaftliche, soziale und ökologische Vorteile zu erzielen und ihre Produktionsprozesse zu optimieren. Dennoch gilt es, die bestehenden Hemmnisse zu überwinden, denn Investitionen in digitale Technologien und Anwendungen kommt eine stetig steigende Bedeutung für die Agrar- und Ernährungswirtschaft zu. Auch in der Landwirtschaft gilt: „Daten sind das neue Gold“. Je mehr Daten gesammelt werden, desto besser können KI-Algorithmen die Prozesse optimieren und einen enormen Mehrwert schaffen. Die größten Potenziale liegen da-

bei unter anderem in der Senkung der Betriebsmittelkosten, dem Klima- und Umweltschutz, den Wertschöpfungen infolge des technischen Fortschritts sowie der technologiebedingten Arbeitsteilung in der Innen- und Außenwirtschaft.

**Vernetzte Wertschöpfungsketten**

Zwar gibt es seitens der Landwirte einige Bedenken hinsichtlich der Datensicherheit und Akzeptanz. Dies gilt es zu berücksichtigen, damit die Landwirte den Wandel aktiv mitgestalten und ihre Wünsche und Bedürfnisse auch zukünftig kommunizieren. Neben dem voll vernetzten landwirtschaftlichen Betrieb werden in Zukunft auch die Wertschöpfungsketten stufenübergreifend miteinander vernetzt sein. Nur durch ein wechselseitiges Zusammenwirken von Landwirtschaft, Ernährungsindustrie, Politik und Technologieanbietern kann der Wandel hin zu einer nachhaltigen, digital vernetzten Food Value Chain gelingen.

ANSELM ELLES & MAXIMILIAN WALTMANN, AFC CONSULTING GROUP

Drohnen		Roboter		Sensorsysteme	
z.B. DJI Matrice; DJI Phantom 4; Sensefly eBee SQ; usw.		z.B. Agribot; AgXeed; Xaver; Carré; usw.		z.B. Fancom; Lely; SMARTBOW; MooMonitor+; smaXtec; Big Dutchman	
Ø Anschaffungspreis	7.000,00 €	Ø Anschaffungspreis	150.000,00 €	Ø Anschaffungspreis	7.500,00 €
Laufende Kosten pro Jahr	756,00 €	Laufende Kosten pro Jahr	9.845,33 €	Laufende Kosten pro Jahr	1.410,00 €
Minderfaktoraufwand in Euro/ha Jahr	6,81 € - 23,83 €	Lohnaufwandsersparnis in Euro/ha Jahr	150 € - 240 €	Lohnaufwandsersparnis in Euro/Jahr	3.650 € - 5.840 €

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

Smart-Farming-Tools lohnen sich für unterschiedliche Betriebsgrößen.

FOTO: AFC MANAGEMENT CONSULTANTS