

Whitepaper: Performance neu denken

Data-to-Value als Wettbewerbsvorteil der Ernährungsindustrie





Management Summary

AUSGANGSLAGE

Volatilität, Margendruck und steigende Komplexität erhöhen den Steuerungsbedarf in der Ernährungsindustrie. Entscheidungen müssen schneller, präziser und auf Basis aktueller Informationen getroffen werden. Angesichts dieser Herausforderungen hat die AFC Management Consulting im Herbst 2026 eine Trendstudie durchgeführt, für die 2.000 Unternehmen der Ernährungsindustrie adressiert wurden.



Kernergebnisse

01 | Reifegrad

Die Mehrheit der Unternehmen nutzt Daten bereits zur Entscheidungsunterstützung, eine **durchgängig datengetriebene Steuerung** ist jedoch bislang selten etabliert.



02 | Hürden

Nicht die Technologie allein bremst Data-to-Value, sondern insbesondere **fehlende Ressourcen, Kompetenzen und Systemintegration**.



03 | Nutzung

Produktions- und Prozessdaten werden überwiegend operativ genutzt; ihr **Potenzial für strategische und vertriebliche Entscheidungen** bleibt vielfach unerschlossen.



04 | Konsequenz

Data-to-Value ist keine reine IT-Aufgabe, sondern eine Frage der Unternehmenssteuerung: Wert entsteht, wenn Daten bessere Entscheidungen ermöglichen und deren Wirkung messbar wird.



Preisdynamik statt Planungssicherheit

Die Ernährungsindustrie sieht sich zunehmend volatilen Marktbedingungen gegenüber. Schwankende Rohstoffpreise, steigende Energie- und Vorleistungskosten sowie regulatorische Anforderungen erschweren die Planung und erhöhen den Druck auf Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit.

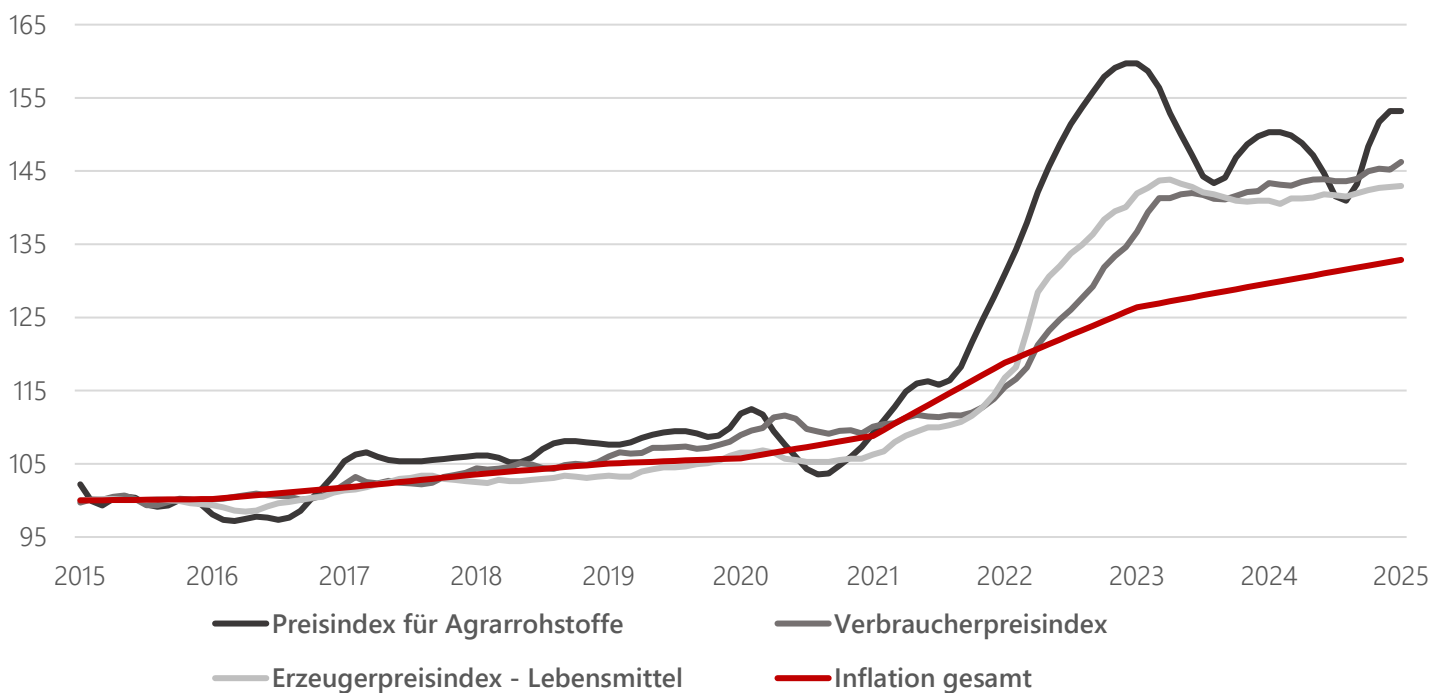
Die Preisentwicklung entlang der Lebensmittelwertschöpfungskette verdeutlicht diese Dynamik. Seit 2021 sind deutliche Ausschläge

bei Agrarrohstoffen, Herstellungskosten und Verbraucherpreisen zu beobachten. Trotz einer teilweisen Stabilisierung liegen viele Preisniveaus weiterhin deutlich über dem Vorkrisenniveau.

Für Unternehmen bedeutet dies: Traditionelle, periodische Steuerungsansätze stoßen zunehmend an ihre Grenzen. Die steigende Dynamik erfordert mehr Transparenz über Kosten-, Markt- und Performancetreiber.

Preisentwicklung der Food Supply Chain in der EU

zwischen 2019 und 2025; Basisjahr 2015 = 100



Quelle: Eurostat (Food price monitoring tool, HICP); eigene Berechnungen

Volatilität statt Stabilität: Nur wer Veränderungen früh erkennt und auf Basis aktueller Daten schnell wirksame Entscheidungen trifft, bleibt wettbewerbsfähig.

Sechs Faktoren gestalten die Leistungsfähigkeit in der Lebensmittelindustrie neu



Margen- & Preisdruck
Sinkende Planungssicherheit



Rohstoff- & Energiekosten
Volatile Inputkosten



Supply Chain Risiken
Resilienz als strategischen Erfolgsfaktoren



Steigende Komplexität
Mehr Steuerungsgrößen für Entscheidungen



Regulatorik & Compliance
Zunehmende Transparenzanforderungen



Digitalisierung & KI
Exponentielle Erzeugung von Daten



Steigende Anforderungen an Transparenz, Agilität und datenbasierte Entscheidungen

Data-to-Value wird zum Wettbewerbsfaktor

Die sechs zentralen Veränderungen verdeutlichen, wie sich die Rahmenbedingungen der Ernährungsindustrie wandeln und warum der Bedarf an einer datenbasierten Unternehmenssteuerung kontinuierlich steigt.

Die Konsequenz: Erfolgreiche Unternehmen müssen ihre **Performance heute deutlich präziser, schneller und faktenbasierter steuern** als noch vor einigen Jahren. Die Fähigkeit, Entscheidungen auf Basis integrierter Informationen zu treffen, wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

Unternehmen, die Informationen aus Produktion, Supply Chain, Vertrieb und Finanzen

integriert nutzen, können Risiken früher erkennen, Ressourcen gezielter einsetzen und Marktveränderungen schneller adressieren. Dadurch verbessern sie ihre operative Performance und stärken ihre Wettbewerbsfähigkeit.

Vor diesem Hintergrund stellen sich die Fragen: **Wie datengetrieben steuert die Ernährungs-wirtschaft heute tatsächlich und welche Hürden stehen der Realisierung von Data-to-Value im Weg?** Die Ergebnisse unserer Branchenbefragung liefern dazu ein aktuelles Stimmungsbild.

Viele Daten, ungenutztes Potenzial

Unternehmen der Ernährungswirtschaft verfügen heute über umfangreiche Datenbestände entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Dazu zählen unter anderem Produktions-, Qualitäts-, ERP-, Kosten-, Vertriebs- sowie Markt- und Kundendaten. Damit ist die Grundlage für datenbasierte Entscheidungen in vielen Unternehmen bereits vorhanden.

Die Verfügbarkeit großer Datenmengen allein erzeugt jedoch keinen Mehrwert. Wirtschaftliches Potenzial

entsteht erst, wenn relevante Informationen zielgerichtet ausgewertet und in konkrete Entscheidungen überführt werden. Die zentrale Herausforderung liegt daher weniger in der Datenerhebung als in der Fähigkeit, daraus einen betriebswirtschaftlichen Nutzen und messbare Wertschöpfung abzuleiten.¹

In der Praxis verhindern insbesondere die folgenden Herausforderungen eine konsequente Nutzung der vorhandenen Daten.

AFC-Kernthese: Der Engpass ist nicht die Verfügbarkeit von Daten, sondern die Fähigkeit, Daten systematisch in Entscheidungen und messbare Performance zu übersetzen.



Die zentralen Hürden auf dem Weg von Daten zu Wertschöpfung^{1, 2, 3}



Reality Check: Data-to-Value Reifegrad

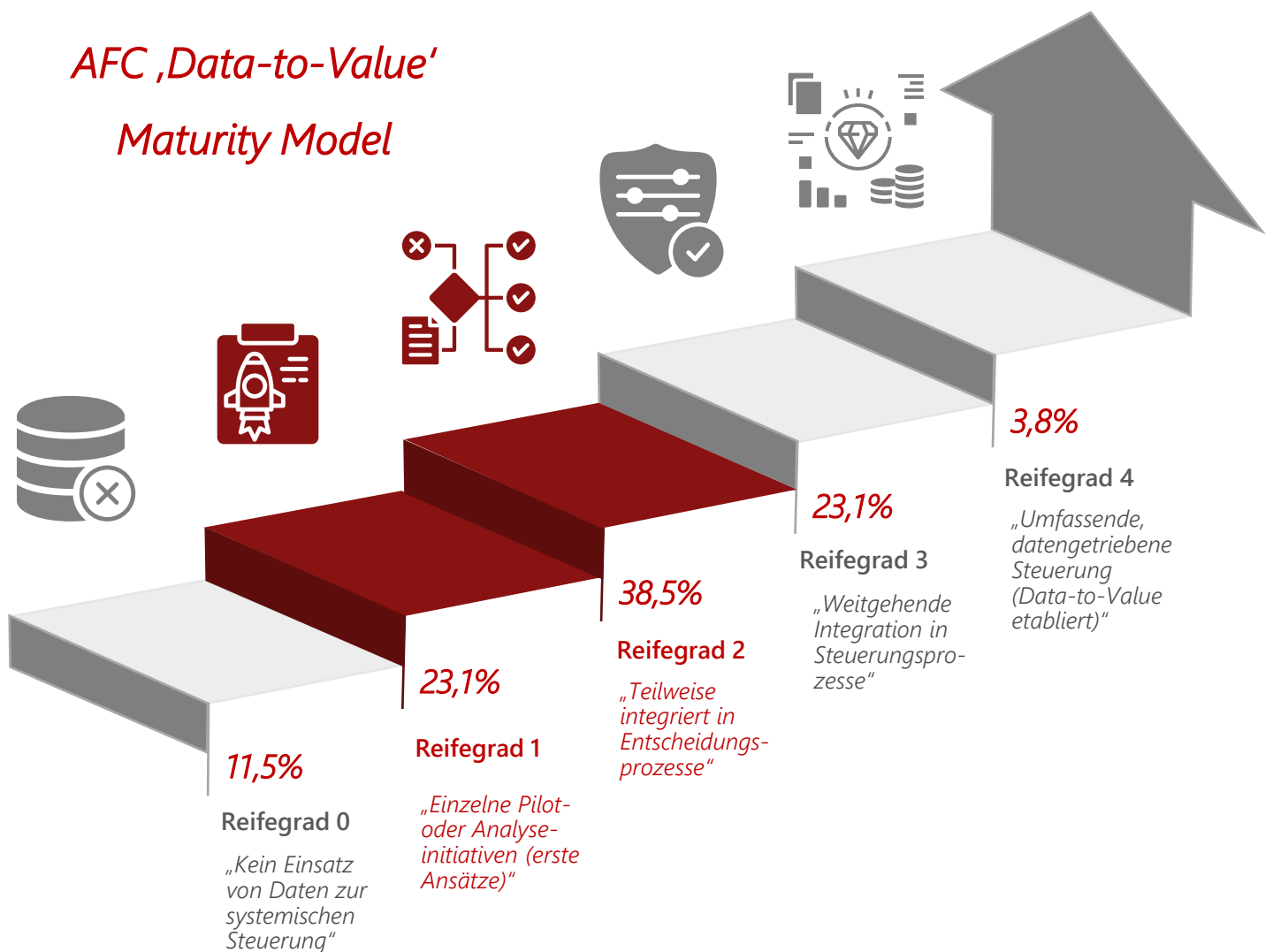
Die Ergebnisse der Branchenbefragung bestätigen das eingangs skizzierte Bild: Eine durchgängig datengetriebene Unternehmenssteuerung ist in der Ernährungsindustrie bislang nur selten etabliert.

Die **Mehrheit der über 2.000 adressierten Unternehmen befindet sich auf den mittleren Reifestufen**. Daten werden bereits zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen ge-

nutzt, eine unternehmensweit verankerte Data-to-Value-Strategie bleibt jedoch die Ausnahme. Lediglich 3,8 % der Unternehmen erreichen den höchsten Reifegrad.

Insgesamt zeigt sich, dass zwischen der Verfügbarkeit von Daten und ihrer konsequenten Nutzung für die Unternehmenssteuerung weiterhin eine erhebliche Entwicklungslücke besteht.

AFC ‚Data-to-Value‘ Maturity Model



- Daten werden bei der Mehrheit der Unternehmen bereits in Prozesse integriert. Eine durchgängig datengetriebene Steuerung bleibt jedoch die Ausnahme. -

Was Unternehmen bei Data-to-Value ausbremst

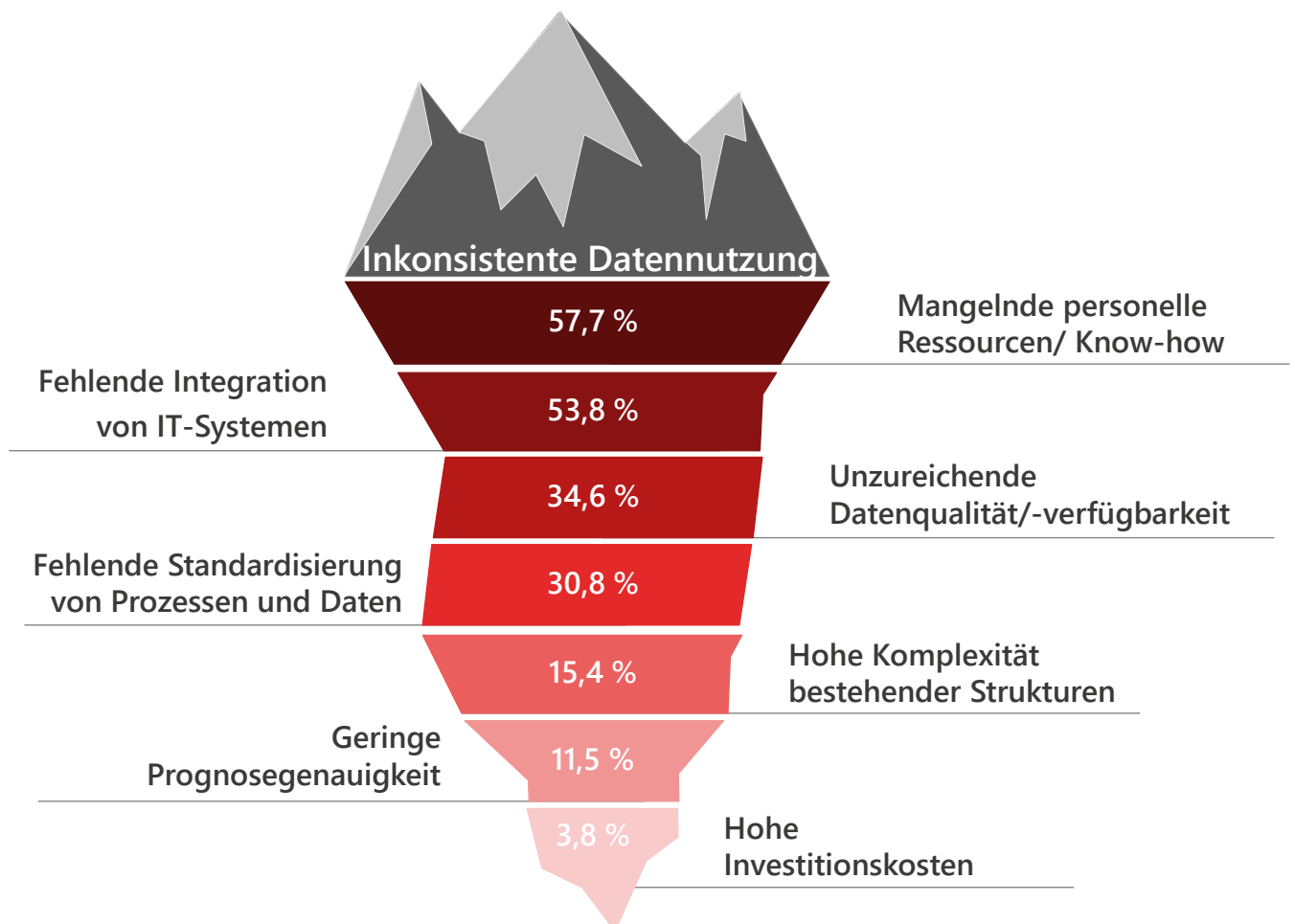
Die Umfrageergebnisse zeigen: Die Realisierung von Wertbeiträgen aus Daten scheitert selten an einem einzelnen Faktor. Vielmehr entsteht die Herausforderung im **Zusammenspiel technologischer, organisatorischer und personeller Rahmenbedingungen**.

Die befragten Unternehmen aus der Ernährungsindustrie sehen mangelnde personelle Ressourcen, beziehungsweise fehlendes Know-how (57,7 %), als größtes Hindernis. Ebenfalls häufig genannt werden die unzu-

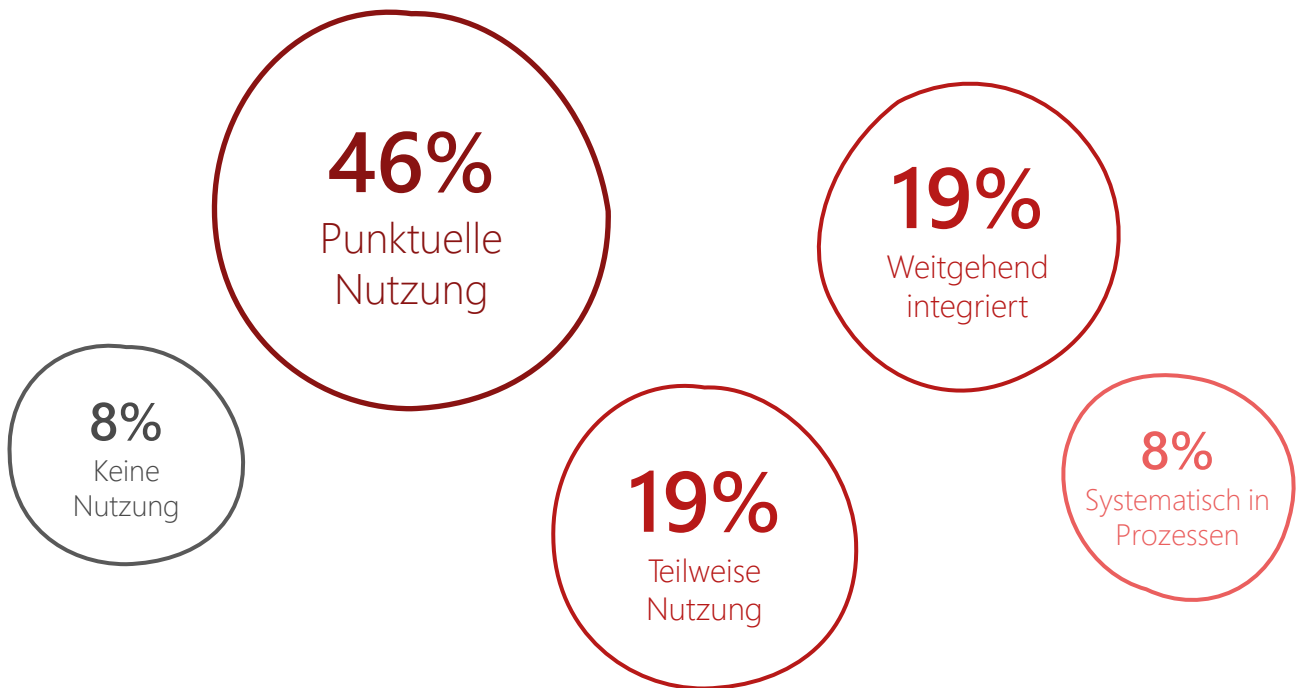
reichende Integration von IT-Systemen (53,8 %) sowie Defizite bei der Datenqualität und der Datenverfügbarkeit (34,6 %).

Die Ergebnisse machen deutlich, dass der Aufbau einer datengetriebenen Unternehmenssteuerung weit über technologische Investitionen hinausgeht. Entscheidend sind vor allem **ausreichende Ressourcen, analytische Kompetenzen, klare Verantwortlichkeiten und ein konsistentes Datenmanagement**.

Welche der folgenden Herausforderungen erschweren derzeit die systematische Nutzung von Daten in Ihrem Unternehmen? (Mehrfachauswahl möglich)



Wie weit ist die Nutzung von Produktions- und Prozessdaten für strategische oder vertriebliche Zwecke in Ihrem Unternehmen derzeit entwickelt?



- Produktions- und Prozessdaten werden heute überwiegend operativ genutzt. Ihr Potenzial für - strategische und vertriebliche Entscheidungen bleibt vielfach unerschlossen.

Die Ergebnisse zeigen, dass vorhandene Produktions- und Prozessdaten überwiegend zur operativen Steuerung genutzt werden. Ihr Einsatz für strategische und vertriebliche Entscheidungen bleibt dagegen bislang die Ausnahme.

Lediglich 8 % der Unternehmen haben Produktions- und Prozessdaten bereits systematisch in ihre Steuerungsprozesse integriert. **Rund zwei Drittel der Unternehmen nutzen Produktions- und Prozessdaten bislang nur punktuell oder teilweise.**

Die Ergebnisse verdeutlichen damit eine

zentrale Entwicklungslücke zwischen Datenerfassung und Wertschöpfung. Vorhandene Informationen werden häufig nicht über Funktionsbereiche hinweg verknüpft und für strategische Entscheidungen genutzt.

Dadurch bleiben Potenziale in den Bereichen Preisgestaltung, Vertriebssteuerung, Produktportfolio-Management und Kundenkommunikation vielfach ungenutzt. Unternehmen verzichten damit auf Erkenntnisse, die ihre Wettbewerbsfähigkeit unmittelbar stärken könnten.

Die Ergebnisse der Branchenbefragung zeigen, dass die meisten Unternehmen bereits über **umfangreiche Datenbestände** verfügen. Gleichzeitig wurden **fehlende personelle Ressourcen** und **analytisches Know-how** als die größten Hürden für die systematische Nutzung von Daten identifiziert.

Genau hier setzt AFC an: Durch die Verbindung von Branchenexpertise, Datenanalyse und betriebswirtschaftlicher Steuerung identifizieren wir die relevanten Werttreiber, leiten die notwendigen Kennzahlen und Daten ab und schaffen Transparenz über die wirtschaftlichen Effekte möglicher Maßnahmen.

Die zentralen Fragestellungen: Von der wirtschaftlichen Wirkung zur Steuerung

1.

WIRKUNG

Was wollen wir wirtschaftlich verbessern?

Kosten · Marge · Effizienz · Qualität · Resilienz

2.

ENTSCHEIDUNG

Welche Entscheidungen beeinflussen die Wirkung?

z. B. Produktionsprogramm, Materialeinsatz, Lieferant, Schichtsteuerung

3.

WERTTREIBER

Welche Treiber sind tatsächlich relevant?

Ausbeute · Ausschuss · OEE · Verbrauch · Preis · Qualität

4.

STEUERUNGSGRÖßEN

Welche KPIs messen diese Treiber zuverlässig?

Klare Kennzahlen, Zielwerte und Verantwortlichkeiten

5.

RELEVANTE DATENBASIS

Welche Daten werden dafür wirklich benötigt?

Produktion · Einkauf · Qualität · Energie · Markt

6.

STEUERUNG

Wie wird daraus tatsächliches Handeln?

Integration in Planung, Shopfloor, Reviews & Managemententscheidungen



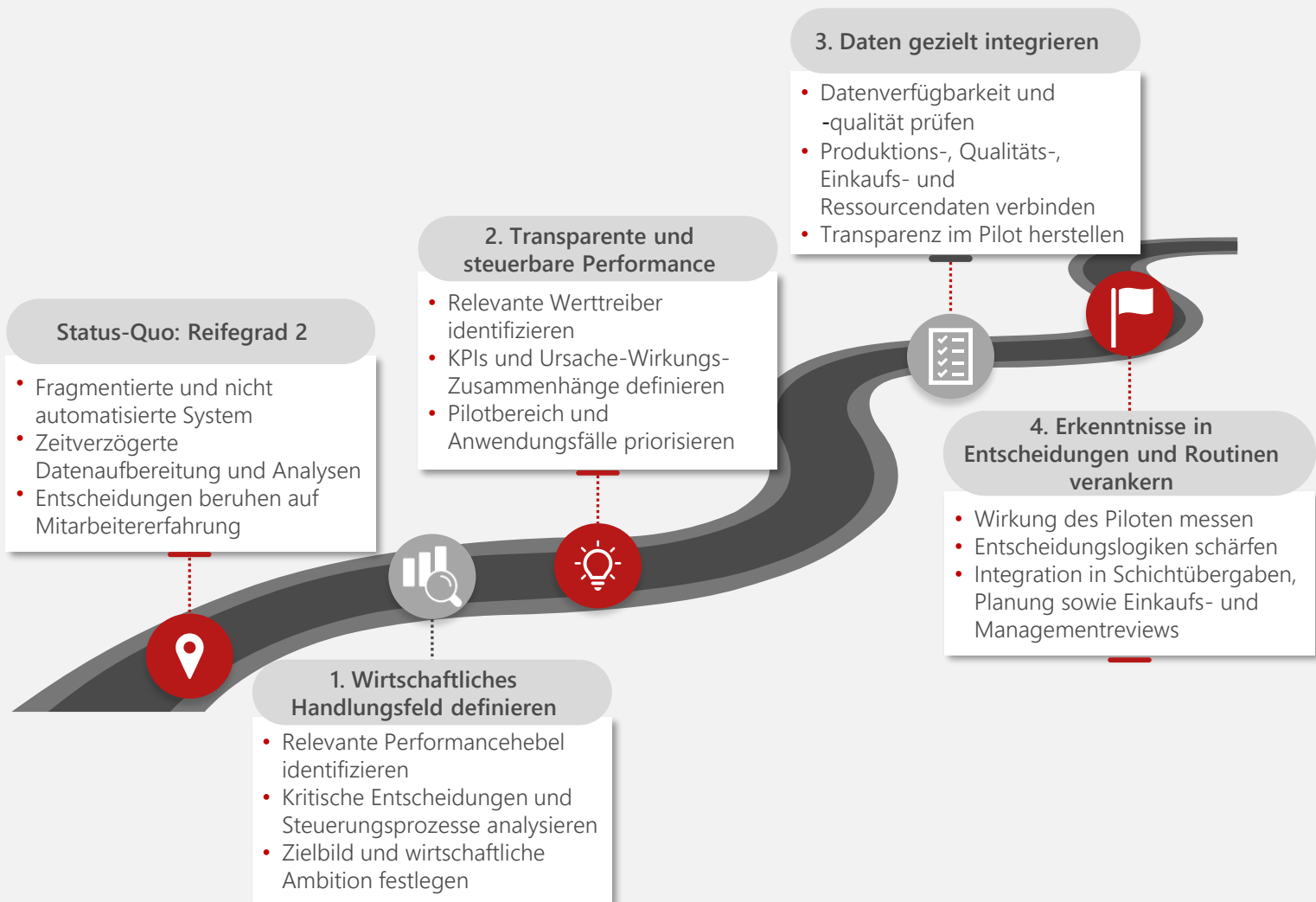
Ein Dashboard schafft zwar Transparenz, verbessert aber noch keine Performance. Entscheidend ist, die relevanten Werttreiber zu identifizieren und auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse bessere Entscheidungen zu treffen. Genau hierbei verbindet AFC seine Branchenexpertise mit Datenanalyse und betriebswirtschaftlicher Steuerung.

Vom Datensilo zur End-to-End Steuerung

Der Use Case betrachtet einen *Gebäckhersteller im europäischen Markt für Süß- und Salzgebäck*, der bereits über umfangreiche operative Daten verfügte. Die **Informationen wurden jedoch überwiegend in getrennten Systemen**

gehalten und vor allem für rückblickende Analysen genutzt. Der **Übergang zu einer integrierten Unternehmenssteuerung** blieb damit zunächst aus.

- Wie gelingt der Weg von isolierten Daten zu einer integrierten Steuerung? -



Der Weg zu Data-to-Value beginnt nicht bei den Daten, sondern bei einem wirtschaftlich relevanten Handlungsfeld. Auf dieser Basis werden die entscheidenden Werttreiber identifiziert, transparent gemacht und mit den relevanten Daten verknüpft.

Die Datenintegration allein schafft jedoch noch keinen Mehrwert. Entscheidend ist,

dass aus den gewonnenen Erkenntnissen konkrete Handlungsimpulse entstehen und diese in die operativen Entscheidungs- und Steuerungsprozesse integriert werden. Erst dadurch wird aus isolierten Daten eine integrierte End-to-End-Steuerung mit messbarem Wertbeitrag.

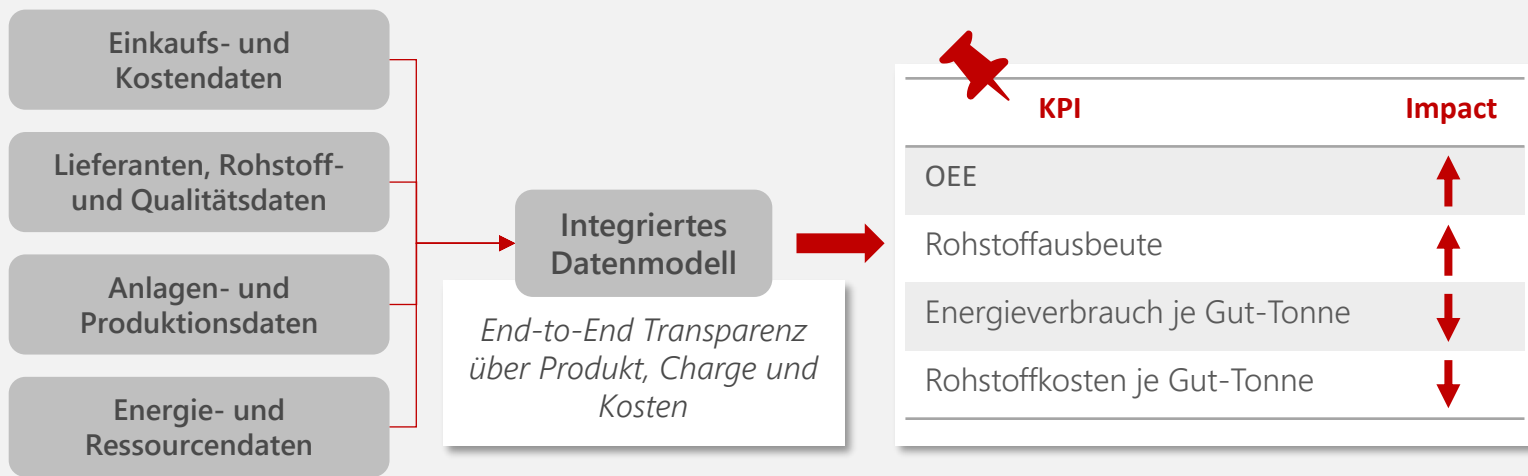
Aus Daten messbaren Mehrwert schaffen

Auf Grundlage der zuvor dargestellten Roadmap setzte der Gebäckhersteller den priorisierten Use Case einer datenbasierten Rohstoff- und Produktionssteuerung um. Durch die Verknüpfung von Einkaufs-, Qualitäts-,

Produktions- und Ressourcendaten entstand erstmals eine durchgängige Sicht auf die wesentlichen Einflussgrößen der Produktionsperformance.

Daten- und Wirkungsmodell der Rohstoff- und Produktionssteuerung

- Gebäckhersteller im europäischen Markt für Süß- und Salzgebäck -



Durch die Verknüpfung der Daten konnten Zusammenhänge zwischen Rohstoffqualität, Anlagenleistung, Materialverlusten und Ressourcenverbrauch systematisch analysiert werden. Dadurch wurden die Ursachen von **Ineffizienzen und Kostenabweichungen transparent und gezielt steuerbar**. Auf Basis dieser Erkenntnisse optimierte das Unternehmen den Einsatz von Rohstoffchargen, Prozessparametern und Produktionsplanung. In diesem Fall wurde die Wirkung der Maßnahmen anhand von vier Kennzahlen bewertet:

Gesamtanlageneffektivität (OEE), Rohstoffausbeute, Energieverbrauch je Gut-Tonne und Rohstoffkosten je Gut-Tonne. Damit konnten **operative Verbesserungen unmittelbar in wirtschaftliche und ressourcenbezogene Effekte übersetzt** werden.

Der Wert entstand nicht durch die Integration der Daten allein, sondern durch die daraus abgeleiteten Entscheidungen und den messbaren Nachweis ihrer Wirkung.

Wo steht Ihr Unternehmen auf dem Weg von Data zu Value?
Gemeinsam identifizieren wir die größten Potenziale für eine datenbasierte Wertschöpfung und erarbeiten einen praxisnahen Umsetzungsplan.



Kontaktieren Sie uns gerne für einen unverbindlichen Austausch.



TIME FOR A CHANGE



Die **AFC Consulting Group** ist die führende Unternehmensberatung im Bereich der Agrar- und Ernährungswirtschaft sowie den angrenzenden Bereichen Lebensmittelsicherheit und Verbraucherschutz.

Das Arbeitsspektrum umfasst die gesamte Food Value Chain. Als alleiniger Branchenspezialist zählt AFC mit **mehr als 5.300 Beratungsprojekten in über 50 Jahren** zu den führenden deutschen Strategie- und Organisationsberatern. Mit unserem vernetzten Branchenwissen und unserer Umsetzungskompetenz helfen wir seit 1973 den unterschiedlichsten

Stakeholdern der Agrar- und Ernährungswirtschaft dabei, ihre spezifischen Problemstellungen zu lösen. Dementsprechend umfasst die stetig wachsende Zahl unserer Mandanten das gesamte Spektrum der Food Value Chain: von der Landwirtschaft und dem Agribusiness bis zur Ernährungsindustrie, dem Lebensmitteleinzelhandel und den Großverbrauchern, einschließlich aller Zulieferbranchen sowie Behörden, Verbände und Investoren.

Weitere Informationen finden Sie auf: www.afc.net

Vergangenheit verwalten oder Zukunft steuern?

Das kommende Whitepaper zeigt, wie Unternehmen ihre Finanzplanung datengetrieben ausrichten können. Jetzt per QR-Code vormerken.



Impressum

Autorenteam:

Maximilian Waltmann, Sarah Wolf, Luzie Seybold

Gender Disclaimer:

Alle in männlicher Form verwendeten Personen-, Berufs- oder Funktionsbezeichnungen schließen ausdrücklich Frauen und diverse Personen mit ein.

Quellen:

1. Bitkom. (2025). *Data economy*. <https://doi.org/10.64022/2025-data-economy>
2. Vidgen, R., Shaw, S. & Grant, D. B. (2017). Management challenges in creating value from business analytics. *European Journal Of Operational Research*, 261(2), 626–639. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.02.023>
3. Liu, F. & Panagiotakos, D. (2022). Real-world data: a brief review of the methods, applications, challenges and opportunities. *BMC Medical Research Methodology*, 22(1), 287. <https://doi.org/10.1186/s12874-022-01768-6>

Bilder: Pexels

AFC Management Consulting

Dottendorfer Straße 82

53129 Bonn

Telefon +49 (0)228 98579-0

Telefax +49 (0)228 98579-79

info@afc.net

www.afc.net

Oktober 2026

TIME FOR A CHANGE

AFC Management Consulting

Dottendorfer Str. 82 | 53129 Bonn



Maximilian Waltmann | Geschäftsführer

maximilian.waltmann@afc.net



Sarah Wolf | Analyst

sarah.wolf@afc.net



Luzie Seybold | Analyst

luzie.seybold@afc.net