

# HERAUSFORDERUNGEN KOMPLEXER LIEFERKETTEN

Wie sind die deutschen  
Lebensmittelhersteller aufgestellt?

Studie zum Risiko- und Krisenmanagement in der Ernährungsindustrie 2024



## Inhalt

Einleitung	3
<i>Herausforderungen komplexer Lieferketten: Wie sind die deutschen Lebensmittelhersteller aufgestellt?</i>	3
Die Studie zeigt	4
Der Blick fürs Detail	5
<i>Risiken im globalen Einkauf bleiben</i>	5
<i>Die Risikothemen haben sich aufgrund anhaltender globaler Krisen kaum verändert</i>	7
<i>Produktbezogene Risikothemen: Rohwarenpreis ist und bleibt TOP-Thema</i>	7
<i>Unternehmensbezogene Risikothemen: Rentabilität vor Lieferfähigkeit</i>	9
<i>Lieferkettenbezogene Risikothemen: Rohwarenverfügbarkeit bleibt TOP-Thema</i>	11
<i>Unternehmen ergreifen Maßnahmen zur Risikosteuerung</i>	13
<i>Nachhaltigkeit bleibt die zentrale Forderung von Anspruchsgruppen</i>	15
<i>Herausforderungen und Maßnahmen in Zeiten geopolitischer Konflikte</i>	17
<i>Unternehmen investieren in Netzwerksicherheit</i>	19
<i>Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) fordert die Unternehmen heraus</i>	21
<i>Die EU-Verordnung für entwaldungsfreie Produkte ist einem erhöhten bürokratischen Aufwand für Unternehmen verbunden</i>	24
<i>Maßnahmen zur Erfüllung der Nachhaltigkeitsberichterstattung</i>	26
Handlungsmaßnahmen für Unternehmen	28

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

## Einleitung

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

Die deutsche Ernährungsindustrie ist für die Herstellung verarbeiteter Lebensmittel auf eine stabile Versorgung mit Agrarrohstoffen aus dem In- und Ausland angewiesen. Nur wenn Rohstoffe in ausreichender Menge und Qualität zur Verfügung stehen, können daraus hochwertige Produkte hergestellt werden.

Rund drei Viertel der in der deutschen Ernährungsindustrie verarbeiteten Rohstoffe stammen aus Deutschland. Ein Viertel der Rohstoffe wird aus dem europäischen und außereuropäischen Ausland bezogen, da sie in Deutschland nicht in ausreichender Menge vorhanden sind oder nicht angebaut werden können. Unter den importierten Rohstoffen befinden sich auch zahlreiche Produkte aus Schwellen- und Entwicklungsländern.

Mit der internationalen Beschaffung von Rohstoffen und der Zunahme globaler Krisen werden die Lieferbeziehungen der Unternehmen und die Lieferketten komplexer und unzuverlässiger, wodurch die Unternehmen mit vielfältigen Risiken konfrontiert sind. Doch wo sehen Unternehmen der Lebensmittelbranche diesbezüglich die größten Risiken? Welche Maßnahmen wer

den im Sinne eines präventiven Risikomanagements ergriffen? Und sind die Unternehmen auf den Ernstfall und die neue Gesetzgebung vorbereitet?

Die AFC Risk & Crisis Consult GmbH (AFC) ist gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V. (BVE) diesen Fragestellungen in ihrer aktuellen Studie zum Risiko- und Krisenmanagement in der Ernährungsindustrie nachgegangen.

Im Jahr 2024 haben 296 für das Risiko- und Krisenmanagement verantwortliche Mitarbeiter aus der Ernährungsindustrie an dieser Studie zu den folgenden Schwerpunktthemen teilgenommen:

- Risikomanagement und globale Lieferketten
- Aktuelle und zukünftige Risikothemen
- Umgesetzte Maßnahmen im Risikomanagement
- Herausforderungen neuer Regularien (LkSG, EUDR, CSRD)
- Cyber Security

Soweit möglich sind diese Ergebnisse mit vergleichbaren Studien aus den Jahren 2015, 2018, 2020 und 2022 in Kontext gebracht, so dass sich ein Trend ablesen lässt.

Wir danken allen Teilnehmenden für die zahlreichen Rückmeldungen, insbesondere zu den offenen Fragen.

**Stefanie Sabet**  
Geschäftsführerin  
Bundesvereinigung der  
Deutschen Ernährungsindustrie (BVE)

**Lena Meinders**  
Geschäftsführerin  
AFC Risk & Crisis Consult GmbH

## Die Studie zeigt

Die neuesten Ergebnisse der BVE/AFC-Studie, basierend auf den Rückmeldungen von 296 Risiko- und Krisenmanagern, zeigen deutlich, dass Unternehmen wichtige Schritte unternehmen, um die Risiken entlang der Lieferkette proaktiv zu verringern. Durch ständige Verbesserungen ihrer Risiko- und Krisenmanagementsysteme reagieren sie sensibel auf Risikothemen und die Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen.

Die Studie identifiziert die risikobasierte Lieferantenbewertung, die von 91 Prozent der Befragten als zunehmend wichtig eingestuft wird, als zentrale Maßnahme. Weitere 86 Prozent der Unternehmen verlangen mittlerweile verpflichtende Zertifizierungen von ihren Partnern, während 76 Prozent regelmäßig Lieferantenbefragungen und Vor-Ort-Kontrollen durchführen. Auch das Issue Monitoring und die Schulung von Lieferanten sind für 57 bzw. 48 Prozent der Befragten wesentliche Werkzeuge, auch wenn gerade bei diesen letzten beiden Maßnahmen noch Handlungsbedarf besteht, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden.

Eine weitere wesentliche Erkenntnis ist, dass 86 Prozent der Befragten eine Zunahme der Risiken im globalen Wareneinkauf feststellen, vor allem bezogen auf den Rohwarenpreis, Grenzwerte und Höchstmengen sowie die Rentabilität und die Qualität der Rohstoffe. Vor allem geopolitische Konflikte haben die Verfügbarkeit und die Preise von Rohwaren negativ beeinflusst, was 85 Prozent der Teilnehmenden spüren. Als Reaktion darauf setzen die Unternehmen auf angepasste Beschaffungsstrategien, erhöhte Lagerbestände und verstärkten regionalen Bezug.

Trotz der proaktiven Anpassungen bleiben Herausforderungen bestehen. 79 Prozent der Unternehmen investieren in IT- und Netzwerksicherheit, um sich gegen Cyberangriffe zu schützen, doch bei der Umsetzung von Sicherheitskonzepten und Notfallmanagementprozessen besteht weiterhin großer Nachholbedarf; nur 42 Prozent nutzen externe Expertise. Zudem belasten neue regulatorische Anforderungen wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz und die EU-Verordnung für entwaldungsfreie Produkte die Unternehmen, wobei mehr als die Hälfte der Befragten mit zusätzlichem bürokratischem Aufwand konfrontiert wird.

Diese Ergebnisse verdeutlichen die Notwendigkeit für Unternehmen, ihre Maßnahmen fortlaufend anzupassen und sowohl kurzfristig als auch langfristig strategisch zu planen, um die Vielzahl an Risiken effektiv zu bewältigen.

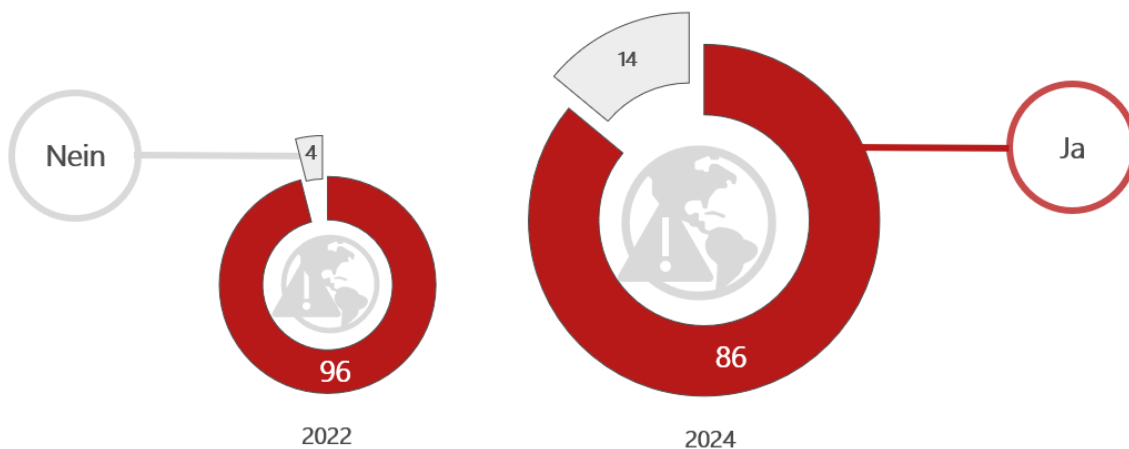
## Der Blick fürs Detail

### Risiken im globalen Einkauf bleiben

Dass das Auftreten von Risiken in ihrem globalen Wareneinkauf in den letzten Jahren zugenommen hat, bejahen aktuell 86 Prozent der Befragten. Die verbleibenden 14 Prozent und damit 10 Prozentpunkte mehr als noch im Jahr 2022 setzen vor allem auf regionale Lieferketten ohne weltweite Rohwarenbeschaffung.

### Hat das Auftreten von Risiken in Ihrem globalen Wareneinkauf in den letzten Jahren zugenommen?

in Prozent



Quelle: AFC, BVE

n=296

Vor der Corona-Pandemie und den geopolitischen Krisen waren längere und damit intransparentere Lieferketten der von den Studienteilnehmern genannte Hauptgrund für das gestiegene Risiko bei der globalen Warenbeschaffung. Heute stehen Rohstoffknappheit und unzuverlässige Lieferketten im Vordergrund, verbunden mit unterbrochenen oder teilweise unterbrochenen Lieferketten sowie mangelnden Logistikkapazitäten und dem Schwinden verbindlicher Zusagen. Mit der Zunahme internationaler Produktionsstandorte und internationaler Zulieferer steigen auch die Risiken für die Unternehmen.

Nicht nur unzuverlässige globale Lieferketten sind für die abnehmende Verfügbarkeit der Rohstoffe verantwortlich. Der Klimawandel verursacht Ernteaufschläge und Qualitätsverluste. Hinzu kommt, dass bei der wachsenden Konkurrenz um die knappen Rohstoffe die Preise steigen, und das bei gleichzeitig strengeren Kundenanforderungen und zunehmenden Regulatorien.

**„Polykrisen wie Kriege und Klimawandel sowie deren Folgen haben großen Einfluss auf die Lieferketten.“**

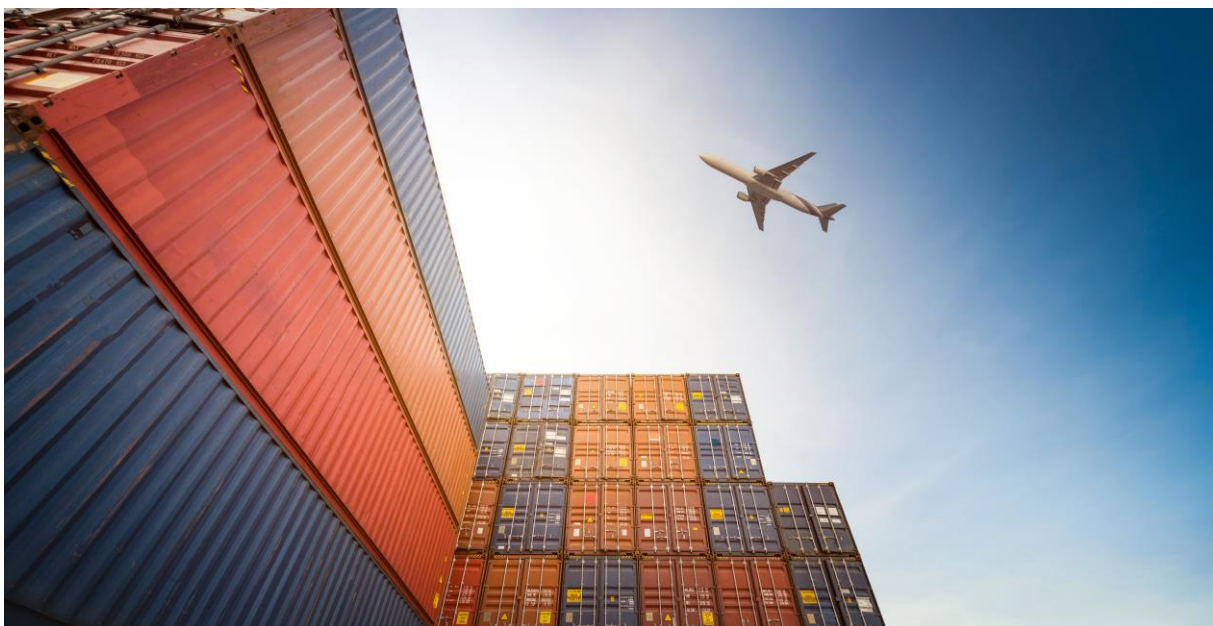
Die geopolitischen und klimatischen Krisen rücken als Hauptursache für die Entstehung von Risiken weiter in den Vordergrund. Weltweit haben die politischen Unsicherheiten zugenommen: „Mehr Konflikte und mehr Regulierung“, fasst ein Teilnehmer zusammen.

Die Studienteilnehmer beklagen, dass immer mehr Partner in der Lieferkette versuchen, Gesetzeslücken für sich zu nutzen und dass das Potenzial für Food Fraud zunimmt. Die Sensibilität für mögliche Risiken in vernetzten Lieferketten ist daher gestiegen. Um die Produktion zu sichern, weiten Unternehmen ihre Lieferströme aus.

Steigende Anforderungen bergen ein weiteres Risiko: Zum einen in der Analytik, die genauer geworden ist. So werden bereits geringste Mengen unerlaubter Kontaminanten in Lebensmitteln nachgewiesen, neue kommen hinzu – die Warnungen im Schnellwarnsystem häufen sich, die Kontroll- & Prüfaktivitäten der Stakeholder haben zugenommen. Gerade in diesem Jahr müssen sich die Unternehmen mit vielen neuen gesetzlichen Vorgaben auseinandersetzen, wie dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG), der europäischen Lieferkettenrichtlinie (CSDDD), der EU-Entwaldungsverordnung (EUDR) und der Nachhaltigkeitsberichterstattungsrichtlinie (CSRD). Hinzu kommen Sanktionslisten, Geldwäschegesetze und unterschiedliche Zertifizierungsstandards.

**„Effektives Management, Reduzierung der Lieferanten und regionaler Warenbezug mindern das eigene Risiko“**

Dass das Auftreten von Risiken im globalen Wareneinkauf zugenommen hat, können vor allem Unternehmen mit überwiegend regionalen Lieferketten ohne globalen Rohstoffbezug nicht bestätigen. Alternativ setzen Unternehmen auf ein zuverlässiges internes Lieferantenmanagement mit wenigen, fest definierten Lieferanten, mit denen zum Teil seit Jahrzehnten zusammengearbeitet wird – hier ist eine kontinuierliche Kommunikation und Auditierung wichtig.



## **Die Risikothemen haben sich aufgrund anhaltender globaler Krisen kaum verändert**

### **TOP 5-Risikothemen**

1. *Steigende Rohwarenpreise*
2. *Grenzwerte, Höchstmengen*
3. *Rentabilität*
4. *Rohwarenverfügbarkeit*
5. *Rohwarenqualität*

Das mit Abstand größte Risikothema ist und bleibt der steigende Rohwarenpreis, hier sind sich mit 76 Prozent die meisten Teilnehmer einig. Auch wenn die Zustimmung, wie von den Teilnehmern vorausgesagt, zukünftig abnehmen sollte, werden die Rohwarenpreise sicherlich ein TOP-Thema bleiben. Grenzwerte, Höchstmengen und Rentabilität – im Jahr 2022 noch im Mittelfeld mit 46 bzw. 44 Prozent – nehmen jetzt die Plätze zwei und drei ein und haben die Rohwarenverfügbarkeit damit von Platz 2 auf Platz 4 versetzt. Dass die Rohwarenqualität eine zunehmende Rolle spielen wird, jetzt zum TOP 5-Thema aufgestiegen, haben die Teilnehmer aus der vorangegangenen Studie bereits prognostiziert.

### **Produktbezogene Risikothemen: Rohwarenpreis ist und bleibt TOP-Thema**

Die Rohwarenpreise sowie die Problematik um Grenzwerte und Höchstmengen verbleiben, wie bereits von den Studienteilnehmern im Jahr 2022 prognostiziert, auf den vorderen beiden Plätzen. Es folgt die Produktkontamination. Gegenwärtig weist die physikalische Kontamination das größte Risikopotenzial auf, wobei eine Veränderung dieser Einschätzung zu erwarten ist. Die Unternehmen prognostizieren, dass aufgrund der kontinuierlichen Weiterentwicklung analytischer Verfahren die chemische und mikrobiologische Kontamination zukünftig wieder ein größeres Risiko darstellen wird.

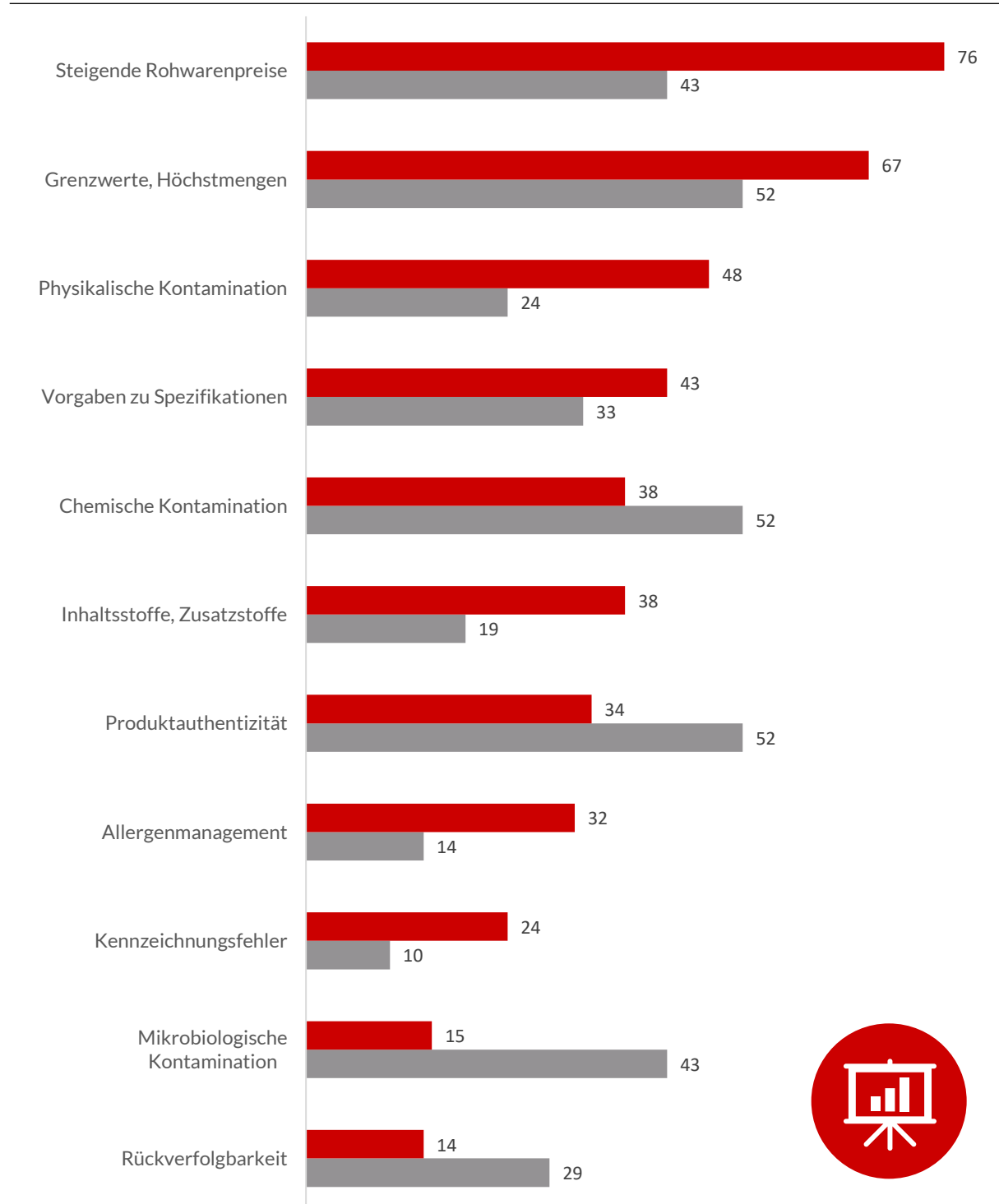
Wie erwartet sind die Anforderungen an die Spezifikationen zu einem wichtigeren Risikothema geworden und rangieren nun an vierter Stelle, gefolgt von den Inhalts- und Zusatzstoffen, die mit minus 19 Prozentpunkten in Zukunft an Bedeutung verlieren werden.

Die Studienteilnehmer aus dem Jahr 2022 prognostizierten zudem, dass die Themen Kennzeichnungsfehler und Rückverfolgbarkeit zukünftig an Relevanz verlieren werden. Des Weiteren wurde angenommen, dass die Risikothemen Produktauthentizität und Allergenmanagement an Bedeutung gewinnen werden, wenn auch nicht in dem angenommenen Ausmaß von plus 10 bzw. 19 Prozentpunkten.

## In welchen produktbezogenen Themen sehen Sie für Ihr Unternehmen aktuell und zukünftig Risiken?

2024, in Prozent

■ Aktuell ■ Zukünftig



Quelle: AFC, BVE

n=296



## **Unternehmensbezogene Risikothemen: Rentabilität vor Lieferfähigkeit**

Nicht wirtschaftlich zu arbeiten, stellt aktuell mit Abstand das größte Unternehmensrisiko dar, gefolgt von der Lieferfähigkeit und dem Lieferausfall. 42 Prozent der Unternehmen sehen in kritischen Testberichten ein Risiko, wobei das Unternehmensimage langfristig beschädigt werden könnte. Die Tests sollen laut der Teilnehmer in Zukunft um 25 Prozentpunkte wichtiger werden und damit zum TOP-Thema aufsteigen.

Die Cyber Security auf Platz vier der unternehmensbezogenen Risikothemen wird immer wichtiger – von heute 33 Prozent Zustimmung werden zukünftig 57 Prozent erwartet. Ein zunehmendes Risiko ist laut der Teilnehmenden auch die Sabotage und Erpressung, Ist dieses Risiko heute noch auf den unteren Rängen mit 9 Prozent platziert, wird in Zukunft eine Zunahme um 24 Prozentpunkte erwartet.

Nach wie vor üben die durch den Klimawandel ausgelösten Risiken noch nicht den seit 2020 vorhergesagten Druck auf die Unternehmen aus, werden aber weiterhin zukünftig als Risiko gesehen. Ähnliches gilt für die Themen Umweltschutz, Lebensmittelbetrug, Nachhaltigkeit und Greenwashing, Sozialstandards sowie Betriebliche Kontinuität, bei denen in Zukunft die Zustimmung um 10 - 33 Prozentpunkte zunehmen soll. Es ist anzunehmen, dass sich der Eintritt dieser Entwicklungen aufgrund der geopolitischen Krisen weiterhin verzögern wird.

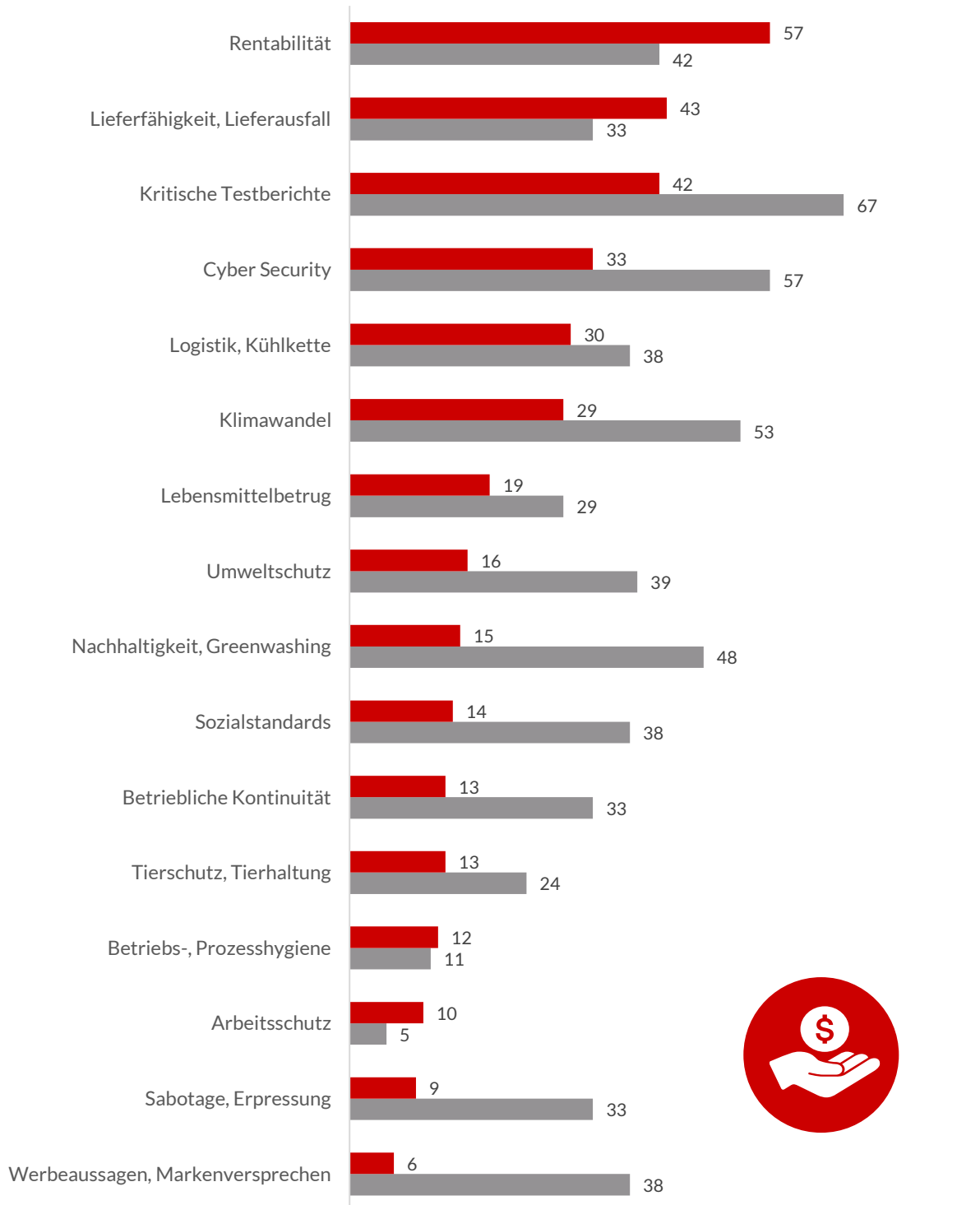
Vor zwei Jahren gab das Ergebnis zu Tierschutz und Tierhaltung Anlass zum Aufhorchen: Wurden die damit verbundenen Risiken 2020 noch mit 46 Prozent als gleichbleibendes Risiko eingeschätzt, wurden sie 2022 nur noch mit 16 Prozent mit sinkender Tendenz eingestuft – diese Prognose hat sich auch bewahrheitet. Laut AFC Issue Monitor 2024 wird dieser Themenkomplex in der Öffentlichkeit seit Beginn der Auswertung im Jahr 2014 immer mit Abstand am häufigsten diskutiert. Offensichtlich sehen sich die Unternehmen mit für sie drängenderen Problemen konfrontiert. Hier muss aber auch darauf hingewiesen werden, dass viele Teilbranchen der Food-Industrie vom Tierschutz weniger betroffen sind.

Arbeitsschutz sowie Betriebs- und Prozesshygiene – ohnehin auf den unteren Rängen – werden weiter an Bedeutung verlieren. Werbeaussagen und Marktversprechen, die bisher mit nur 6 Prozent Zustimmung auf dem letzten Platz lagen, sollen zukünftig an Bedeutung gewinnen.

## In welchen unternehmensbezogenen Themen sehen Sie für Ihr Unternehmen aktuell und zukünftig Risiken?

2024, in Prozent

■ Aktuell ■ Zukünftig



Quelle: AFC, BVE

n=296

## Lieferkettenbezogene Risikothemen: Rohwarenverfügbarkeit bleibt TOP-Thema

Im Vergleich zum Jahr 2022 hat die Rohwarenverfügbarkeit zwar aktuell 16 Prozentpunkte verloren, steht aber immer noch an der Spitze der lieferkettenbezogenen Risikothemen. Die Befragten rechnen damit, dass andere Themen in Zukunft wichtiger werden. Mit rund 52 Prozent Zuwachs sollen Klimaschäden und Emissionen (aktuell 16 Prozent) laut der Befragten weiter an Bedeutung gewinnen.

Die jüngste Studie unterstreicht, dass Themen wie Rohwarenqualität, Lieferantenausfall, soziale und finanzielle Ausbeutung sowie Transport- und Lagerbedingungen weiterhin zentrale Risikobereiche darstellen. Während die aktuelle Bedeutung von Themen wie Korruption, Bestechung und Diskriminierung bei etwa 22 Prozent liegt und voraussichtlich abnehmen wird, erwarten die Befragten, dass Bereiche wie Sicherheitsstandards und Baulichkeiten sowie Zwangsarbeit und Sklaverei an Bedeutung gewinnen. Diese Erwartung resultiert nicht aus einer Zunahme der Risiken per se, sondern vielmehr aus den verschärften Compliance-Anforderungen durch gesetzliche Regelungen wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz.

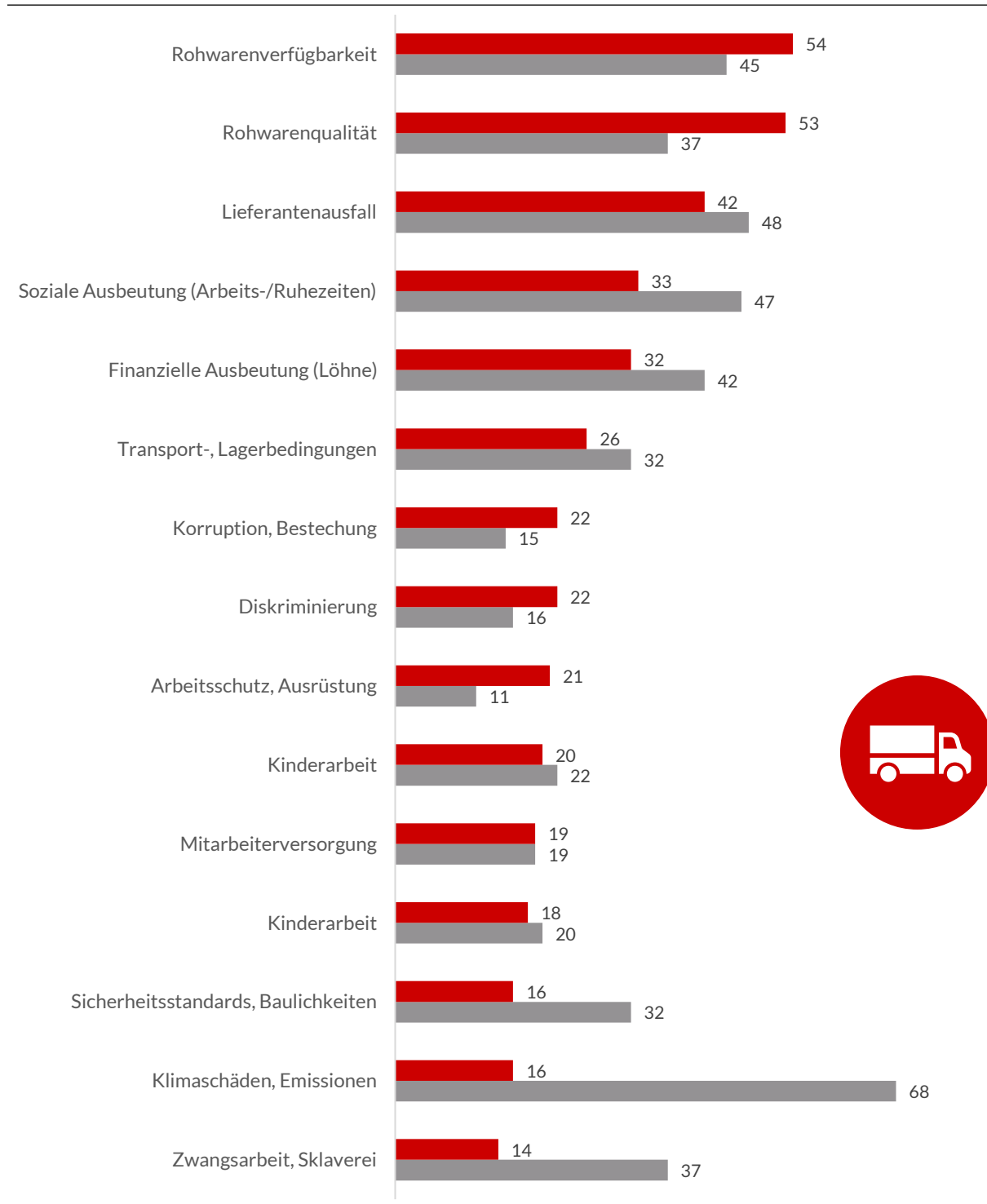
Dies spiegelt eine wachsende Herausforderung für Unternehmen wider, den strengeren gesetzlichen Anforderungen gerecht zu werden und gleichzeitig ihrer sozialen Verantwortung nachzukommen. Die Studie betont, dass Unternehmen diese Verantwortung ernst nehmen und aktiv Maßnahmen ergreifen, um ihre Lieferketten transparenter und gerechter zu gestalten. Die Sorge besteht darin, dass trotz intensiver Bemühungen die Machbarkeit der Umsetzung dieser Compliance-Anforderungen herausfordernd bleibt, insbesondere angesichts der globalen Natur der Lieferketten und der Komplexität der Überwachung von Lieferantenbeziehungen. Unternehmen sind daher gefordert, ihre Systeme und Prozesse kontinuierlich zu verbessern, um nicht nur regulatorische Strafen zu vermeiden, sondern auch, um ihre Glaubwürdigkeit und das Vertrauen der Stakeholder zu erhalten.



## In welchen lieferkettenbezogenen Themen sehen Sie für Ihr Unternehmen aktuell und zukünftig Risiken?

2024, in Prozent

■ Aktuell ■ Zukünftig



Quelle: AFC, BVE

n=296

## Unternehmen ergreifen Maßnahmen zur Risikosteuerung

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

Mit 91 Prozent Zustimmung bleibt die Lieferantenbewertung die wichtigste Maßnahme, was einen Zuwachs von 7 Prozentpunkten im Vergleich zu 2022 darstellt. Ebenfalls fordern mehr Unternehmen verpflichtende Zertifizierungen von ihren Handelspartnern (86 Prozent) und setzen auf die Lieferantenbefragung (76 Prozent). Nach dem pandemiebedingten Rückgang der regelmäßigen Durchführung von Audits und Kontrollen vor Ort im Jahr 2022, votieren aktuell wieder 76 Prozent der Befragten für diese Maßnahme. Ähnlich sieht es bei dem Risikofrühwarnsystem und Issue-Monitoring aus. Nach einer Flaute im Jahr 2022 setzen wieder 57 Prozent der Befragten auf diese Maßnahmen. So erfreulich diese positive Entwicklung ist, so besteht an dieser Stelle weiterhin Handlungsbedarf.

Die Umsetzung unternehmerischer Sorgfaltspflichten stagniert mit aktuell 67 Prozent, wo doch hier eine weitere Zunahme aufgrund der Umsetzungspflichten des Lieferkettengesetzes zu erwarten gewesen wäre.

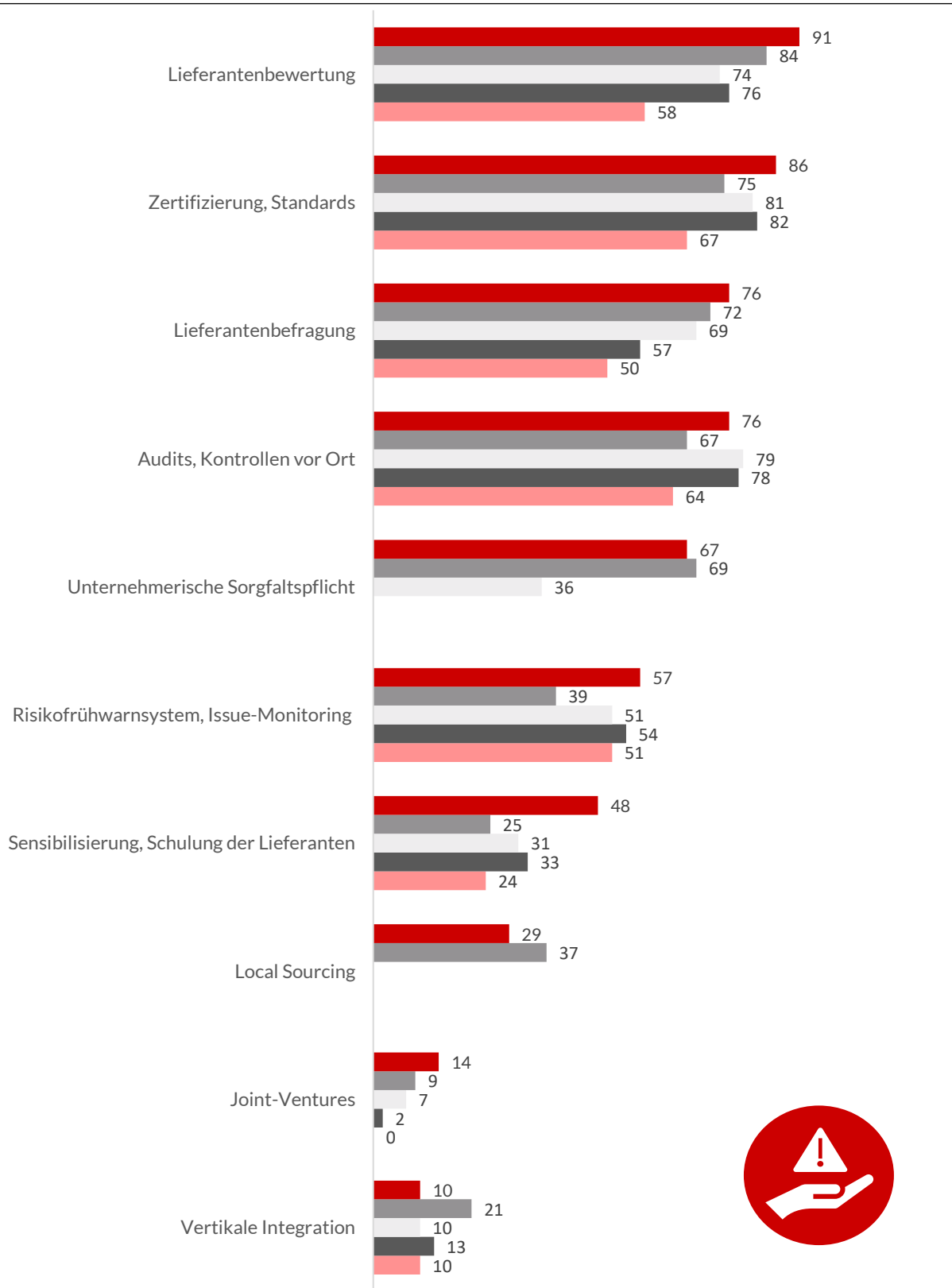
Dass die Unternehmen zunehmend auf die Sensibilisierung und Schulung der Lieferanten (48 Prozent) setzen, aktuell mit einem Plus von 23 Prozentpunkten, ist nachvollziehbar, wenn man sich die TOP-3 Risikothemen (Rohwarenpreise, Rohwarenverfügbarkeit, Lieferfähigkeit) vor Augen führt. Daher ist es erstaunlich, dass das Local Sourcing (29 Prozent) um 8 Prozentpunkte rückläufig ist. Eigentlich wäre davon auszugehen, dass lokale Lieferanten wieder stärker in den Beschaffungsprozess miteinbezogen werden.

Joint-Ventures werden zu Risikominimierung zwar seltener eingesetzt, kommen aber aktuell mit stetig steigender Tendenz seit 2018 auf 14 Prozent-Punkte. Die vertikale Integration sank um die Hälfte erneut auf das Niveau von 2020 (10 Prozent) mit einem Minus von 11 Prozentpunkten.

## Welche Maßnahmen ergreifen Sie, um Risiken entlang Ihrer Lieferkette zu minimieren?

in Prozent

■ 2024 ■ 2022 ■ 2020 ■ 2018 ■ 2015



Quelle: AFC, BVE

n=296

## Nachhaltigkeit bleibt die zentrale Forderung von Anspruchsgruppen

Die fünf bedeutsamsten Forderungen von Medien und NGOs liegen gemäß des Teilnehmervotums in den Bereichen: Nachhaltigkeit, Lebensmittelsicherheit, lückenlose Rückverfolgbarkeit, Null-Toleranzen (Kontaminanten) und Klima- und Umweltschutz. Der Aspekt Nachhaltigkeit ist erneut das TOP 1-Thema, gefolgt von der Lebensmittelsicherheit. Aus dem Mittelfeld ist die Lückenlose Rückverfolgbarkeit zum TOP 3 -Thema aufgestiegen. Die Forderung der Anspruchsgruppen nach Transparenz ist nach Meinung der Studienteilnehmer seit 2020, damals noch TOP 1-Thema, stetig rückläufig und mit einem Minus von 26 Prozentpunkten mit 22 Prozent im Jahr 2024 auf den sechsten Platz zurückgefallen.

Die wichtigste Forderung an die Unternehmen der Ernährungsindustrie über alle Anspruchsgruppen hinweg ist die Nachhaltigkeit. Hier geht es um die gesellschaftliche Unternehmensverantwortung und deren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung, hinsichtlich Ressourcenschutz, Ökologie und Sozialverträglichkeit. Nicht zuletzt fordert auch der Gesetzgeber hier verstärkt Berichtspflichten (CSRD, LkSG / CSDDD, EUDR) ein. In diesem Zusammenhang steht insbesondere die Ernährungsindustrie durch teils kritische Rohstoffe aus Entwicklungs- und Schwellenländern im Fokus der öffentlichen Wahrnehmung, was Medien und NGOs durch Recherchen und Berichte fördern und bei Unternehmen nach der konkreten Erfüllung der Sorgfaltspflichten fragen.

An zweiter Stelle steht die Forderung nach Lebensmittelsicherheit, z. B. die Einhaltung von Sorgfaltspflichten und Handelsstandards sowie die Überprüfung durch die Lebensmittelüberwachung. Als dritt wichtigste Forderung wird von den Befragten das Themenfeld lückenlose Rückverfolgbarkeit gesehen, hier ist Nachvollziehbarkeit jedes Rohstoffs vom Erzeuger bis zur Ladentheke gemeint, bestenfalls mit dem Nachweis über eine nachhaltige Produktionskette.

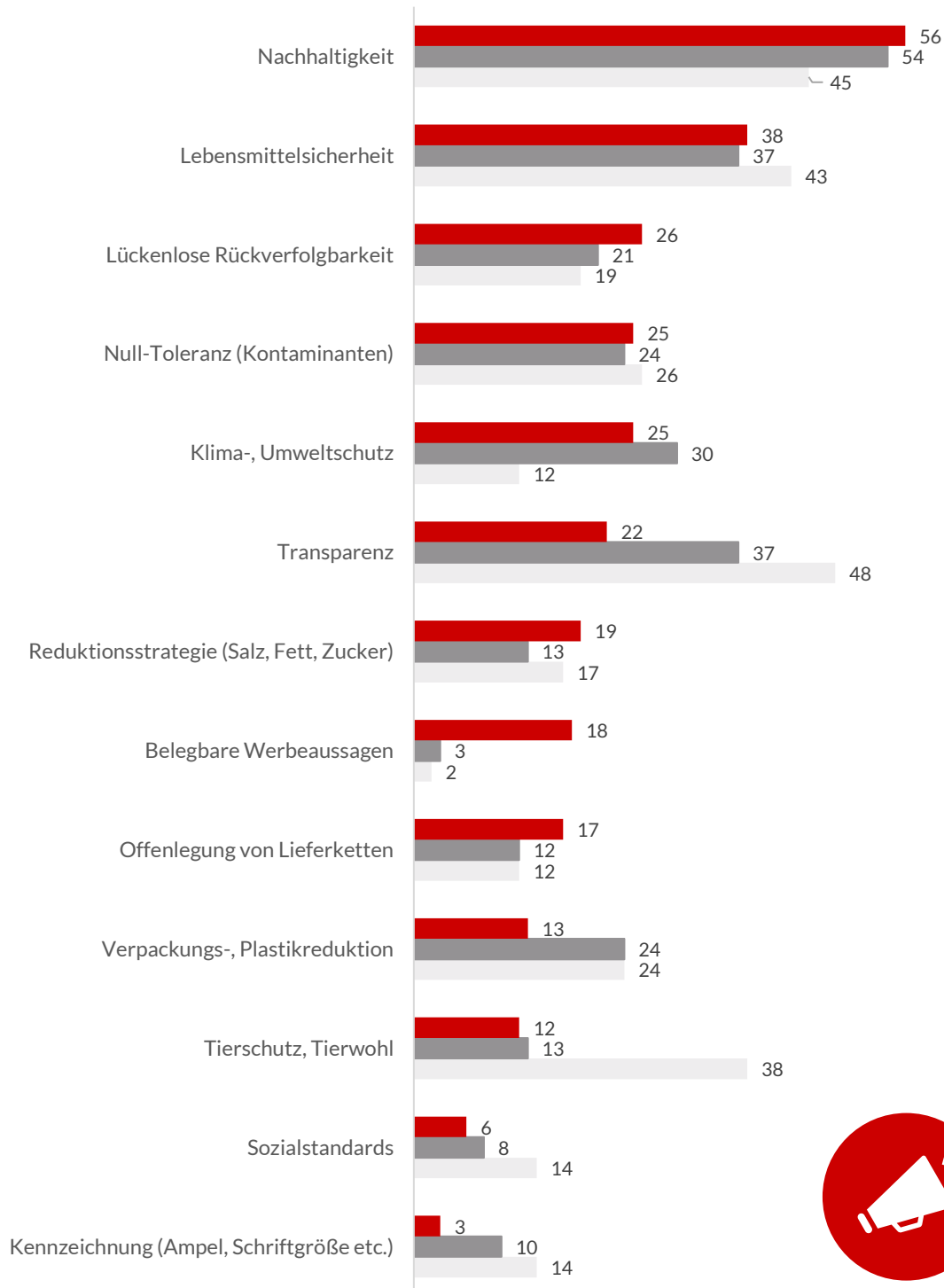
An vierter Stelle steht zum einen die Forderung nach der sogenannten Null-Toleranz bei Rückständen und Kontaminanten wie beispielsweise Pestizide, PFAS und MOSH/MOAH sowie die Forderung nach dem vollständigen Verbot bestimmter Wirkstoffe und Anbaumethoden wie GMO, Glyphosat oder konventionelles Palmöl. Zum anderen (ebenso mit 25 Prozent) wurde die konkrete Forderung nach mehr Klima- und Umweltschutz genannt. Gefolgt von der Forderung nach Transparenz in der Lieferkette und gegenüber dem Verbraucher.

Weniger als 20 Prozent der Befragten sehen in den Reduktionsstrategien von Salz, Fett, Zucker, belegbaren Werbeaussagen sowie in der Offenlegung von Lieferketten eine bedeutsame Forderung von Medien und NGOs. Weiter an Bedeutung verloren haben die Themen Reduktion der Verpackungen (hauptsächlich Plastik), Tierschutz und Tierwohl, Sozialstandards und die Kennzeichnung von Lebensmitteln.

## Was sind Ihrer Meinung nach die drei bedeutsamsten Forderungen von Medien und NGOs an Ihr Unternehmen?

in Prozent

■ 2024 ■ 2022 ■ 2020



Quelle: AFC, BVE

n=296



## Herausforderungen und Maßnahmen in Zeiten geopolitischer Konflikte

Die zuvor genannten Risiken und ihre Verschiebungen sind unweigerlich mit den aktuellen geopolitischen Krisen und ihren Auswirkungen verbunden. So ist es nicht verwunderlich, dass auf die Frage nach den fünf größten Herausforderungen, die sich aus den aktuellen globalen Konflikten ergeben, von der Mehrheit der Teilnehmenden die geringere Verfügbarkeit von Rohstoffen (85 Prozent) und die damit verbundenen Preissteigerungen (75 Prozent) genannt werden. Export- und Importbeschränkungen aufgrund von Sanktionen sind in Zeiten geopolitischer Krisen sicherlich eine Ursache dafür.

Auch wenn die Rohwarenqualität sicherlich stark von klimatischen Bedingungen abhängt, führen die Konflikte einerseits zu schlechteren Produktionsbedingungen und andererseits zu längeren Lieferzeiten und ungünstigeren Transportbedingungen, die sich insbesondere bei kurzlebigen Produkten negativ auf die Qualität auswirken.

### ***Auch Compliance- und regulatorische Risiken sehen 45 Prozent der Unternehmen unter den TOP 5 Herausforderungen.***

Rund ein Drittel der Studienteilnehmer sieht sich der Gefahr von Reputationsschäden ausgesetzt. Dies könnte teilweise darauf zurückzuführen sein, dass einige der für die Produktion benötigten Rohstoffe aus Quellen stammen, deren Produktionsbedingungen öffentlich diskutiert werden, auch wenn die Einhaltung der strengen Qualitäts- und Ethikstandards dabei stets gewährleistet bleibt, oder in Märkte exportiert werden, die derzeit kritisch gesehen werden. 17 Prozent der befragten Unternehmen sind von Unsicherheiten bei längerfristigen Investitionen betroffen und 15 Prozent brechen Absatzkanäle bzw. Absatzländer weg.

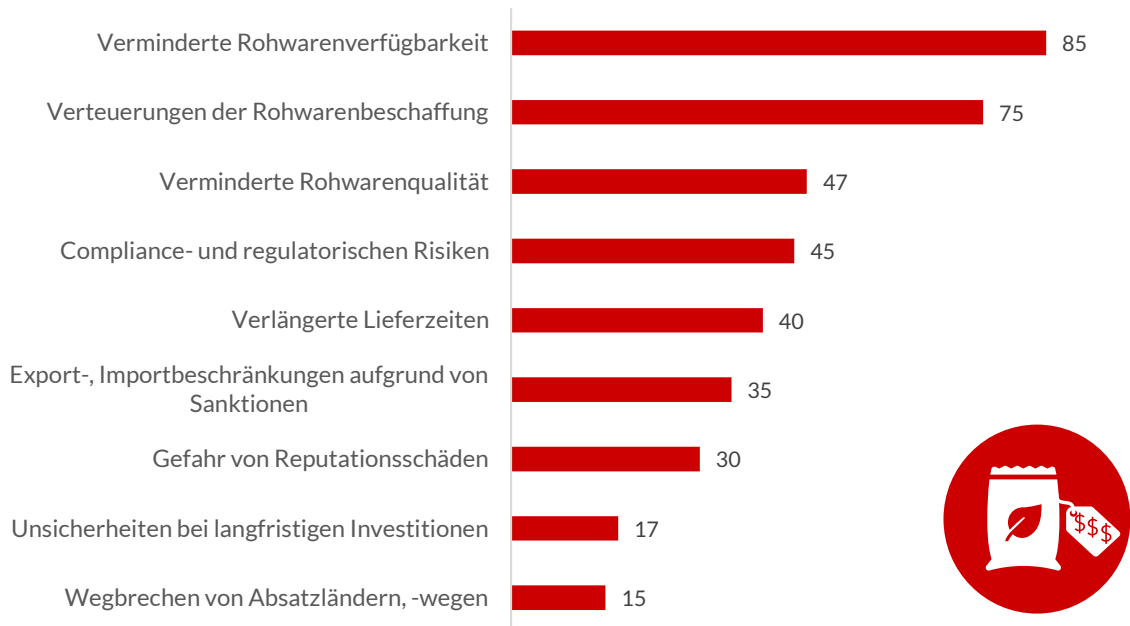
Um den genannten Herausforderungen begegnen zu können, setzen die Unternehmen unterschiedliche Maßnahmen um. Es liegt auf der Hand, dass bei sinkender Rohstoffverfügbarkeit in erster Linie die Beschaffungsstrategie angepasst wird, gefolgt von einer Erhöhung der Lagerbestände und, soweit möglich, einer verstärkten regionalen Warenbeschaffung.

Fast die Hälfte der Studienteilnehmer setzt auf die Zusammenarbeit mit Branchenverbänden, um Kräfte zu bündeln, neue Beschaffungswege und Absatzmärkte zu erschließen sowie Lösungen für branchenspezifische Fragestellungen zu erhalten.

Ein fortlaufendes Risikomonitoring, die Diversifizierung von Lieferketten sowie Zertifizierungen und Standards werden von über 30 Prozent der Befragten genannt. Rund ein Viertel der Unternehmen sieht im Rückzug aus bestimmten Bezugsländern, der Durchführung von Stress-tests und Szenarioanalysen und verstärkter Kontrolle vor Ort bzw. Audits geeignete Maßnahmen, um den Herausforderungen in geopolitischen Krisenzeiten zu begegnen. Die Erhöhung personeller Kapazitäten sowie der Abbruch von Geschäftsbeziehungen kommt für die Wenigsten in Frage.

## Mit welchen fünf Herausforderungen sieht sich Ihr Unternehmen aufgrund aktueller geopolitischer Konflikte am stärksten konfrontiert?

2024, in Prozent



## Welche Maßnahmen führen Sie durch, um diesen Herausforderungen zu begegnen?



Quelle: AFC, BVE

n=296

## Unternehmen investieren in Netzwerksicherheit

Die zunehmende Digitalisierung eröffnet auch kleinen und mittleren Unternehmen neue Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung und Überwachung der Prozesse entlang der Food Value Chain. Doch unzureichend geschützte Systeme bieten Kriminellen und Hackern die Möglichkeit, an sensible Daten zu gelangen und die technische Infrastruktur und damit die Produktionsprozesse zu sabotieren. Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) resümiert in seinem aktuellen Bericht, dass die Bedrohungslage im Cyberraum so hoch ist wie nie zuvor. Auch wenn es in einer global vernetzten Wirtschaft keine hundertprozentige Sicherheit vor Angriffen auf IT-Infrastrukturen geben wird, sind Unternehmen gut beraten, ihre Cyber-Resilienz auszubauen, um sich besser vor Hackerangriffen zu schützen.

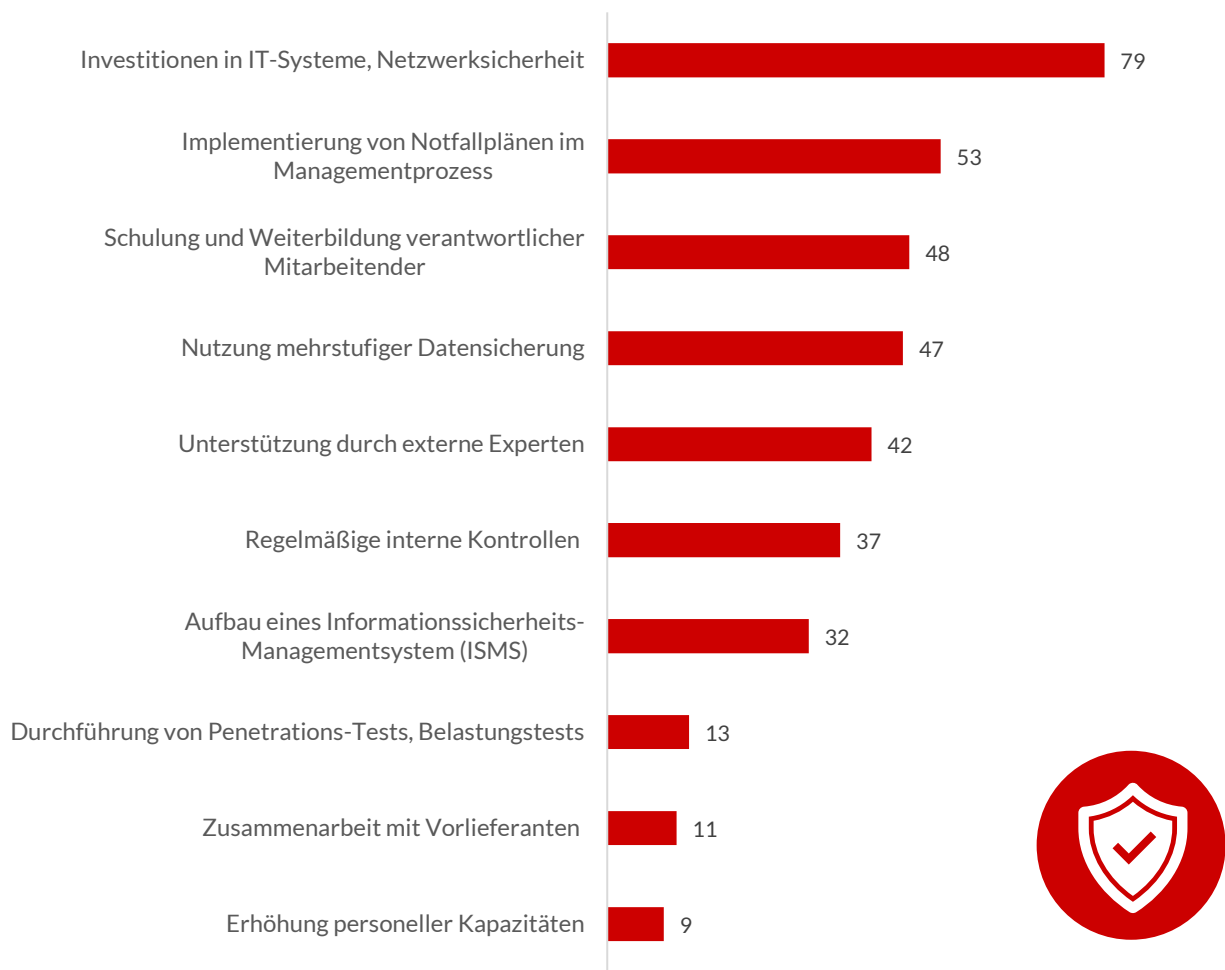
79 Prozent der Studienteilnehmenden geben an, dass ihre Unternehmen in IT-Systeme und Netzwerksicherheit investieren, um Cyberattacken besser abwehren zu können. Rund die Hälfte der befragten Unternehmen hat Notfallpläne im Managementprozess implementiert, schult verantwortliche Mitarbeiter und nutzt die mehrstufige Datensicherung. Etwas über ein Drittel setzt auf regelmäßige interne Kontrollen (37 Prozent) und den Aufbau eines Informationssicherheits-Managementsystems (32 Prozent). 42 Prozent lassen sich von externen Experten unterstützen. Hierzu gehören vor allen Cybersicherheitskonzepte, Testing und Krisenmanagement.

Nur 13 Prozent führen Penetrations-Tests durch, um die Sicherheit von IT-Systemen zu gewährleisten. Wenn es um die IT-Sicherheit geht, arbeiten die wenigsten mit Vorlieferanten zusammen (11 Prozent) oder erhöhen ihre personellen Kapazitäten (9 Prozent). Der Nachholbedarf ist hier offensichtlich. Die Ernährungsindustrie wäre hier sicherlich gut beraten, sich entlang der Lieferkette besser zu vernetzen und sich mehr Unterstützung einzuholen, sei es durch eigene IT-Fachkräfte, externe Experten oder durch Branchenverbände.



## Welche Maßnahmen haben Sie implementiert, um sich gegen Hackerangriffe abzusichern?

2024, in Prozent



Quelle: AFC, BVE

n=296

## Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) fordert die Unternehmen heraus



Das LkSG betrifft Unternehmen, die ihren Hauptsitz oder eine Niederlassung in Deutschland haben und mehr als 1.000 Mitarbeiter beschäftigen. Es fordert von Unternehmen die Implementierung von Maßnahmen zur Erfüllung der Sorgfaltspflicht bezüglich sozialer und ökologischer Aspekte entlang ihrer Lieferketten. Das Gesetz hat auch Auswirkungen auf Unternehmen, die nicht in den Anwendungsbereich des LkSG fallen, aber in direkter oder indirekter Zulieferbeziehung zu einem verpflichteten Unternehmen stehen. Verpflichtete Unternehmen müssen zur Erfüllung ihrer Sorgfaltspflichten mit Zulieferern zusammenarbeiten, auch wenn diese selbst nicht unter das Gesetz fallen.

Mitte August 2023 hat das für die behördliche Kontrolle und Durchsetzung des LkSG zuständige Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) mit dem „Helpdesk Wirtschaft & Menschenrechte“ eine Handreichung zur Zusammenarbeit in der Lieferkette veröffentlicht, die die Ausgestaltung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Zulieferern aufzeigt und Erwartungen des BAFA formuliert. Darin werden Grenzen der Inanspruchnahme von nicht-verpflichteten Unternehmen durch verpflichtete Unternehmen dargestellt und weiterführende Informationen zur Umsetzung der Sorgfaltspflichten, Empfehlungen für eine konstruktive Zusammenarbeit und praktische Hinweise zu bestehenden Unterstützungsangeboten gegeben.

Zudem einigte sich die Europäische Union Ende März 2024 nach langer Diskussion auf die europäische Wertschöpfungskettenrichtlinie (CSDDD), welche eine Anpassung des LkSG mit sich zieht. Hierdurch werden die geschützten Rechtspositionen, insbesondere im Bereich Klima- und Umweltschutz, erweitert und eine zivilrechtliche Haftung eingeführt. Des Weiteren liegt ein Fokus auf der sinnvollen Einbeziehung von Stakeholdern (Gewerkschaften, NGOs etc.), um relevante Informationen auszutauschen und einen kooperativen Ansatz zu verfolgen. Aktuell arbeitet die Bundesregierung an den Anpassungen des LkSG an die CSDDD und weitere Umsetzungshilfen für Unternehmen sind zu erwarten.



Das LkSG betrifft seit Anfang 2024 direkt Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden und damit auch weitere Zulieferer. Dennoch gibt mehr als ein Drittel (38 Prozent) der Befragten an, dass Unklarheiten bezüglich konkreter Anforderungen bestehen. 12 Prozent sehen keine Herausforderungen. Entweder haben die Unternehmen bereits ihr System implementiert und erfüllen alle Vorgaben oder sie sind nicht betroffen.

Die größten Herausforderungen der Betroffenen liegen im Risikomanagement. Bei 44 Prozent geht es um die Anpassung des bestehenden Systems und bei weiteren 19 Prozent um den Aufbau eines Risikomanagementsystems. Rund ein Viertel beklagt fehlende personelle Kapazitäten sowie die damit verbundene Festlegung und Ausgestaltung der internen Zuständigkeiten.

Die strengeren Kundenanforderungen werden entlang der Food Value Chain von oben nach unten weitergereicht. Vor allem am Ende der Kette treffen die Unternehmen zu gut einem Viertel auf das fehlende Verständnis der Geschäftspartner, vor allem bei den Lieferanten im außereuropäischen Raum. Das bewegt 10 Prozent der Befragten dazu, alternative Bezugsquellen in Betracht zu ziehen.

Über die Herausforderungen bei der Umsetzung hinaus, erwarten die unter das Lieferkettengesetz fallenden Unternehmen und deren Zulieferer in Folge potenzieller Verstöße kritische Anfragen von Stakeholdern und mögliche Reputationsschäden. Letztendlich sind 6 Prozent nicht sicher, wer schlussendlich haftet, wenn es zu Beschwerden und Sanktionen kommt.

Die Unternehmen sind gut beraten, wenn sie einerseits ein effizientes Risikomanagementsystem mit einer Risikoanalyse glaubhaft darlegen können, und andererseits über ein funktionsfähiges Beschwerdemanagement verfügen. Dabei ist entscheidend, dass mögliche Verstöße gegen Menschenrechte und Umweltstandards entlang der Lieferkette frühzeitig erkannt werden, um wirksame Präventions- und Abhilfemaßnahmen ergreifen zu können. Dabei kann eine externe Beschwerdestelle oder Brancheninitiative hilfreich sein, die im Beschwerdeverfahren den korrekten Umgang mit eingehenden Beschwerden und Hinweisen zu menschenrechtlichen und umweltbezogenen Sachverhalten gemäß LkSG gewährleistet und die Kommunikation mit Stakeholdern sicherstellt. Hierdurch würde sich der zeitliche und personelle Aufwand für die Unternehmen reduzieren.

Auch im Hinblick auf die europäische Wertschöpfungskettenrichtlinie (EU-Lieferkettengesetz / CSDDD) ist es sowohl für betroffene Unternehmen als auch für kleine und mittelständische Zulieferer von enormer Bedeutung, ihre Lieferketten und die damit verbundenen Risiken im Blick zu haben. Denn alle Akteure der Lieferkette stehen in der Pflicht, valide und vollständige Informationen über menschenrechtliche und umweltbezogene Belange transparent zu dokumentieren und zu berichten.

**Das Lieferkettengesetz (LkSG) betrifft seit Beginn des Jahres 2024 Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten und somit indirekt weitere Zulieferer. Mit welchen Herausforderungen sieht sich Ihr Unternehmen konfrontiert?**

2024, in Prozent



Quelle: AFC, BVE

n=296

## Die EU-Verordnung für entwaldungsfreie Produkte ist einem erhöhten bürokratischen Aufwand für Unternehmen verbunden



*Für einen erfolgreichen internationalen Waldschutz müssen Agrarrohstoffe entwaldungs- und waldschädigungsfrei produziert werden. Dafür hat die EU eine rechtlich verbindliche Regelung mit der neuen EU-Verordnung über entwaldungsfreie Lieferketten (EUDR) beschlossen, die am 29. Juni 2023 in Kraft getreten ist und nach einer Übergangszeit von 18 Monaten ab dem 30. Dezember 2024 gilt. Mit dem Ansatz verbindlicher unternehmerischer Sorgfaltspflichten soll das Ziel entwaldungsfrei hergestellter Produkte sichergestellt werden. Betroffen sind Unternehmen, die die Rohstoffe Kaffee, Kakao, Rinder, Palmöl, Soja, Kautschuk und Holz oder daraus hergestellte Erzeugnisse in der EU in Verkehr bringen, verarbeiten oder handeln/exportieren.*

*Diese Produkte und Rohstoffe dürfen nur noch aus der EU ein- oder ausgeführt werden, wenn vom Inverkehrbringer eine Sorgfaltserklärung vorliegt, die besagt, dass ein Produkt nicht von einer nach dem 31.12.2020 abgeholzten Fläche stammt und nach diesem Datum auch nicht zu einer anderweitigen Schädigung von Wäldern geführt hat. Die Geolokationsdaten der Anbauflächen bzw. Betriebe müssen verfügbar sein, aus denen hervorgeht, wo sich die jeweiligen Anbauflächen befinden. Die Rohstoffe müssen gemäß den einschlägigen Rechtsvorschriften des Erzeugerlandes erzeugt werden, dies betrifft beispielsweise die Einhaltung von Umweltschutzregularien, Arbeits- und Menschenrechten sowie der Steuer-, Antikorruptions-, Handels- und Zollgesetzgebung.*

*Für die Umsetzung und Durchführung der Verordnung in Deutschland ist die Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) zuständig. Dabei kontrolliert die BLE insbesondere die Einhaltung der Verpflichtungen der Marktbeteiligten. Für die Kontrolle der heimischen Rohstoffe und Erzeugnisse aus Rindern, Soja und Holz sind die jeweiligen Landesbehörden zuständig.*

Die EU-Entwaldungsverordnung betrifft nur bestimmte Rohwaren, was bedeutet, dass nicht alle Unternehmen der Ernährungsindustrie in ihren Geltungsbereich fallen. Laut der vorliegenden Umfrage sind 25 Prozent der befragten Unternehmen von der Entwaldungsverordnung nicht betroffen und weitere 38 Prozent wissen nicht, ob sie betroffen sind oder nicht. Die verbleibenden 37 Prozent der Unternehmen sind sich bewusst, dass sie die neuen Vorgaben berücksichtigen müssen. Die größte Herausforderung scheint demnach zu sein, erst einmal herauszufinden, ob und inwieweit die neue Gesetzgebung überhaupt zutrifft. Vor allem Unternehmen, die mit zahlreichen Inhaltsstoffen produzieren und neben Rohwaren auch halbfertige Produkte und Fertigprodukte einsetzen, müssen ihre Betroffenheit zunächst feststellen. Dabei fehlt es an gesetzlicher Sicherheit, was die Situation weiter verkompliziert.

In erster Linie sehen sich die Unternehmen mit dem zunehmenden bürokratischen Aufwand konfrontiert. Vor allem die Beschaffung der Geolokationsdaten der Erzeuger wird einige Bemühungen kosten und voraussichtlich zunächst nicht auf Anhieb gelingen. Durch die EUDR werden die ohnehin schon benannten TOP-Risikothemen wie Preiserhöhung und Verfügbarkeit



konformer Rohwaren nicht nur weiter an Bedeutung gewinnen, sondern können für einige Unternehmen zu essenziellen Problemen werden. Es stellt sich auch die Frage, wie die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben im Erzeugerland lückenlos zu überprüfen ist und ob die Risikoeinschätzung der Unternehmen standhält. Um die Bürokratie zu verwalten, braucht es auch personelle Kapazitäten, die nicht nur Geld kosten, sondern durch den Fachkräftemangel knapp sind.

### Mit welchen Herausforderungen sieht sich Ihr Unternehmen in Bezug auf die neue Entwaldungs-VO (EUDR) konfrontiert?

2024, in Prozent



## Maßnahmen zur Erfüllung der Nachhaltigkeitsberichterstattung



Zweck der Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen ist, Transparenz über die nachhaltigkeitsbezogenen Risiken und Chancen für die Geschäftstätigkeit der Unternehmen aber auch über die Auswirkungen eines Unternehmens auf Menschen und Umwelt herzustellen. Diese Informationen sollen insbesondere Finanzmarktakteuren die nötige Grundlage bieten, um die Nachhaltigkeit ihrer Portfolios messen und nachhaltigere Anlageentscheidungen treffen zu können.

Aufgrund festgestellter Defizite bei bislang geltenden Berichtspflichten wurde die CSR-Richtlinie überarbeitet. Sie ist seit Anfang 2023 in Kraft und muss bis Mitte 2024 von den EU-Mitgliedstaaten in nationales Recht umgesetzt werden. Mit der Neufassung sollen Nachhaltigkeitsinformationen den gleichen Stellenwert wie Finanzinformationen eines Unternehmens erhalten. Die neuen Anforderungen gelten ab dem Geschäftsjahr 2024, also für Berichte ab dem Jahr 2025, zunächst für die Unternehmen, die bisher schon berichtspflichtig waren. Die Berichtspflicht wird phasenweise ausgeweitet:

*Geschäftsjahr 2025: Alle weiteren großen Unternehmen, die zwei der drei Kriterien (durchschnittliche Zahl Beschäftigte: 250, Bilanzsumme: 25 Mio. €, Nettoumsatzerlöse: 50 Mio. €) überschreiten*

*Geschäftsjahr 2026: Börsennotierte kleine und mittlere Unternehmen (ohne Kleinstunternehmen)*

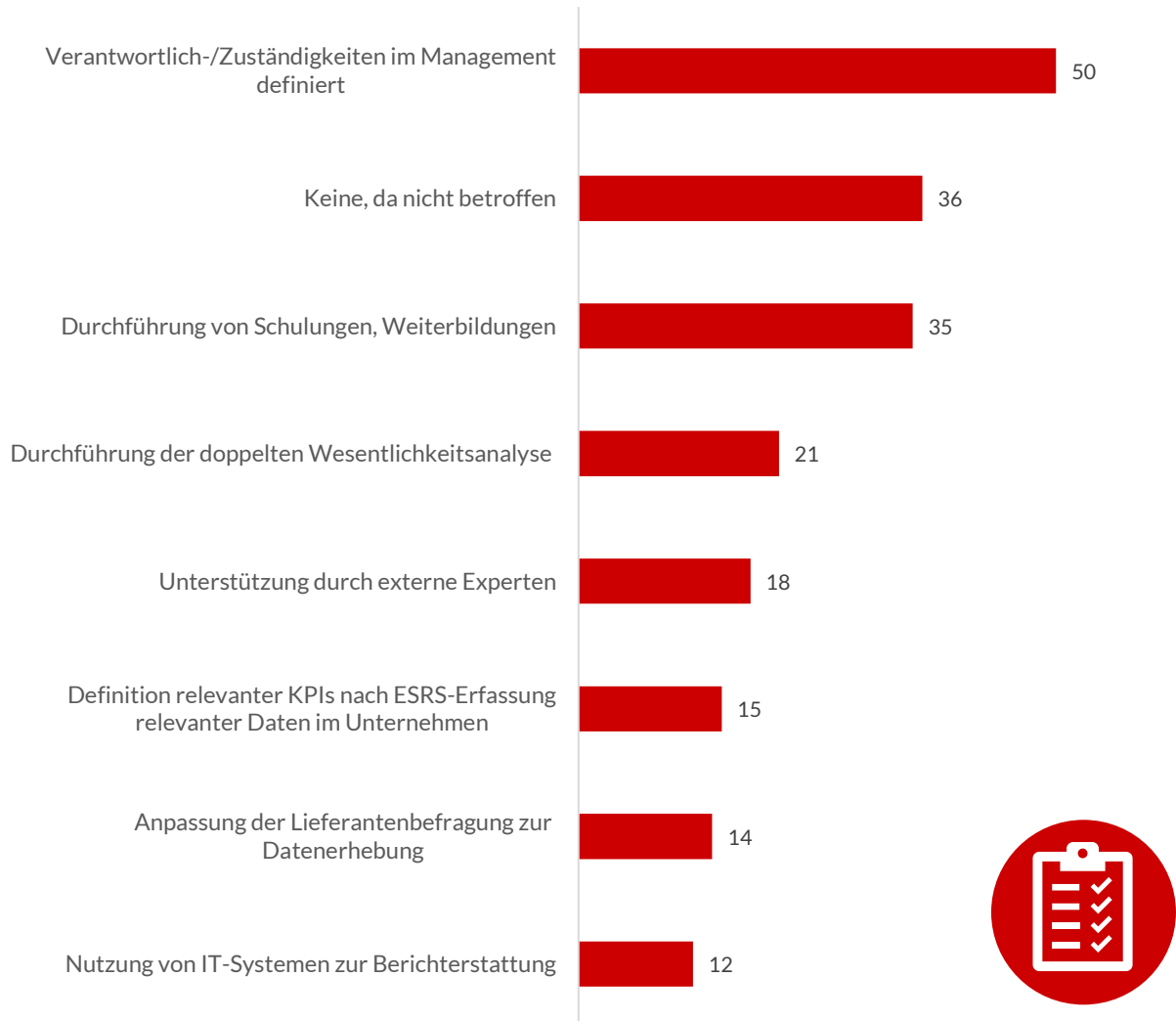
*Geschäftsjahr 2028: Unternehmen aus Drittländern mit einem Nettoumsatz von über 150 Mio. € in der EU, wenn sie mindestens ein Tochterunternehmen oder eine Zweigniederlassung in der EU haben und bestimmte Schwellenwerte überschreiten*

*Ein Unternehmen muss nachhaltigkeitsbezogene Angaben in einer doppelten Wesentlichkeitsanalyse machen, die aus finanzieller sowie aus ökologischer und sozialer Perspektive wesentlich sind. Kriterien und Ansätze für die Identifikation und Bewertung wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen und -informationen werden in den Berichtsstandards definiert.*

Von der Berichtspflicht sind die Unternehmen der Ernährungsindustrie für das Geschäftsjahr 2024 und auch schrittweise bis 2028 unterschiedlich betroffen. 36 Prozent der Studienteilnehmer geben an, nicht betroffen zu sein. Das heißt im Umkehrschluss, dass 64 Prozent der befragten Unternehmen sich mit der Berichtspflicht auseinandersetzen müssen. 50 Prozent haben bereits Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten im Management definiert und weitere 35 Prozent haben Schulungen und Weiterbildungen durchgeführt. Das spiegelt auch das große Interesse an Fortbildungsveranstaltungen wider, an denen die Berater der AFC zu diesem Thema beteiligt sind. Mit der doppelten Wesentlichkeitsanalyse, die gemäß der Novelle zum ersten Mal für das Geschäftsjahr 2024 von den betroffenen Unternehmen vorgelegt werden muss, haben sich erst 21 Prozent beschäftigt. 18 Prozent holen sich von externen Experten Unterstützung. Rund 15 Prozent sind bisher tiefer in die Berichtselemente eingestiegen und haben relevante KPIs nach ESRS-Erfassung zur Datenerhebung definiert und die Lieferantenbefragung zur Datenerhebung angepasst. 12 Prozent nutzen IT-Systeme zur Berichterstattung.

## Welche Maßnahmen haben Sie bei sich im Unternehmen bereits implementiert, um die neue Berichtserstattungspflicht (CSRD) zu erfüllen?

2024, in Prozent



Quelle: AFC, BVE

n=296

## Handlungsmaßnahmen für Unternehmen

Für Unternehmen der Ernährungsindustrie, die sich mit steigenden Herausforderungen im Risiko- und Krisenmanagement konfrontiert sehen, bieten sich folgende konkrete Handlungsempfehlungen und Ratschläge an, um ihre Lieferketten effektiv zu sichern und auf potenzielle Krisen vorbereitet zu sein:

1. **Einrichten von Frühwarnsystemen:** Nutzen Sie Technologien und Datenanalytik, um Anzeichen für mögliche Risiken frühzeitig zu erkennen. Dies könnte einerseits durch den Einsatz von KI-gestützten Tools zur Überwachung der Lieferkette und zur Vorhersage potenzieller Störungen geschehen. Andererseits unterstützt ein Issue-Monitoring dabei frühzeitig Risikothemen zu identifizieren für einen proaktiven Umgang und eine koordinierte Kommunikation, um die Reputation zu schützen.
2. **Regelmäßige Risikoaudits:** Führen Sie regelmäßige Überprüfungen und Audits durch, um die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben und der Unternehmensrichtlinien sicherzustellen. Dies hilft, Compliance-Risiken zu minimieren und stellt sicher, dass alle Teile der Lieferkette den erwarteten Standards entsprechen.
3. **Stärkung der Lieferantenbeziehungen:** Entwickeln Sie enge und transparente Beziehungen zu Ihren Lieferanten. Durch regelmäßige Kommunikation und gemeinsame Workshops können Sie sicherstellen, dass Ihre Partner Ihre Compliance- und Nachhaltigkeitsstandards verstehen und einhalten.
4. **Diversifizierung der Lieferantenbasis:** Reduzieren Sie Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten, indem Sie Ihre Bezugsquellen diversifizieren. Dies trägt dazu bei, Risiken durch regionale Instabilitäten oder Lieferengpässe zu mindern.
5. **Erhöhung der internen Resilienz:** Implementieren Sie ein umfassendes Resilienzmanagementsystem. Dabei helfen Tools, die den Status quo ganzheitlich evaluieren und bewerten, um Handlungsbedarfe zur Steigerung der Resilienz aufzeigen.
6. **Schulung der Mitarbeiter:** Investieren Sie in die Ausbildung Ihrer Mitarbeiter in Bezug auf Risikomanagement und Krisenbewältigung. Ein gut informiertes Team ist entscheidend, um effektiv auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren zu können.
7. **Notfall- und Wiederherstellungspläne:** Entwickeln Sie detaillierte Notfallpläne und Strategien zur Geschäftskontinuität. Regelmäßige Übungen und Tests dieser Pläne stellen sicher, dass Ihr Unternehmen auf eventuelle Krisen vorbereitet ist.
8. **Aktive Kommunikationsstrategien:** Pflegen Sie einen offenen Dialog mit allen Stakeholdern, einschließlich Kunden, Lieferanten und Regulierungsbehörden. Transparente Berichterstattung über Ihre Bemühungen und Herausforderungen stärkt das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit Ihrer Marke.

9. **Einbeziehung von Stakeholdern in die Risikobewertung:** Binden Sie wichtige Stakeholder in den Prozess der Risikoanalyse und -bewertung ein. Dies fördert ein umfassenderes Verständnis der Risiken und erhöht die Akzeptanz von Maßnahmen.
10. **Einsatz moderner Technologien:** Investieren Sie in moderne Technologien zur Überwachung und Analyse Ihrer Lieferkette. Blockchain, IoT und andere fortschrittliche Technologien können die Transparenz erhöhen und helfen, Risiken effektiver zu managen.
11. **Innovation und kontinuierliche Verbesserung:** Fördern Sie eine Kultur der Innovation innerhalb Ihres Unternehmens. Regelmäßige Bewertungen und Anpassungen Ihrer Prozesse und Strategien helfen, Schritt zu halten mit den sich ändernden Marktbedingungen und regulatorischen Anforderungen.

Durch die Umsetzung dieser Maßnahmen können Unternehmen nicht nur ihre Risiko- und Krisenmanagementfähigkeiten verbessern, sondern auch ihre Wettbewerbsfähigkeit in einem sich ständig wandelnden globalen Marktumfeld sichern.

## Impressum

---

### **Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V.**

Stefanie Sabet, Geschäftsführer

Claire-Waldorff-Straße 7  
10117 Berlin  
Telefon: +49 (0)30 200786-0  
info@ernaehrungsindustrie.de  
www.ernaehrungsindustrie.de

---

### **AFC Risk & Crisis Consult GmbH**

Lena Meinders, Geschäftsführerin

Dottendorfer Straße 82  
53129 Bonn  
Telefon: +49(0)228 98579-0  
info@afc.net  
www.afc-rcc.de

Juli 2024