

# ALLES ANDERS?

DIE AUSWIRKUNGEN VON CORONA AUF DIE ERNÄHRUNGS- UND GENUSSMITTELINDUSTRIE – ORIENTIERUNG UND IMPULSE



# Vorwort

Ein besonderer schwarzer Schwan landete in diesem Jahr in Deutschland. Er stellt seitdem den privaten und beruflichen Alltag auf den Kopf und sorgt dafür, dass das öffentliche Leben mehr oder weniger stark begrenzt ist: die Coronapandemie.

Als Metapher für unvorhergesehene Ereignisse erscheint der schwarze Schwan jenseits der üblichen Erwartungsparameter. Bekannt gemacht hat das seltene Tier das von Nassim Nicholas Taleb 2007 veröffentlichte Buch „The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable“. Doch nicht alles, was als schwarzer Schwan gehandelt wird, ist auch wirklich einer. Auf die Coronapandemie trifft dies allerdings idealtypisch zu. Es handelt sich um ein Ereignis mit massiven Auswirkungen auf alle Aspekte unseres Lebens. Das Auftreten ist im Nachhinein erklärbar, war aber vor Eintritt unvorhersehbar. Dementsprechend unvorbereitet wurden Gesellschaft und Wirtschaft getroffen.

Die massiven Auswirkungen der Pandemie und die Folgen der Bekämpfungsmaßnahmen beschäftigen auch die Ernährungs- und Genussmittelindustrie: Vielerorts kam und kommt es zu sogenannten „Hamsterkäufen“. Entweder aus Sorge vor Lebensmittelengpässen oder aus dem Bedürfnis heraus, sich gegen das Virus wappnen zu müssen. Der Verbrauchertyp des „Hamsterers“ wird zum Sinnbild einer krisengeschüttelten Gesellschaft. Bilder von Schlangen vor den Supermärkten, leeren Regalen, vermehrten Lebensmittellieferungen suggerieren, die gesamte Ernährungswirtschaft erlebe gerade in der aktuellen Krise einen Boom. Wie überall in der Wirtschaft stellt sich die Lage der Unternehmen jedoch differenziert dar. Die einen arbeiten „business as usual“, andere verkauften schon in den ersten Monaten einen Großteil ihrer Jahresproduktion und wiederum andere sind von dramatischen Umsatzeinbrüchen betroffen. Zudem beschäftigen sich

alle Unternehmen mit der Umsetzung notwendiger Hygienemaßnahmen im betrieblichen Umfeld, was die Flexibilität und Handlungsfähigkeit fordert, aber auch Aufwand und Mehrkosten verursacht.

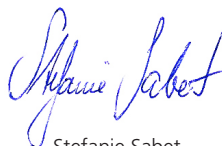
In Summe eine gewaltige Aufgabe für die Unternehmen der Branche, die durch die BVE und ANG als wirtschafts- und sozialpolitische Spitzenverbände durch ein eng mit der Politik abgestimmtes Krisenmanagement begleitet und unterstützt werden. Die Coronapandemie ist zwangsläufig zum aktuellen Schwerpunktthema der Verbände geworden und hat ihre Notwendigkeit als Vermittler zwischen Politik und Unternehmen belegt. Mit zahlreichen Kommunikationsmaßnahmen werden die Mitgliedsunternehmen unterstützt sowie die interessierte Öffentlichkeit informiert. Ein wichtiges Medium für das Schwerpunktthema ist die vorliegende strategische Management-Studie. BVE und ANG haben diese gemeinsam mit Ebner Stolz entwickelt und umgesetzt. Als Beratungsunternehmen ist Ebner Stolz BVE-Fördermitglied und hat einen Branchenschwerpunkt in der Ernährungsindustrie. Auf den folgenden Seiten erfahren Sie, welche Antworten wichtige Branchenvertreter zur Coronapandemie geben. Sie lesen, vor welchen strategischen Entscheidungen die Unternehmen stehen und welche Szenarien sowie Potenziale sie für die Zukunft sehen.

Für die Management-Studie haben wir Top-Entscheiderinnen und -Entscheider der Ernährungswirtschaft befragt. Deren Einschätzungen ergänzen wir mit Beispielen aus der Praxis. Nutzen Sie die konkreten Einblicke in die Branche, um Orientierung, Chancen und Handlungsfelder zu erkennen. Herzlichen Dank an die zahlreichen Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Studie.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.



Christoph Minhoff  
Hauptgeschäftsführer  
Bundesvereinigung der  
Deutschen Ernährungsindustrie (BVE)



Stefanie Sabet  
Hauptgeschäftsführerin  
Arbeitgebervereinigung  
Nahrung und Genuss (ANG)



Christoph Havermann  
Partner  
Ebner Stolz Management Consultants

SEITEN

**6–8**

EINLEITUNG

**ES HEISST, DIE ERNÄHRUNGS- UND GENUSSMITTELINDUSTRIE SEI EIN GEWINNER DER CORONAKRISE. STIMMT DAS?**

SEITEN

**9–13**

EINORDNUNG

**ZAHLEN, DATEN, FAKTEN: DIE CORONAPANDEMIE IM BRANCHENKONTEXT**

SEITEN

**14–18**

ÜBERBLICK

**WIE GEHT DIE ERNÄHRUNGSWIRTSCHAFT MIT DER PANDEMIE UM? WELCHE RISIKEN, ABER AUCH CHANCEN SEHEN DIE UNTERNEHMEN?**

SEITEN

**19–25**

EINBLICKE

**WELCHE TRENDS HABEN SICH HERAUSGEBILDET UND WIE GEHT KRISENBEWÄLTIGUNG IN DER PRAXIS?**

SEITEN

**26–30**

SCHULTERBLICK

**UM FÜR DIE ZUKUNFT ZU LERNEN, LOHNT SICH EIN BLICK AUF KRISEN DER VERGANGENHEIT.**

SEITEN

**31–38**

AUSBLICK

**AUS DER GEWALTIGEN HERAUSFORDERUNG WIRD EIN „NEW NORMAL“.**

SEITEN

**39–45**

BVE, ANG UND EBNER STOLZ

**STUDIENDESIGN, KURZPROFILE UND ANSPRECHPARTNER**

## In dieser Studie erfahren Sie, ...

... welche konkreten Auswirkungen die Coronapandemie bisher auf die Unternehmen der Ernährungswirtschaft hatte, wie diese damit umgegangen sind und welche Konsequenzen die Unternehmen z. B. beim Personal für die Zukunft prognostizieren.

... wie Unternehmen in ihren Märkten von Corona profitieren oder mit den Auswirkungen zu kämpfen haben.

... dass die Absätze im LEH während der Pandemie durch sogenannte „Hamsterkäufe“ getrieben wurden und es einen coronabedingten Trend zum „Selberkochen“ gibt sowie eine größere Nachfrage im Online-Handel und Direktgeschäft zu verzeichnen ist.

... dass One-Stop-Shopping, seltenere Einkäufe sowie das Bevorraten zum verstärkten Kauf von haltbaren Produkten führte.

... dass sich Lebensmittelmarken mit einem Qualitäts- und Genussversprechen positiv entwickeln konnten und warum das so ist.

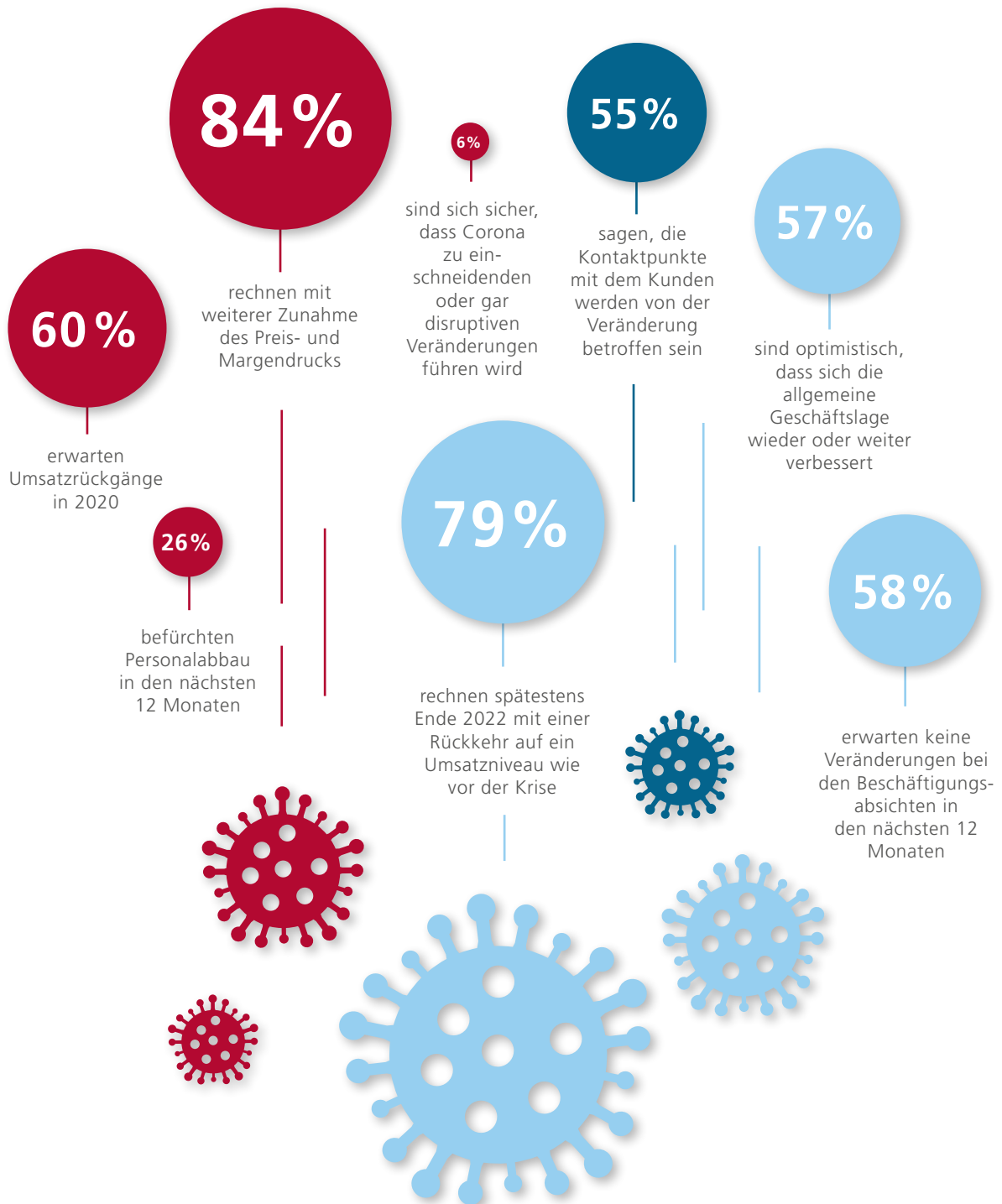
... dass die Zukunftserwartungen unter den Befragten grundsätzlich optimistisch sind: Mehr als die Hälfte rechnet bis spätestens Ende des Jahres 2021 mit Umsätzen auf Vorkrisenniveau.

... dass die Unternehmen sich in Zukunft vor allem mit diesen Trends konfrontiert sehen: Anhaltender Preis- und Margendruck der Produzenten gegenüber dem Handel, „New Work“ mit Fokus auf Homeoffice und einem Rückgang von Dienstreisen sowie Nachhaltigkeit und Digitalisierung als branchenübergreifende Megatrends.

... inwiefern Corona in den Unternehmen ein Beschleuniger bestehender Entwicklungen ist.



## Key Facts aus der Online-Umfrage





## EINLEITUNG

Es heißt, die Ernährungs- und Genussmittelindustrie sei ein Gewinner der Coronakrise. Stimmt das?

# Der schwarze Schwan ist da – und nun?

Spanische Grippe, Asiatische Grippe, SARS – in den vergangenen 100 Jahren versetzten mehrere Pandemien die Welt in Aufregung. Trotzdem sind für die meisten die Coronapandemie und ihre Auswirkungen eine neue und bisher unbekannte Situation. Ein typischer „schwarzer Schwan“. Mit dem niemand rechnete und dessen gravierende Auswirkungen nun jeder Marktteilnehmer spürt.

## **DIE LAGE IST ERNST. SEIT MÄRZ 2020**

Mit den Worten „Die Lage ist ernst. Nehmen Sie sie auch ernst.“ bereitete die Bundeskanzlerin im März 2020 auf bisher ungekannte Einschränkungen im öffentlichen und privaten Bereich vor, die bis heute unser Leben beeinflussen. Nach einer vermeintlichen „Ruhe“ während der Sommermonate ist Corona aktuell wieder beherrschend und omnipräsent: „Der „vergleichsweise entspannte Sommer“ sei nun vorbei, erläutert die Kanzlerin, und Deutschland befinde sich jetzt in einer „sehr ernsten Phase der Coronapandemie“. „Jetzt stehen uns schwierige Monate bevor“, betont sie unter anderem im Oktober 2020, als sie mit den Ministerpräsidentinnen und -präsidenten der Bundesländer erneut gravierende Schutzmaßnahmen ankündigt. Ausgangsbeschränkungen und -sperrungen, Schließung öffentlicher Einrichtungen, Verkaufsstellen des Einzelhandels und der Gastronomie, Kontaktbeschränkungen, Einschränkung der Versammlungsfreiheit, Grenzkontrollen, Aufrechterhaltung der kritischen Infrastruktur und vieles mehr bestimmen seit mehreren Monaten den Alltag. Im Dezember 2020 wurde schließlich ein erneuter Lockdown in Deutschland beschlossen.

Für die meisten Deutschen und Europäer ist dies eine Situation, die man nur aus den Geschichtsbüchern kennt. Viele Staaten



weltweit kämpfen im Innern mit zahlreichen Maßnahmen für die Eindämmung und gegen eine weitere Ausbreitung des aVirus und inzwischen auch gegen die Folgen der Krise. Manches davon ist kurzfristig und wird in einem Wimpernschlag der Geschichte wieder vergessen sein. Anderes jedoch wird unsere politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Situation nachhaltig verändern.

## **ERHÖHTE NACHFRAGE DER VERBRAUCHER**

Essen & Trinken ist das wichtigste physiologische Grundbedürfnis. So rückte die Frage nach der Versorgungssicherheit mit Lebensmitteln innerhalb der letzten Monate zeitweise in den Fokus der Aufmerksamkeit. Waren es die meisten Menschen gewohnt, die gewünschten Produkte problemlos im Supermarkt vorzufinden, wurden vereinzelt leere Regale in den Läden schnell zum Diskussionsthema. Unsicherheiten und Sorgen führten zu Beginn der Pandemie zu „Hamsterkäufen“.

Während andere Branchen ihre Produktion vorübergehend einstellen mussten, erlebten bestimmte Warensortimente der Ernährungswirtschaft eine erhöhte Nachfrage. Gleichzeitig rückten die Branche sowie die Akteure in den Einkaufsstätten ins Zentrum der medialen und öffentlichen Berichterstattung.

### **GEGESSEN WIRD IMMER**

Die Lebensmittelbranche gilt seit jeher als sehr robust. Aktuell scheint diese krisensicherer als je zuvor und von der aktuellen Lage sogar zu profitieren – gegessen wird schließlich immer. Doch stimmt das? Wie stark getroffen wurde die Branche auf der anderen Seite durch Umsatzeinbrüche im Außer-Haus-Markt und im Export? Wie haben die Unternehmen auf die Krise reagiert, wie stark sind diese positiv wie negativ betroffen und welcher Zukunft sehen sie entgegen? Wie sollen die Unternehmen mit dieser Ungewissheit umgehen? Welche strategischen Chancen ergeben sich vor dem Hintergrund von Unsicherheit und Bedrohung? Auf welche Veränderungen stellen sich die Unternehmen der Ernährungsbranche ein? Wie stark werden die erwarteten Umbrüche sein? Wie könnte ein „new normal“ aussehen? Mit diesen und weiteren Fragen sollen sich die nachfolgenden Ausführungen auseinandersetzen. Dazu kommt, dass die Branche bereits vor Corona mit geforderten und anstehenden Umbrüchen konfrontiert war.

### **DIE ROLLE DER ERNÄHRUNGS- UND GENUSSMITTELINDUSTRIE**

Als Bindeglied zwischen den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen, der Agrarbranche und dem Handel, spielt die Ernährungs- und Genussmittelindustrie eine zentrale Rolle. Es werden Debatten geführt über Verpackungsmaterialien, CO<sub>2</sub>-Reduktion, Green Deal der EU und Klimawandel, nachhaltige Landwirtschaft und Verarbeitung, Bio, Regionalität, Tierwohl, faire Geschäftspraktiken, UTP-Richtlinie oder die Ernährungssampel (Nutri Score). Auch geht es immer wieder um Transparenz, aber auch um schwache Ernten, steigende Faktorkosten und volatile Rohstoffpreise.

Für neuere Themen, wie den Online-Handel, ist die Pandemie ein regelrechter Katalysator. Andere Aspekte wie die „Fridays for future“-Bewegung liegen praktisch auf Eis, sind durch die Coronabeschränkungen blockiert, werden aber vermutlich wieder an Dynamik und Relevanz gewinnen.

Dies sind nur einige der „heißen Kartoffeln“, die die Player der Branche aus dem Feuer holen müssen. So muss die Branche Antworten auf grundlegende Themen geben und Wege finden, diese Herausforderungen im Tagesgeschäft umzusetzen. All das geschieht vor dem Hintergrund einer stetig wachsenden Einkaufsmacht mit – in Deutschland – vier übermächtigen Konzernen des Lebensmitteleinzelhandels auf der Abnehmerseite, die die Konsolidierung und Rückwärtsintegration immer weiter vorantreiben.

### **REPRÄSENTATIVES BILD DER BRANCHE**

Die vorliegende Studie der Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie (BVE), der Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss (ANG) und Ebner Stolz untersucht, welche Auswirkungen Corona bisher auf die Unternehmen der Ernährungswirtschaft hatte, wie diese damit umgegangen sind und welche zukünftigen Veränderungen und Konsequenzen zu erwarten sind. Dafür wurde eine Online-Befragung mit 188 Teilnehmerinnen und Teilnehmern von Unternehmen aus allen Teilbranchen der Ernährungsbranche durchgeführt. Die außergewöhnlich positive Resonanz zeigt die Aktualität des Themas für die Branche und ergibt ein repräsentatives Spiegelbild der Branche. Ergänzt wurde die Befragung um Einzelinterviews mit Top-Entscheiderinnen und -Entscheidern der Branche.

### **ORIENTIERUNG BIETEN**

Diese Publikation soll in der anhaltenden Coronazeit Orientierung bieten. Praxisbeispiele aus der Branche vermitteln Einblicke und geben Impulse. Schließlich bietet die Studie Anhaltspunkte zur Positionsbestimmung des eigenen Unternehmens im Marktumfeld und für dessen strategische Ausrichtung.





EINORDNUNG

# Zahlen, Daten, Fakten: Die Coronapandemie im Branchenkontext



# Die größte Krise seit 1945

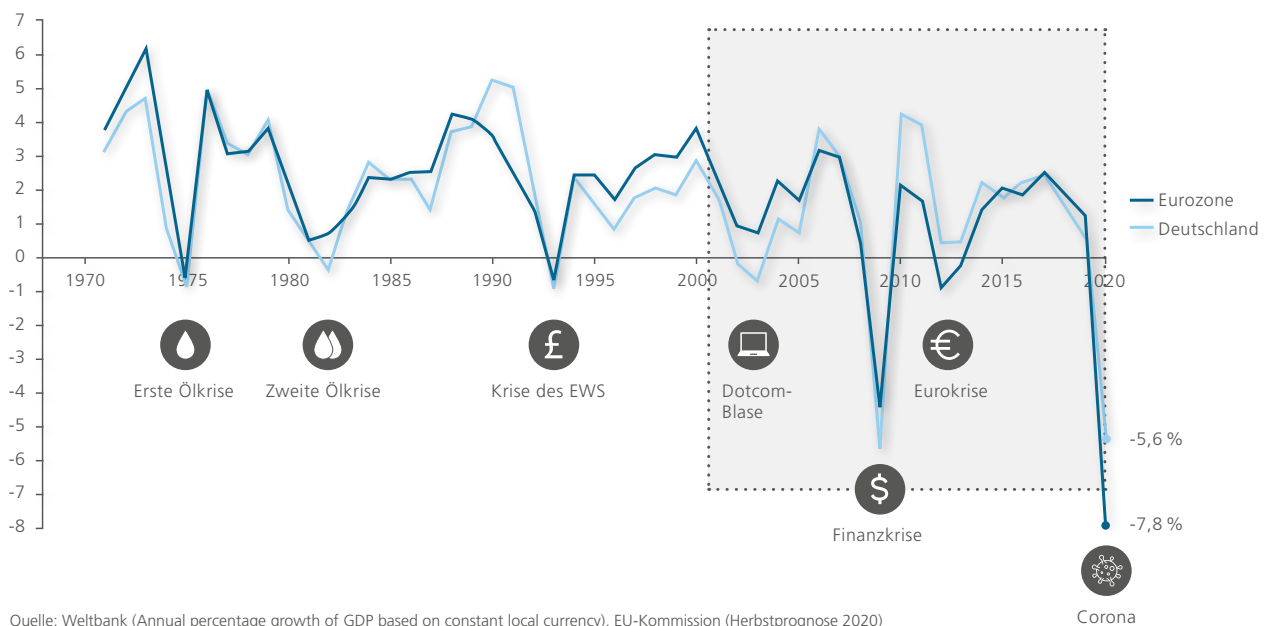
Die Coronapandemie ist eine globale Jahrhundertkrise. Sie stellt jedes Land vor enorme gesellschaftliche Herausforderungen – in allen Teilbereichen: Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Religion, Gesundheit, Recht, Bildung, Kunst, Kultur und Sport. Corona verändert die Lebensrealität: Shutdown, Homeoffice und Home Schooling fordern die Lern- und Arbeitswelt; Ausgangssperren, Schließungen, Veranstaltungs-, Kontakt- und Reiseverbote schränken die individuellen Kreise ein; Maskenpflicht und Social Distancing beschränken unser soziales Leben; „Hamsterkäufe“, Lieferservices und Home Cooking verändern das Kauf- und Essverhalten und befördern das Cocooning – den Rückzug ins Private. Zudem dreht sich die Kommunikation, privat und medial, vorrangig um Infektionszahlen, Sterberaten, Risikogebiete, Herdenimmunität, Infektionsketten, Inkubationszeit, Quarantäne, Aerosole und die Reproduktionszahl R.

Die Auswirkungen von Corona werden in den meisten Ländern der Welt enorm sein. Dabei ist die wirtschaftliche Entwicklung einer Volkswirtschaft ein guter Gradmesser, der den Corona-Impact auf ein Land widerspiegelt.

## VOLKSWIRTSCHAFTLICHER EINBRUCH

Stand November erwartet die EU-Kommission für das Jahr 2020 einen Rückgang des realen weltweiten Bruttoinlandsproduktes von -4,3 %. Für die EU wird ein Rückgang von -7,4 % und für die Eurozone von -7,8 % prognostiziert. Besonders stark betroffene Länder wie Spanien (-12,4 %), UK (-10,3 %), Italien (-9,9 %), Kroatien (-9,6 %) oder Frankreich (-9,4 %) erwarten Rückgänge von um die 10 % und mehr. Als einzige der großen Volkswirtschaften wird für China ein leichtes Wachstum von +2,1 % für 2020 erwartet.

Entwicklung Bruttoinlandsprodukt Deutschland und Eurozone (jährliche Veränderung in %)



Quelle: Weltbank (Annual percentage growth of GDP based on constant local currency), EU-Kommission (Herbstprognose 2020)

# Corona erreicht Deutschland

Für die deutsche Wirtschaft wird für 2020 ein Rückgang des Bruttoinlandsprodukts von -5,6 % im Vorjahresvergleich erwartet. Damit wird auch hierzulande die Coronapandemie voraussichtlich alle Krisen seit Ende des 2. Weltkrieges übertreffen.

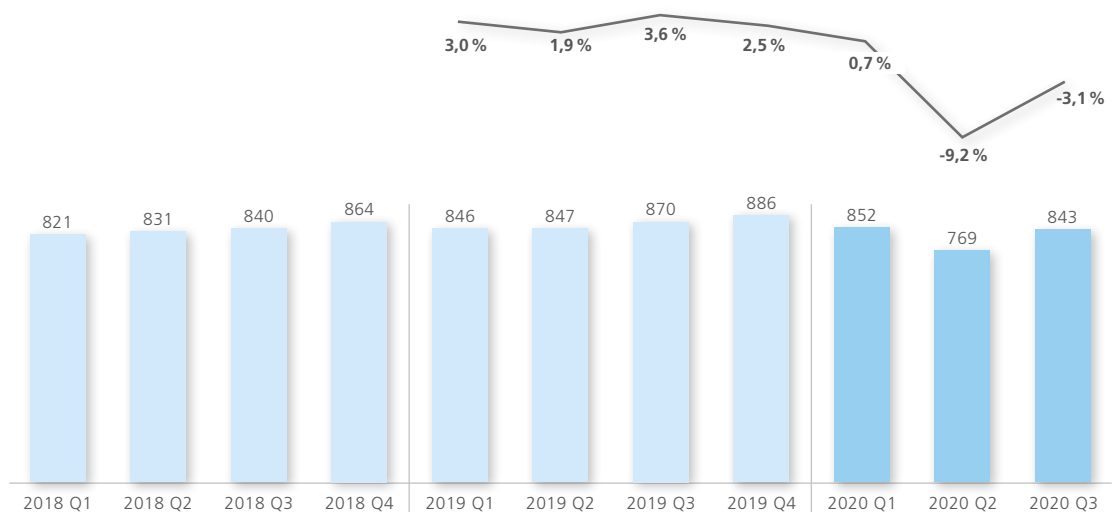
Die unklare Entwicklung der zweiten und möglicher weiterer Wellen erschwert jedoch auch Vorhersagen zum Tempo der Erholung. Wie schlimm trifft die Rezession die deutsche Wirtschaft und wie schnell wird sie wieder das Niveau erreichen, das sie vor der Coronakrise hatte? Seit Monaten versuchen Konjunkturforscher, diese Entwicklung und deren Tempo zu schätzen. Ihre Prognosen schwanken mit dem Auf und Ab der Infektionszahlen und der politischen Maßnahmen enorm. Die aktuellen Vorhersagen signalisieren aber einheitlich: Die deutsche Wirtschaft muss wohl einen weniger dramatischen Einbruch verkraften, als noch im Frühsommer zu befürchten war.

## DRAMATISCHER VERLAUF

Im Frühjahr 2020 löste der Kampf gegen das Coronavirus einen Rekordeinbruch der Wirtschaft aus. Im zweiten Quartal 2020 war ein Rückgang von -9,2 % im Vergleich zum Vorjahreszeitraum zu verzeichnen. Im März und April hatten infolge der Pandemie Teile der deutschen Wirtschaft faktisch stillgestanden. Ähnlich verhielt es sich in vielen anderen großen Volkswirtschaften, was den Außenhandel massiv belastete. Als Folge brachen im zweiten Quartal die Exporte und Importe von Waren und Dienstleistungen ein. Auch die privaten Konsumausgaben und die Investitionen der Unternehmen in Ausrüstungen, wie Maschinen, waren rückläufig.

Im dritten Quartal hat sich der Rückgang mit -3,1 % deutlich abgeschwächt. Die Auswirkungen der 2. Welle im 4. Quartal bleiben abzuwarten.

Entwicklung Bruttoinlandsprodukt für Deutschland (in Mrd. EUR / Veränderung zum Vorjahr in %, in jeweiligen Preisen)



Quelle: Statistisches Bundesamt

# Corona trifft nicht alle gleich

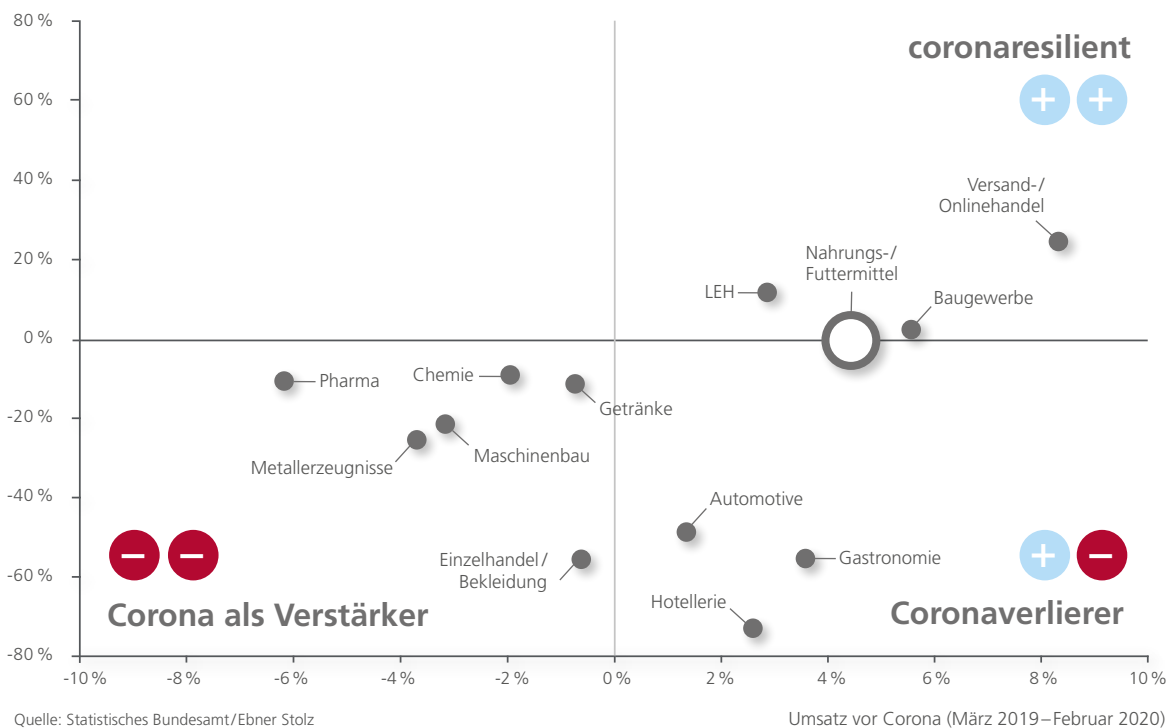
Der Impact von Corona unterscheidet sich stark in der Ausprägung auf einzelne Sektoren und Branchen. Keine Branche kann und will sich als Profiteur der Krise bezeichnen. Wenn es einen Gewinner gibt, dann ist es die digitale Welt. Allerdings sind die Auswirkungen in den Branchen unterschiedlich.

Dabei zeigt sich der Nahrungsmittelsektor, ähnlich wie Teile des Einzelhandels und das Bauhauptgewerbe, als relativ krisenresilient. Zwar wurden die Branchen in ihrem Umsatzwachstum während der Krise im Vergleich zum Trend in den letzten zwölf Monaten vor der Krise gebremst, konnten aber immer noch mode-

rate Zuwachsraten verzeichnen. Besonders hervor stechen der Versand- und Internethandel und der LEH mit Zuwächsen von 26 % respektive 12 % im Krisenzeitraum März bis Mai 2020. Für andere Teilbereiche des Einzelhandels, der Gastronomie, des Gastgewerbes oder der Veranstaltungsbranche ist die Corona-Krise ein schmerzhafter Game Changer, der eine positive Geschäftslage in den maximalen Krisenmodus gedreht hat. Umsatzeinbrüche von 47 % in der Automobilindustrie, 54 % im Textil-Einzelhandel und in der Gastronomie sowie bis zu 72 % in der Hotellerie zwingen ganze Branchen zumindest temporär in die Knie.

Geschäftsentwicklung ausgewählter Sektoren in Deutschland (Umsatzveränderung zum Vorjahr in %)

Umsatz während Corona („1. Welle“, März–Mai 2020)





## „Durch Corona wurde zeitweilig aus einem Vermarktungs- ein Versorgungsproblem.“

ANDREAS REIMER, HENGSTENBERG

In konjunkturanfälligen Branchen, wie der Chemieindustrie, der Herstellung von Metallzeugnissen oder dem Maschinenbau, hat Corona einen sich abzeichnenden Konjunkturabschwung und Umsatzrückgang verstärkt. Dies trifft auch auf die Getränkeindustrie und die Pharmabranche zu, die zuvor bereits in Teilen strukturelle Probleme hatten.

## ONLINE-HANDEL ERHÄLT AUFTRIEB

Die stärksten Zuwachsraten beim Online-Shopping erzielten, wie auch im stationären Handel, Lebensmittel (Trocken-/Frischeprodukte), Medikamente und Unterhaltungsangebote (u. a. Bücher/Hörbücher). Dabei konnten auch Anbieter wie Lidl, Tchibo und Thalia profitieren, die mit ihrem Omni-Channel-Mix punkten und bei bisher weniger internetaffinen Kunden mehr Vertrauen genießen als reine Online Händler. Auch Hersteller von Tiefkühlkost melden rege Nachfrage. Bei Frosta wurde laut Unternehmensangabe im März 2020 im Onlineshop 90 % mehr bestellt als sonst. Über alle Absatzkanäle hinweg verzeichnete das Unternehmen eine Umsatzsteigerung von rund 50 %. Diese erhöhte Nachfrage nach Tiefkühlprodukten konnte in diesem Fall wiederum den Rückgang im Bereich Großverbraucher kompensieren.

Quellen: Öffentliche Presse- und Unternehmensquellen



ÜBERBLICK

Wie geht die Ernährungswirtschaft mit der Pandemie um? Welche Risiken, aber auch Chancen sehen die Unternehmen?



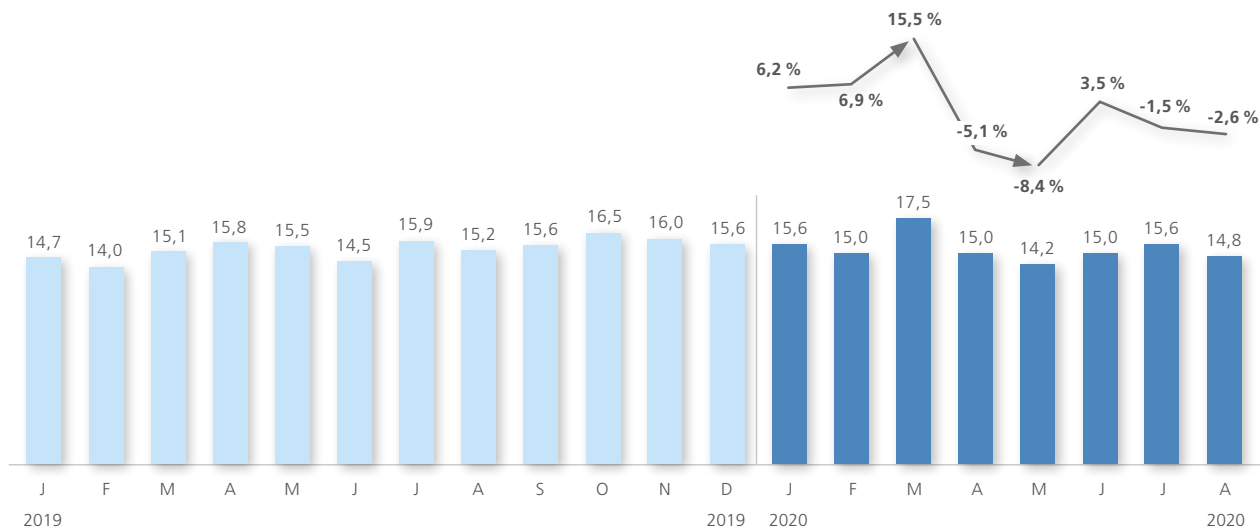
# Corona in der Ernährungsbranche

In der Ernährungsbranche führte Corona in Summe zu einem Absatzboom mit kurzfristigem Peak und anschließender Baisse. Die Absätze im LEH werden hier getrieben durch die sogenannten „Hamsterkäufe“ und den coronabedingten Trend zum „Selberkochen“. Hinzu kommt Wachstum im Online-Handel und Direktgeschäft. Die Belieferung mit Obst- und Gemüseboxen –

häufig vom Biobauern – ist z. B. um bis zu 60 % gestiegen.

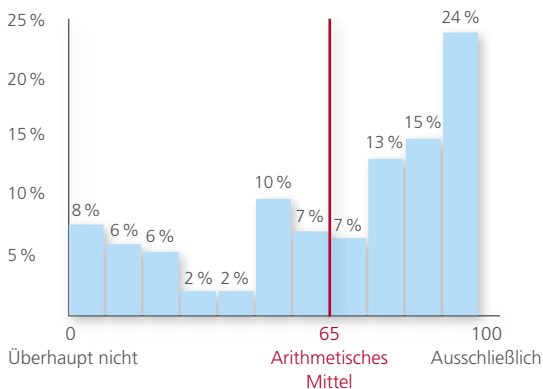
Einbrüche bei Großhandel, Großverbrauchern, Gastronomie und im Export konnten somit im Branchendurchschnitt kompensiert werden. Einzelnen Unternehmen gelang der Wechsel zwischen den verschiedenen Absatzkanälen.

Umsatzentwicklung der Ernährungsindustrie in Deutschland (in Mrd. EUR / Veränderung zum Vorjahr in %)



Quelle: Statistisches Bundesamt

In welchem Umfang ist die Umsatzentwicklung auf Corona zurückzuführen?



Quelle: Online-Befragung

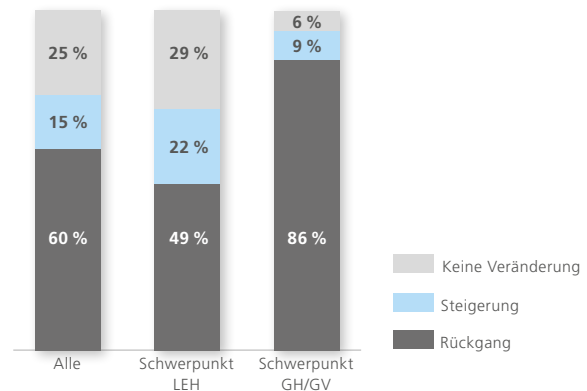
## CORONA DOMINIERT 2020

Überlagerungseffekte sehen die Teilnehmer unserer Befragung weniger. Die beschriebenen Entwicklungen 2020 innerhalb der Branche sind überwiegend direkt auf die Auswirkungen der Pandemie zurückzuführen. Corona dominiert das Jahr 2020. Andere Trends und Entwicklungen treten, zumindest temporär, in den Hintergrund. Darin sind sich die Befragten einig.

### UNTERSCHIEDE BEI ABSATZKANÄLEN

Unsere Befragung zeigt aber auch, dass eine Umstellung der Absatzkanäle nicht immer möglich ist. So geben 60 % der befragten Unternehmen über alle Teilbranchen hinweg an, für 2020 Umsatzrückgänge zu erwarten. Bei Unternehmen mit dem LEH als Hauptkunden sind es nur 49 %. Wer jedoch hauptsächlich mit dem Segment Großhandel/-verbraucher zu tun hat, erwartet zu 86 % Umsatzeinbußen, die nicht kompensiert werden können. Ein Unternehmen beispielsweise, das Großverbraucher Mengen für gastronomische Betriebe in Italien herstellt, kann nicht einfach auf einzelverpackte Chargen für den deutschen LEH umstellen.

Erwartete Umsatzentwicklung 2020 nach Hauptabsatzkanal



Quelle: Online-Befragung

## EISKALT PROFITIERT: ONLINE BESTELLT, DIREKT GELIEFERT



bofrost\* machte im Direktvertrieb von Eis- und Tiefkühlspezialitäten mit seinen vier Millionen Kunden (2,2 Mio. in Deutschland) im Geschäftsjahr 2019/2020 einen Umsatz von 1,22 Mrd. EUR. Mit Corona verdoppelten sich die Bestellungen im Onlineshop von bofrost\* im Vergleich zum Vorjahreszeitraum.

„Die Stammkunden stocken ihre Vorräte stark auf, und wir haben sehr viele Neukunden gewonnen“, so das Unternehmen. Der coronabedingte Absatzboom hilft, das Geschäft von bofrost\* zukunftsfest zu machen.

Im Abomodell vertreibt Hellofresh sogenannte „Kochboxen“: Pakete mit vorbereiteten Zutaten und einem Rezept. Derzeit hat Hellofresh rund 5 Mio. aktive Kunden und setzte mit mehr als 7.000 Mitarbeitern weltweit im Jahr 2019 1,8 Mrd. EUR um.

Als Online-Versender von Lebensmitteln gehört Hellofresh zu den Profiteuren von Corona: So stieg der Umsatz der im MDax gelisteten Hellofresh-Gruppe im zweiten Quartal 2020 um 123 % auf 972 Mio. EUR. Es habe eine hohe Anzahl wiederkehrender Bestellungen gegeben und ein Bestellvolumen, „das so groß war, wie noch nie“, sagte Firmenchef und Mitgründer Dominik Richter. Die Zahl der Kunden sei von 2,4 auf fast 5 Mio. gestiegen.

Quellen: Öffentliche Presse- und Unternehmensquellen

**FLEXIBILITÄT GEFORDERT**

Ein Coronaausbruch im Unternehmen musste unbedingt verhindert werden. Hier waren alle Unternehmen der Branche gefordert, sich schnell, flexibel und umfassend auf die neue Situation einzustellen. In der Regel ist dies auch erfolgreich gelungen. Coronakrisenstäbe wurden eingerichtet, coronakonforme Produktions- und Arbeitskonzepte etabliert sowie Abläufe und Prozesse verändert. Und das in einer Branche, in der nur ein kleiner Teil der Arbeitnehmer im Homeoffice arbeiten kann. Zudem sind die größeren Player oftmals überregional oder international aktiv und mussten unterschiedliche Regelungen in einzelnen Bundesländern und Ländern umsetzen.

„An unseren Produktionsstandorten in acht Ländern konnten wir trotz unterschiedlicher Bedingungen die Produktion uneingeschränkt aufrechterhalten.“

DR. LARS GORISSEN, NORDZUCKER

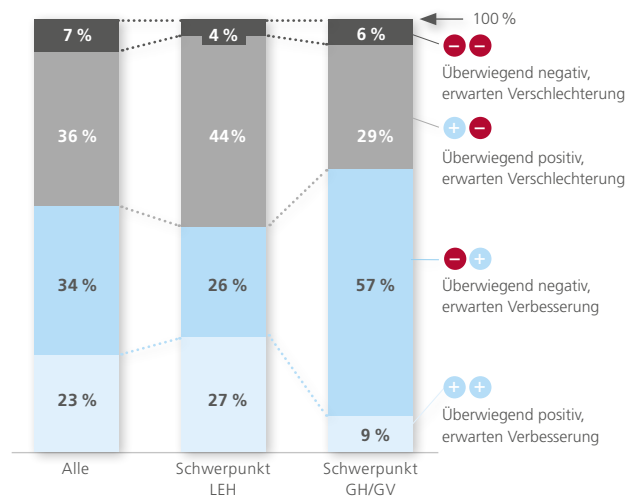
Auf der anderen Seite standen auch einzelne Unternehmen der Branche negativ im Fokus. Das war vor allem die Fleischindustrie, die mit anspruchsvollen Rahmenbedingungen zu kämpfen hat: Temperatur, Abstand zwischen Arbeitsplätzen, Klima-

tisierung und Luftreinigung sind hier Herausforderungen im Zusammenhang mit Corona, an denen fortwährend gearbeitet wird. Viele Unternehmen haben durch schnelles Nachrüsten von beispielsweise Filter-/ Lüftungs- und Klimatechnik sowie durch Unterstützung von Forschungsprojekten für eine Verbesserung der Situation gesorgt. So wurde eine Teilbranche zur Pilotinitiative für andere Akteure der Ernährungswirtschaft.

Ausgestanden ist die Krise aber noch lange nicht. Bei unserer Befragung haben 83 % der teilnehmenden Unternehmen, die Umsatzrückgänge verzeichnen mussten, angegeben, dass sie frühestens im Laufe des Jahres 2021 eine Rückkehr auf das Vorkrisenniveau erwarten. Die Hälfte erwartet dies sogar erst für 2022 oder mittelfristig gar nicht.

Insgesamt schaut die Branche aber positiv in die Zukunft: Unabhängig vom bisherigen Durchstehen der Krise erwarten 57 % der Befragten, dass sich die allgemeine Geschäftslage wieder oder weiter verbessert. Bei den krisengeschüttelten Unternehmen mit Schwerpunkt Großhandel/-verbraucher teilen sogar zwei Drittel diesen optimistischen Ausblick.

Wie bewerten Sie die aktuelle Geschäftslage?



Quelle: Online-Befragung

## DURCH GASTRONOMIE- UND EVENTAUSFÄLLE AUF DEM TROCKENEN: PERSONALANPASSUNGEN IN DER GETRÄNKEINDUSTRIE



In Deutschland machte Coca-Cola im vergangenen Jahr 2019 rund 2,46 Mrd. EUR Umsatz. Coca-Cola hatte im zweiten Quartal infolge der Coronakrise deutlich weniger umgesetzt und verdient. Geschlossene Bars und Restaurants sowie abgesagte Konzerte und sportliche Großveranstaltungen setzten dem Unternehmen zu. Daher will sich der US-Konzern im nordamerika-

nischen Heimatmarkt von 4.000 Mitarbeitern trennen. In Deutschland sollen rund 350 Stellen abgebaut werden. Der NGG zufolge hat Coca-Cola European Partners Deutschland (CCEP DE) unter anderem angekündigt, die Standorte Liederbach und Bad Soden/Sulzbach Mitte 2021 zu schließen.

Die Bitburger Braugruppe ist ein deutsches Familienunternehmen mit rund 1.800 Mitarbeitern. Im Geschäftsjahr 2019 erzielte die Gruppe 792 Mio. EUR Umsatz. Die Coronapandemie hat erhebliche wirtschaftliche Folgen: Für das Außer-Haus-Geschäft erwartet Bitburger einen deutlichen Umsatzrückgang, den die erwarteten Zuwächse von 2–3 % im Handel nach Angaben des Unternehmens bei weitem nicht auffangen. Der Abbau „einer noch nicht feststehenden Anzahl an Stellen“ werde „leider unvermeidlich sein“, so das Unternehmen.

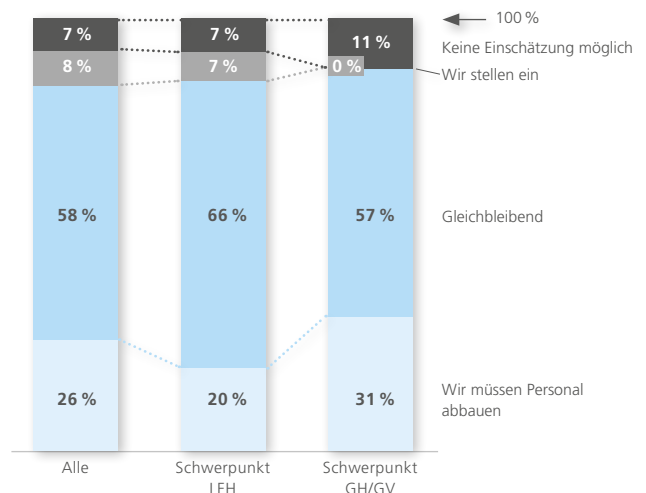
Quellen: Öffentliche Presse- und Unternehmensquellen

### STELLENABBAU ALS KONSEQUENZ

Die Pandemie wird nicht spurlos an den Unternehmen und ihren Beschäftigten vorübergehen. Zwar erwarten über die Hälfte der Befragten bei der Frage nach den Beschäftigungsabsichten für die kommenden 12 Monate keine Veränderungen. Aber 26 % der befragten Unternehmen befürchten, dass sie Personal abbauen müssen; nur 8 % planen hingegen Neueinstellungen. Bei den Unternehmen mit Schwerpunkt im Bereich Großhandel/-verbraucher erwarten sogar rund ein Drittel der Befragten, dass sie einen Stellenabbau nicht vermeiden können. Neueinstellungen plant kein Unternehmen aus diesem Segment.

Passend zu diesen Ergebnissen rechnen 84 % der Befragten mit einer weiteren Zunahme des Preis- und Margendrucks. Sie gehen davon aus, dass der Kunde dies nicht tragen möchte. Ergo wird weiter an der Kostenschraube zur Steigerung der Produktivität und Effizienz gedreht werden müssen.

Wie sehen die Beschäftigungsabsichten für die kommenden 12 Monate in Ihrem Unternehmen aus? (Antworten in %)



Quelle: Online-Befragung

A close-up photograph of a person's hands kneading a piece of light-colored dough on a surface. The hands are positioned on either side of the dough, with fingers pressing and rolling it. The background is blurred, showing a dark, possibly metallic, surface. The lighting is soft, highlighting the texture of the dough and the skin of the hands.

EINBLICKE

Welche Trends haben sich  
herausgebildet und wie  
geht Krisenbewältigung  
in der Praxis?



## CORONATRENDS FÜHREN ZU VERSCHIEBUNGEN

Licht und Schatten gibt es auch bei den Teilbranchen der Ernährungswirtschaft. Es wird natürlich nicht weniger gegessen als vor Corona. Enorm verändert hat sich aber, was, wie und wo gegessen wird.

Zu massiven Verschiebungen im Konsum von Nahrungsmitteln und Getränken führten die Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Homeoffice, deutliche Einschränkungen bei Kundenbesuchen und das Aussetzen von Dienstreisen. Hinzu kamen die allgemeinen Kontaktbeschränkungen und der Entfall von vielen Urlaubsreisen.

Die Studienergebnisse zeigen verschiedene Muster. Dabei ist zu beachten, dass sich diese in Teilen überlagern, ergänzen, verstärken oder einfach nebeneinander existieren. Ein Trend zu Frische auf der einen und Haltbarkeit auf der anderen Seite ist also kein Widerspruch, sondern spiegelt unterschiedliche Verbrauchssituationen wider.



### EINSCHRÄNKUNG DER BEWEGUNGSKREISE

Die (erzwungene) Eingrenzung der Bewegungsradien führte zu einem Ausfall von Umsätzen in der Gastronomie, Hotellerie, an Verkehrs- und Hochfrequenzstandorten sowie bei der Verpflegung in Betrieben und öffentlichen Einrichtungen.

## OB SPITZENGASTRONOMIE ODER BRÖTCHENVERKAUF: UMSATZEINBRÜCHE MIT KONSEQUENZEN

Fernsehköchin Sarah Wiener betreibt Restaurants in Berlin sowie einen Catering-Service mit insgesamt rund 120 Mitarbeitenden. Mitte Mai sorgte sie sich bereits um ihr Unternehmen. Wenn sich nicht schnell und radikal etwas ändere, wüsste sie nicht, ob ihr Gastronomie-zweig überleben werde, erklärte sie der DPA. Im Juli hat die Gastronomie-Unternehmerin für ihre Restaurants in Berlin und ihren Catering-Service Insolvenz angemeldet. Aufgrund der hohen Personalkosten schlagen Auslastungslücken schnell in das Ergebnis durch, weshalb Umsatzausfälle hier besonders einschneidend sind.

Zu der Hamburger Bäckereikette Dat Backhus gehörten vor der Coronakrise 120 Bäckerei-Fachgeschäfte und rund 1.300 Mitarbeiter. Das Unternehmen stellte im April den Insolvenzantrag. Die Umsätze seien um rund 40 % zurückgegangen. Im Zuge des Insolvenzverfahrens wurde das Filialnetz neu strukturiert und auf 89 Filialen und rund 1.000 Mitarbeiter reduziert. Eine Berliner Beteiligungsgesellschaft will das insolvente Unternehmen nun zum Jahresende komplett übernehmen. Auch die Brot- und Brötchenproduktion soll erhalten bleiben.

Quellen: Öffentliche Presse- und Unternehmensquellen



## DIY-FOOD

Dieser Trend beinhaltet unter anderem den Anbau von Kräutern auf der Fensterbank, aber vor allem das Selberkochen. „Hausgemacht“ bekommt eine neue Bedeutung, die auch nach Corona erhalten bleiben wird. So wurde beispielsweise während der ersten Coronawelle deutlich mehr Gelier- und Backzucker gekauft als vorher.



## FRISCHE UND CONVENIENCE

Selberkochen heißt aber nicht, dass es nicht auch schnell und bequem zugehen darf. Der Bedarf nach mehr Frische mit hohem Convenience-Grad ist ein Trend, der durch Corona massiv verstärkt wird: *„Der Konsument erwartet eine fertige, frische und gesunde Mahlzeit. Die Unternehmen der Bell Food Group bedienen diese Nachfrage mit Gerichten von wenigen Tagen Haltbarkeit, die über den Handel, aber auch über Kantinen oder die Gastronomie vertrieben werden.“* (Endrik Dallmann, Hügli [ein Unternehmen der Bell Food Group])



## HALTBARKEIT

One-Stop-Shopping („Big Trolley“), weniger Spaß beim Einkaufen, seltenere Einkäufe sowie die Natur des „Hamstern“ und Bevorratens führten auch zum verstärkten Kauf von haltbaren Produkten. Brotmischungen (+335 %), Mehl (+201 %), Reis (+179 %), Nudeln (+170 %) und Trockensuppen (+144 %) sind die „Hauptgewinner“ der ersten Coronawochen im März 2020 (jeweils prozentuale Absatzveränderung im LEH in KW 11/2020 im Vergleich zum Vorjahr). Bei Backwaren ist eine klare Verschiebung von unverpackter Ware, z. B. aus den Selbstbedienungsregalen des Einzelhandels, hin zu verpackter Ware sowie Aufbackware zu verzeichnen. *„Dabei steht weniger das hygienische Thema beim ‚in die Klappe greifen‘ im Vordergrund, sondern vielmehr die Haltbarkeit der Produkte. Wir erwarten, dass dieser Trend auch nach der Krise fortwirkt, da viele Verbraucher die Vorzüge und Qualität unserer Produkte, z. B. in rückläufigen Kategorien wie Schnittbrot, neu oder wiederentdeckt haben.“* (Frank Kleiner, Harry Brot)



## GENUSS UND MARKENWERT

Marken im Lebensmittelbereich mit einem Qualitäts- und Genussversprechen haben sich positiv entwickelt. *„Die Marken sind bisher gut durch die Krise gekommen. In Krisensituationen wie diesen wollen die Verbraucher genießen und sich ein Stück weit verwöhnen. Marken wirken dabei als Vertrauensanker. Auch ist der Anteil an FMCG-Markenartikeln, die nicht über Promotionen verkauft wurden, im März 2020 um 3,5 % auf 77,5 % im Vergleich zum Vorjahreszeitraum gestiegen.“*

Quelle: GfK Consumer Panel FMCG ohne Frische

## WAS VERBRAUCHER MÖGEN: RAVIOLI, MAULTASCHEN, SPÄTZLE

Maggi gehört bei Nestlé zum Segment Fertiggerichte und Produkte für die Küche. Das Segment machte im Geschäftsjahr 2019 bei Nestlé 13 % des Umsatzes aus und setzte 12,2 Mrd. CHF um. Durch die Tendenz zum „Hamstern“ von lang haltbaren Lebensmitteln ist vor allem die Nachfrage nach Dosenravioli stark gestiegen. Zusätzliche Nacht- und Samstagsschichten und teilweise sogar ein Drei-Schicht-Betrieb wurden am deutschen Standort in Singen eingeführt. Es wird erwartet, dass dieses Jahr deutlich mehr abgesetzt wird als die rund 29 Mio. Raviolidosen aus dem vergangenen Geschäftsjahr.

Auch das familiengeführte Unternehmen Bürger – Marktführer in Deutschland für schwäbische Teigwaren, wie Maultaschen und Spätzle, konstatiert: „Unsere Produkte zählen in der Coronakrise zu den Hamsterwaren. Der Lebensmittelhandel hat deutlich mehr bestellt“. Die Ware lässt sich wochenlang im Kühlschrank lagern und schnell zubereiten. Auf der anderen Seite sei die Kehrseite von Corona, dass das Geschäft mit Großkantinen und Festen derzeit nahezu komplett ausfalle. Das Unternehmen rechnet jedoch auch im Jahr 2020 mit einem Wachstum.

Quellen: Öffentliche Presse- und Unternehmensquellen



Wie stark die Unternehmen betroffen sind – positiv oder negativ – hängt demnach von diesen Faktoren ab: der Art der Produkte, dem Convenience-Grad, den Absatzkanälen, der Produktpositionierung als Marke oder Handelsmarke und auch von der organisatorischen und prozessualen Flexibilität. Diese Flexibilität entscheidet darüber, ob und wie ein Wechsel von Produkten und Absatzkanälen kurzfristig möglich ist. Eine pauschale oder starre Einordnung nach Teilbranchen ist deshalb nicht möglich, aber im Branchenschnitt werden klare Tendenzen und Unterschiede deutlich.

### HALTBARKEIT ALS KAUFENTSCHEIDUNG

Auf der Gewinnerseite: Hersteller von homogenisierten Nahrungsmitteln, Fertiggerichten und die Mühlenindustrie. Diese Teilbranchen befanden sich bereits vor Corona in einem positiven Trend und konnten noch einmal deutlich zulegen. Allerdings bedeutet eine Zunahme von Absatz- und/oder

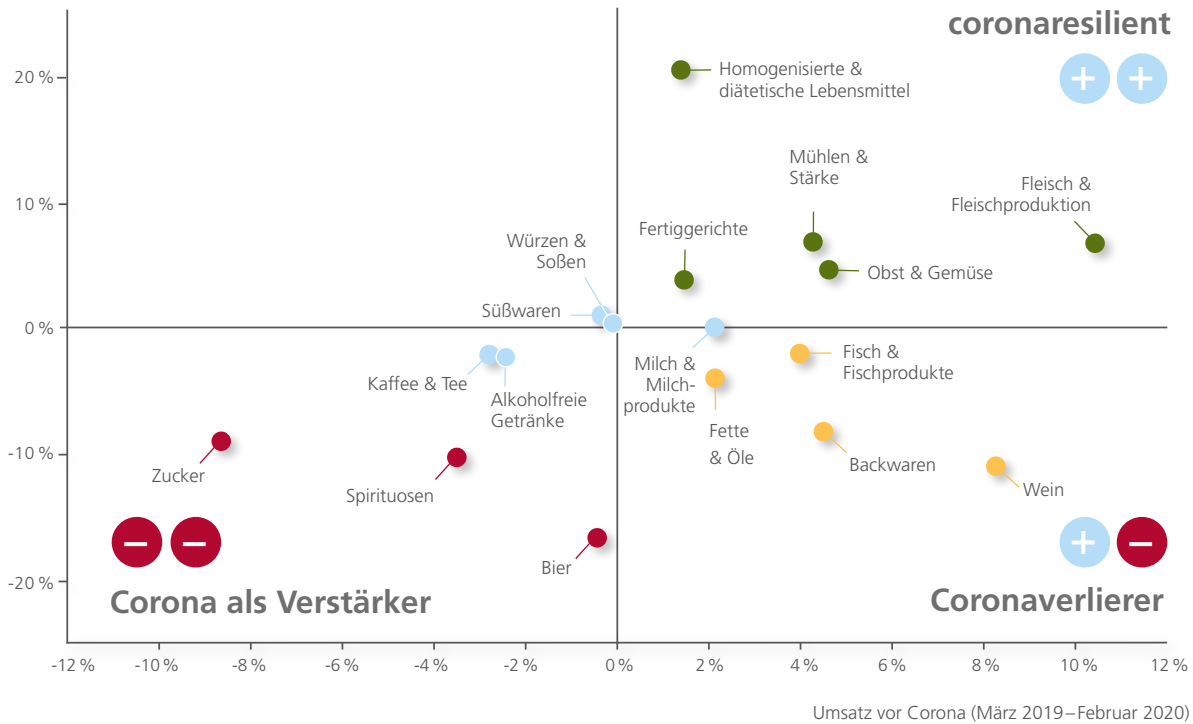
Umsatz nicht gleichzeitig, dass es sich positiv bis ins Ergebnis durchschlägt. Ganz im Gegenteil, wie wir einhellig in den Interviews hören.

„Umsatzgewinne in den einen Bereichen werden von Mehrkosten in anderen zunichte gemacht.“

FRANK KLEINER, HARRY BROT

Geschäftsentwicklung nach Branchen der Ernährungsindustrie (Umsatzveränderung zum Vorjahr in %)

Umsatz während Corona („1. Welle“, März–Mai 2020)



Quelle: Statistisches Bundesamt/Ebner Stolz

**UNERWARTETE KOSTEN UND GLOBALE ABHÄNGIGKEITEN**

Zusatzkosten aus Produktions- und Prozessumstellungen sowie Coronamaßnahmen sind nicht eingepreist und können an den Handel nicht ohne Weiteres weitergegeben werden. Zudem werden bestehende Kostenstrukturen nicht immer gedeckt. So unterscheiden sich beispielsweise die Margen des HORECA-Kanals deutlich von denen des LEH. Ein Mengen-Wechsel von Großgebinden zum Private-Label-Bereich kann daher vielfach nicht ohne Einbußen gelingen.

Zudem führte Corona in Teilen zu Störungen der globalen Lieferketten. Nach Deutschland importierte Rohstoffe konnten vorübergehend nicht, zeitverzögert, mit größerem logistischen Aufwand oder nur zu höheren Preisen beschafft werden.

„Die Dynamik des räumlichen Zusammenkommens ist unersetzbar.“

DR. CHRISTIAN VON BOETTICHER, PETER KÖLLN





## REISHUNGER UND KAFFEEDURST IN EUROPA; LIEFERSCHWIERIGKEITEN IN ASIEN UND SÜDAMERIKA

Müller's Mühle, Tochterfirma der GoodMills Deutschland GmbH, ist einer der größten Reis-Veredler in Europa und größter Be- und Verarbeiter von Erbsen, Bohnen und Linsen in Nordeuropa. Im Gelsenkirchener Stammsitz beschäftigt Müller's Mühle rund 140 Mitarbeitende. Reis ist an den Warenmärkten derzeit so teuer wie seit sieben Jahren nicht mehr. Drastische Exportbeschränkungen in wichtigen Anbauländern treffen auf Vorratskäufe in Europa. In Indien haben strenge Ausgangsbeschränkungen fast alle Reistransporte innerhalb des Landes gestoppt. Die Auswirkungen spürt auch Müller's Mühle in Form von Verzögerungen in der gesamten Lieferkette. Zudem sei weiter mit steigenden Preisen zu rechnen.

Die Melitta-Gruppe machte im Jahr 2019 1,7 Mrd. EUR Umsatz und beschäftigt rund 5.600 Mitarbeitende weltweit. Ein Großteil des Umsatzes wird mit Kaffee gemacht. Die Internationale Kaffeeorganisation ICO, in der sich wichtige Export- und Importländer zusammengeschlossen haben, berichtet im April 2020 von Sorgen um die kurzfristige Verfügbarkeit von Arabica-Kaffee. So fiel es den Kaffeebauern in Brasilien wegen der Coronaauswirkungen schwer, Arbeiter einzustellen. Die Kaffeepreise hätten schon „stark angezogen“, hieß es seitens des Unternehmens im April. Wie es in den Anbauländern weitergehe, sei unklar. Langfristig wird jedoch wieder mit einer Entspannung am Markt gerechnet. Aufgrund einer guten Ernte in Kolumbien und in Brasilien wird im kommenden Erntejahr 2020/21 eine Spitzenproduktion erwartet.

Quellen: Öffentliche Presse- und Unternehmensquellen



### FRISCHE UND GENUSS PUNKTEN

Relativ krisenresilient zeigen sich die Branchen Fleisch- und Wurstwaren, Süßwaren, Milch, Obst und Gemüse sowie Würzmittel und Soßen. Alle diese Teilbranchen sind während der ersten Coronawelle im Vergleich zum Vorjahr gewachsen, auch wenn teilweise etwas weniger stark als vor der Krise. Dies zeigt sich auch in unserer Online-Umfrage. Von den Befragten sehen 40 % eine gleichbleibende oder bessere Umsatzentwicklung im Vergleich zum Vorjahr. In der Milchbranche sind dies sogar 63 %, bei Fleisch und Süßwaren 50 % sowie bei Obst und Gemüse 37 %.

Bei Heiß- und Erfrischungsgetränken gleichen sich die Veränderungen zunächst aus, sodass der Entwicklungstrend vor und in der Krise unverändert ist. Hart getroffen hat Corona die Branchen Fette/Öle, Fisch, Backwaren und Wein. Diese Branchen mussten bei einer positiven Umsatzentwicklung vor Corona heftige Einbußen hinnehmen und wurden ins Minus gedrückt. Hauptgrund ist die stärkere Abhängigkeit von der Gastronomie als in den zuvor erwähnten Branchen.

„Wir haben eine langfristige strategische Ausrichtung in Qualität und Nische. Dies bestätigt sich nun ganz klar in der aktuellen Krise.“

NIKO BRAND, BRAND QUALITÄTSFLEISCH



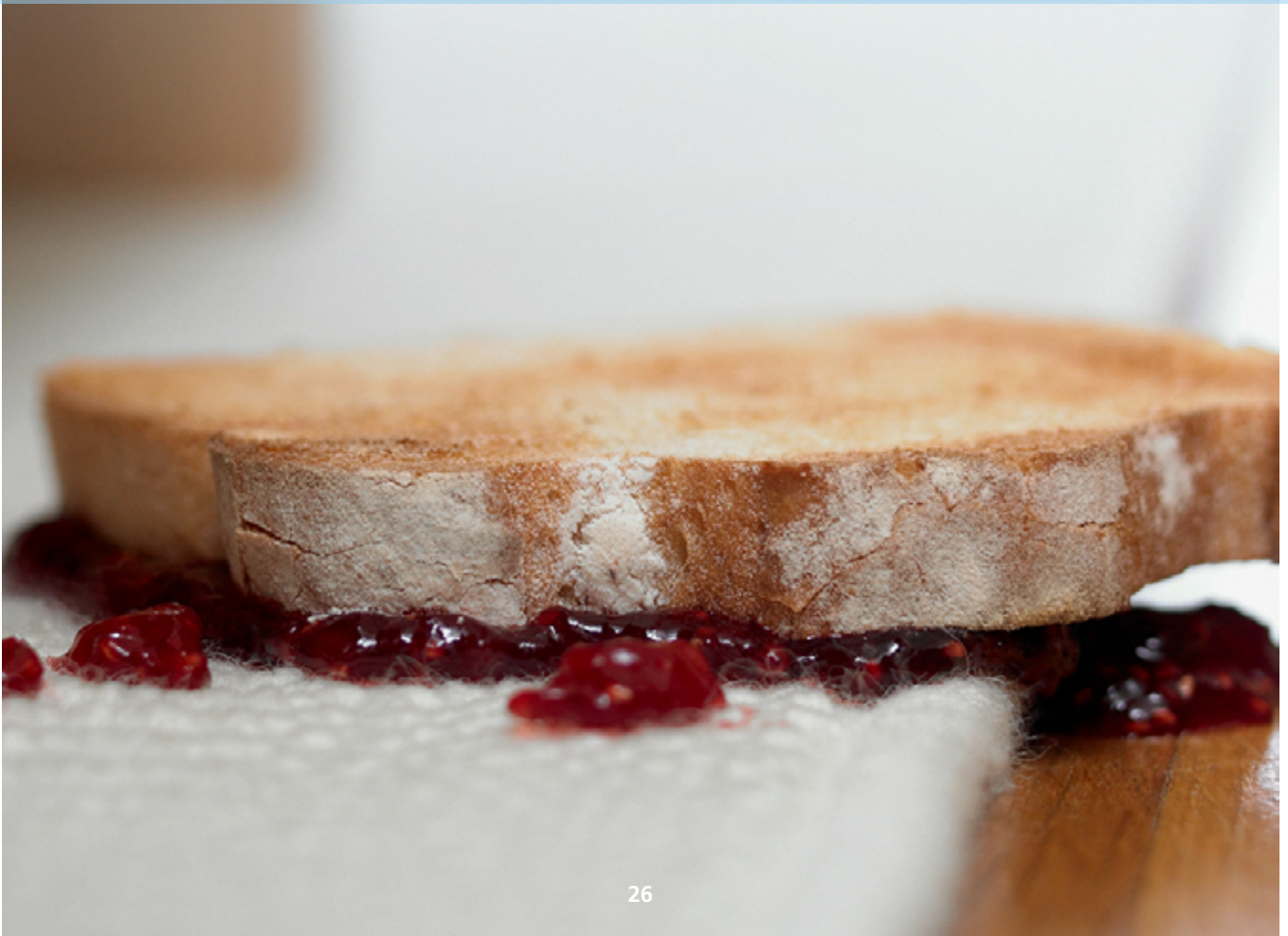
### ZUCKER UND ALKOHOL WEITER UNTER DRUCK

Bei Zucker, Bier und Spirituosen sind besonders starke Rückgänge zu verzeichnen, und dies bei einem schon vor der Krise negativen Trend mit Rückgängen im Pro-Kopf-Konsum und schwindenden Umsätzen. Tiefe Einschnitte hinterließen die Schließungen in der Gastronomie und ausgefallene Großveranstaltungen im Jahr 2020, wie Olympische Spiele, Fußball-EM und Oktoberfest. Hier wirkte Corona als Krisenbeschleuniger.

Diese Beispiele zeigen die unterschiedlichen Auswirkungen auf einzelne Unternehmen der Ernährungswirtschaft. Das Virus betrifft zunächst jede Einzelne und jeden Einzelnen, die Auswirkungen und Betroffenheit im gesellschaftlichen, sozialen und im wirtschaftlichen Bereich differieren jedoch erheblich.

## SCHULTERBLICK

Um für die Zukunft zu lernen, lohnt sich ein Blick auf Krisen der Vergangenheit.



# Vergangene Krisen wirkten sich unterschiedlich auf Konsum und Kaufverhalten aus

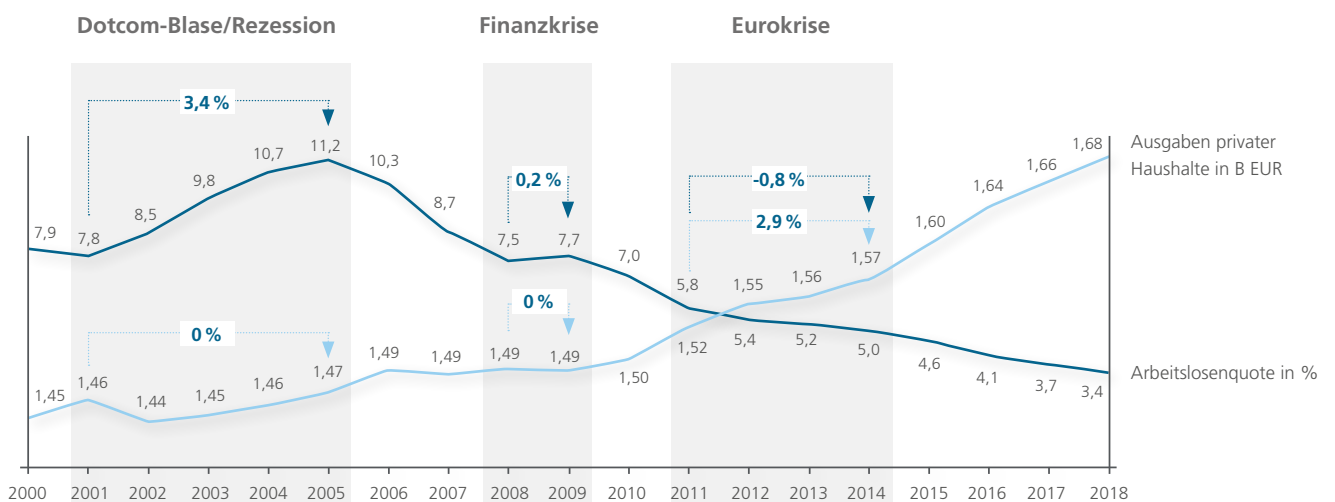
Was bedeutet die Coronapandemie, dieses Krisenjahr 2020, für die Zukunft? Dafür lohnt ein Blick auf Krisen der Vergangenheit. Wir untersuchen die Auswirkungen der „Eurokrise“ (2015), der „Finanzkrise“ (2008/09) und der „Dotcom-Blase“ (2001–2005) auf den Konsum. Messbar werden die Auswirkungen der Krisen in Deutschland anhand der Arbeitslosenquote und der Ausgaben der privaten Haushalte.

Die Eurokrise war vorrangig eine Krise der südeuropäischen Länder und hat sich in Deutschland weder in der Arbeitslosenquote noch bei den Ausgaben der Haushalte widerspiegelt. Anders die Dotcom-Blase: In der darauffolgenden Rezession stieg die Arbeitslosenquote um 3,4 %-Punkte von 7,8 % auf 11,2 %. Die

Ausgaben der privaten Haushalte sanken von 2001 auf 2002 von 1.463 auf 1.443 Mrd. EUR. Erst im Jahr 2005 erreichten sie wieder das Niveau von 2000. In der Finanzkrise ist dieser negative Effekt ausgeblieben. Durch Interventionen wie Kurzarbeitergeld konnten die Auswirkungen erfolgreich bekämpft werden. Bei einer sinkenden Arbeitslosenquote und steigenden Konsumausgaben kam es nur zu einer kurzen Stagnation in den Jahren 2008 und 2009.

So zeigte sich nur durch die Dotcom-Blase und die anschließende Rezession eine spürbare Veränderung im Kaufverhalten: Insbesondere Discounter und Handelsmarken profitierten dabei von einer stärkeren Preissensibilität der Konsumenten.

Krisenauswirkungen auf den privaten Konsum in Deutschland (Veränderungen in Prozentpunkten bzw. prozentual, Werte gerundet)

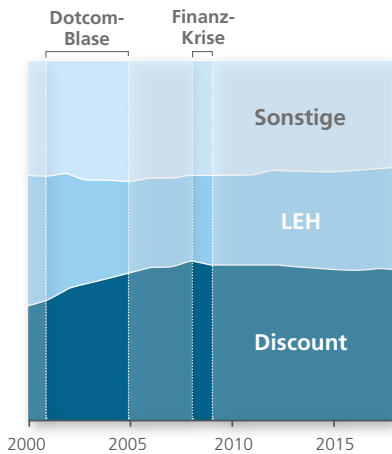


Quelle: Weltbank (ILO Statistics; Household and NPISHs final consumption expenditure constant LCU)

Krisenauswirkungen auf das Kaufverhalten

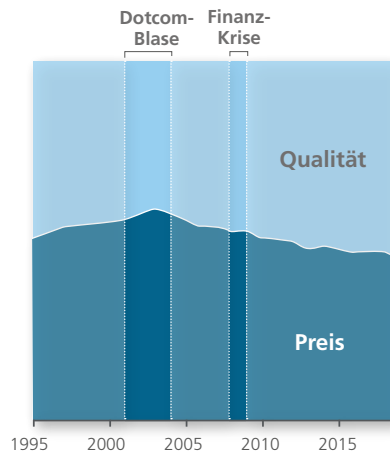
**Einkaufsstätten**

Umsatzverteilung nach Vertriebsschienen  
FMCG inkl. Frische



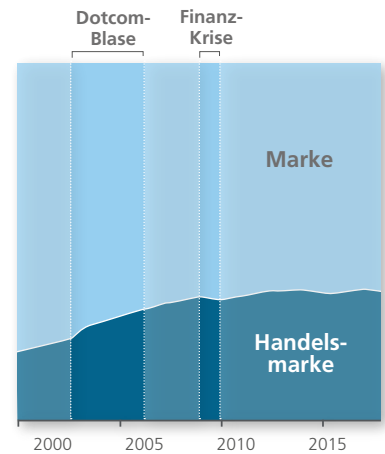
**Kaufverhalten: Preis vs. Qualität**

Beim Einkaufen achten Kunden vor allem auf



**Marke vs. Handelsmarke**

Marktanteile FMCG ohne Frische



Quelle: GfK, Ebner Stolz

In Krisensituationen wie diesen, mit einem Höchstmaß an Unsicherheit, verlieren zumeist langlebige Gebrauchsgüter gegenüber Verbrauchsgütern. Der Kunde handelt tendenziell nach dem Motto „Wenn schon kein neuer Kühlschrank, dann soll der alte wenigstens gut gefüllt sein.“

Die Verbraucher gönnen sich stattdessen „kleine Freuden“, die sie hauptsächlich im Lebensmittelhandel finden. Wichtigster Indikator für den weiteren Verlauf wird auch in der Coronakrise die Arbeitslosenquote sein. Untersuchungen der Bundesagentur für Arbeit gemeinsam mit der GfK zu früheren Krisen zeigen: Jeder zusätzliche Arbeitslose führt dazu, dass drei weitere Arbeitnehmer Angst um ihren Arbeitsplatz haben. Die Folgen für den Konsum von Verbrauchsgütern: Haushalte, die Angst vor Arbeitslosigkeit haben, steigern ihr wertmäßiges Einkaufsvolumen bei Discountern um 3,8% und geben 6,7% mehr für Handelsmarken aus. Sollte es allerdings zu einer anhaltenden

Rezession kommen, ist ein „Run“ zum Einkauf bei Discountern und hin zu Preiseinstiegsmarken zu erwarten.

Nach momentaner Indikation zeigt die Coronakrise noch keine Vorboten einer anstehenden Rezession. Die Wirtschaftsinstitute prognostizieren für Deutschland sogar eine relativ schnelle Erholung mit einer V-förmigen Entwicklung im Jahr 2021 und einer Rückkehr zum Vorkrisenniveau voraussichtlich in 2022.

„Momentan ist die Marke noch nicht unter Druck.“

ENDRIK DALLMANN, HÜGLI



### AUSWIRKUNGEN AUF UMSATZ UND MARKE

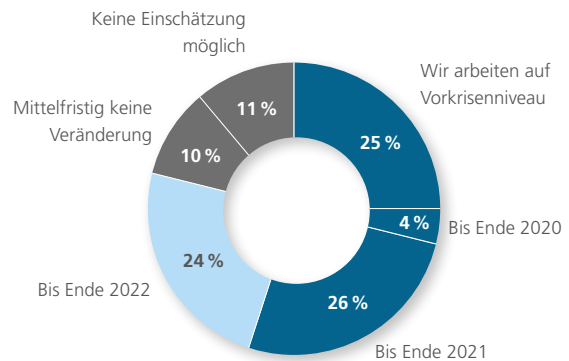
In unserer Umfrage haben 55 % der Unternehmen angegeben, dass sie bis spätestens Ende des Jahres 2021 von einer Rückkehr auf ein Umsatzniveau wie vor der Krise ausgehen. 79 % glauben an eine Rückkehr zum Vorkrisenniveau bis spätestens Ende 2022.

Ein Switch zu Handelsmarken und Discountern ist bisher nicht erkennbar. Im Gegenteil: Die monatlichen Veröffentlichungen der GfK bestätigen weiterhin ein überproportionales Wachstum der Vollsortimenter. Es ist davon auszugehen, dass im Jahr 2020 die Vollsortimenter ihren Marktanteil zulasten der anderen Vertriebsformate auf ca. 35 % erhöhen können.

Auch beim Thema „Marke“ gaben die Interviewpartner an, dass die Konsumenten bisher nicht günstiger kaufen und dass die Markenartikel genauso stark wachsen wie die Handelsmarken. So ist derzeit in den Hauptkategorien keine Renaissance der Handelsmarke zu beobachten. Dies bestätigen auch jüngst veröffentlichte Daten der GfK zum Einkaufsverhalten.

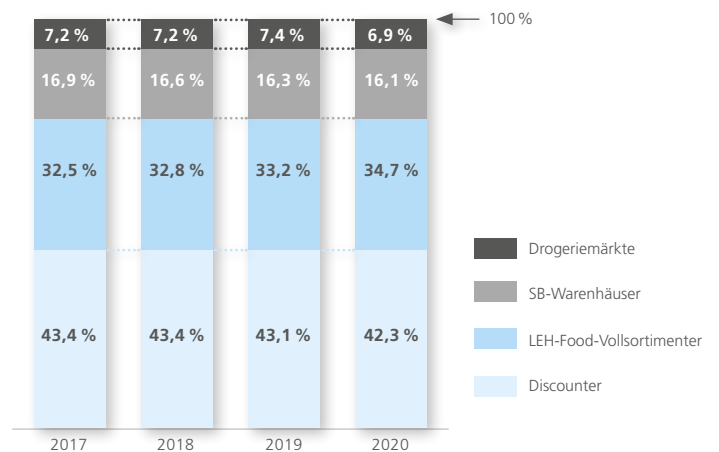
Trotz der recht stabilen Geschäftsbewertungen: In der bestehenden Pandemie mit fast wöchentlich neuen Regelungen ist es praktisch unmöglich vorherzusagen, wie sich die Wirtschaft tatsächlich im neuen Jahr 2021 entwickeln wird. Interventionsmaßnahmen wie Kurzarbeitergeld, Coronahilfen und die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht verdecken den Blick auf die tatsächliche Lage und müssen in ihrer mittelfristigen Wirkung auf die Märkte erst beobachtet werden.

Wann rechnen Sie mit einer Rückkehr zum Umsatz auf Vorkrisenniveau?



Quelle: Online-Befragung

Vertriebsschienenanteile im Lebensmitteleinzelhandel in %



Quelle: GfK, Ebner Stolz

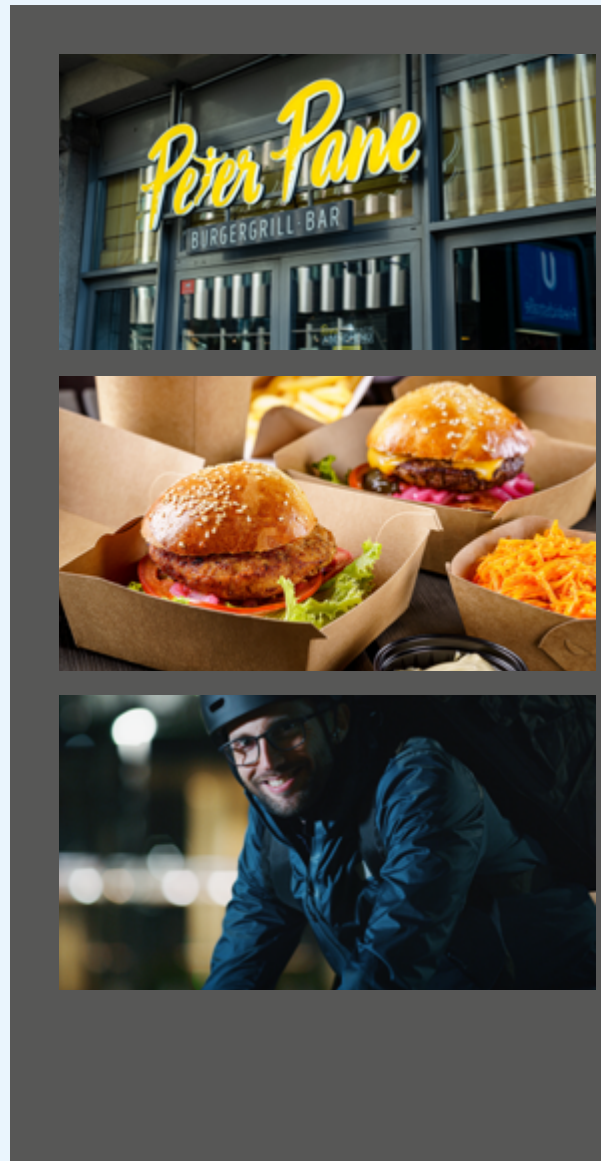
## KOMMT DER KUNDE NICHT ZUM RESTAURANT, KOMMT DAS RESTAURANT ZUM KUNDEN

Peter Pane ist eine Bar- und Burger-Restaurant-Kette mit 45 Standorten und 2.000 Mitarbeitenden in Österreich und Deutschland. Das Unternehmen wächst nach eigenen Angaben jährlich um acht bis neun Standorte. Seit Beginn der Gastronomieschließungen baut Eigentümer und Geschäftsführer Patrick Junge nun auch einen eigenen Lieferdienst auf. Die Pläne dafür gab es schon länger, der Auslöser für die Umsetzung war nun die zwangsweise Schließung der Peter Pane Restaurants aufgrund von Corona. „Unsere Kellner haben Tablett und Schürze gegen Fahrrad, E-Bike und Elektro-Smart getauscht“, sagt Junge. 300 Fahrräder, 120 Elektroräder und 50 Kleinwagen wurden gekauft oder gemietet.

### KONSEQUENTE DIGITALISIERUNG DES KUNDEN-KONTAKTS IN EIGENREGIE

Viele Gastronomiebetriebe, die sich noch nicht einer der großen Lieferplattformen angeschlossen haben, richteten während des Lockdowns einen eigenen Lieferservice ein. Aber während man sich häufig zur Bestellmöglichkeit aufwendig durchklicken oder sogar noch telefonieren muss, realisierte die IT-Abteilung von Peter Pane einen eigenen Onlineshop, der den hungrigen Besucher ohne Umwege auf das Lieferangebot unter dem Namen „Peter brings“ leitet. Das Angebot soll auch nach der Coronakrise mit zusätzlichen Fahrern beibehalten werden und dann 10 % mehr Umsatz einspielen.

Quellen: Öffentliche Presse- und Unternehmensquellen



AUSBLICK

Aus der gewaltigen  
Herausforderung wird  
ein „new normal“.



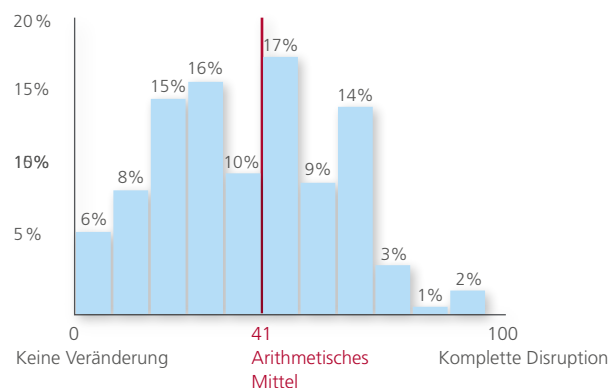
# Keine Revolution, aber eine relevante Veränderung

Wird es nach Corona eine Rückkehr zu der Welt „vor Corona“ geben? Ein simples „weiter so“ und Comeback eines „good old normal“ wie wir es nach der Finanzkrise erlebt haben? Oder war die Saat für ein „new normal“ nicht schon vor der Coronakrise gesät; durch bereits vorhandene substantielle Veränderungsdynamiken in Wirtschaft und Gesellschaft?

Die Pandemie ist ein disruptives Ereignis, das bestehende Trends offensichtlich macht, ja, sogar katalysiert. Ein Fortführen der Vergangenheit, um die Zukunft zu meistern, ist nicht die Lösung. Das glaubt auch die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer unserer Befragung.

Nur 14 % der Befragten vermuten, dass es im „new normal“ zu keinen oder nur minimalen Veränderungen im Vergleich zu vorher kommen wird. Allerdings glauben auch nur 6 % der Befragten an einschneidende oder gar disruptive Veränderungen. Folglich geht mit 80 % die überwiegende Mehrheit von relevanten bis deutlichen Veränderungen aus, nicht aber von einer „Revolution“. Aber was wird bzw. kann sich konkret ändern?

Welchen Veränderungsgrad erwarten Sie für Ihre Branche im „new normal“ im Vergleich zur Normalität vor Corona? (Antworten in %)



Quelle: Online-Befragung

„Essen ist etwas Konservatives und die Experimentierfreude ist begrenzt. Aber Corona wird Spuren hinterlassen. Wer das nicht erkennt, dem geht es wie einem Frosch im heißen Wasser, der nicht merkt, dass die Temperatur weiter steigt.“



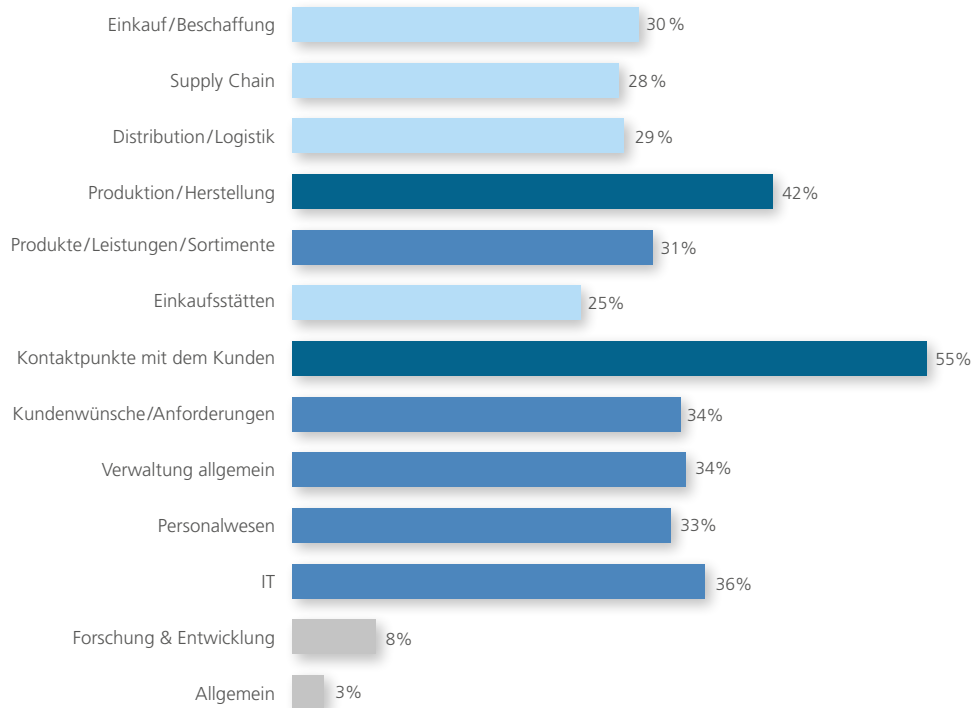
# Ganzheitliche Veränderungsprozesse zeichnen sich ab

Ähnlich wie bei der Digitalisierung haben wir es bei den Veränderungen durch Corona mit einem ganzheitlichen Phänomen zu tun, das alle Unternehmensbereiche gleichermaßen betrifft. Diese Einschätzung teilen alle Unternehmen, unabhängig von Teilbranchen, Unternehmensgröße und Absatzkanälen.

Vor allem das Thema „Kontaktpunkte mit dem Kunden“ sticht im B2B- und B2C-Bereich heraus. Die Unternehmen haben positiv erfahren, dass eine Zusammenarbeit und ein produktiver Austausch funktionieren kann, selbst wenn persönliche

Kundenbesuche nicht möglich sind. Ein Mix aus Video-Konferenzen, postalischem Musterversand mit Zubereitungsanweisungen und gemeinsamer Online-Verkostung kann auch in Zukunft ein Bestandteil im Kundenkontakt sein. Natürlich wird der persönliche Kontakt wieder notwendig und erwünscht sein, aber die Befragten gehen davon aus, dass die Frequenz von Außendienstbesuchen und Dienstreisen dauerhaft abnehmen wird. Die Qualität der Vertriebsarbeit soll dadurch nicht gemindert, sondern vielmehr die Effizienz auf beiden Seiten gesteigert werden.

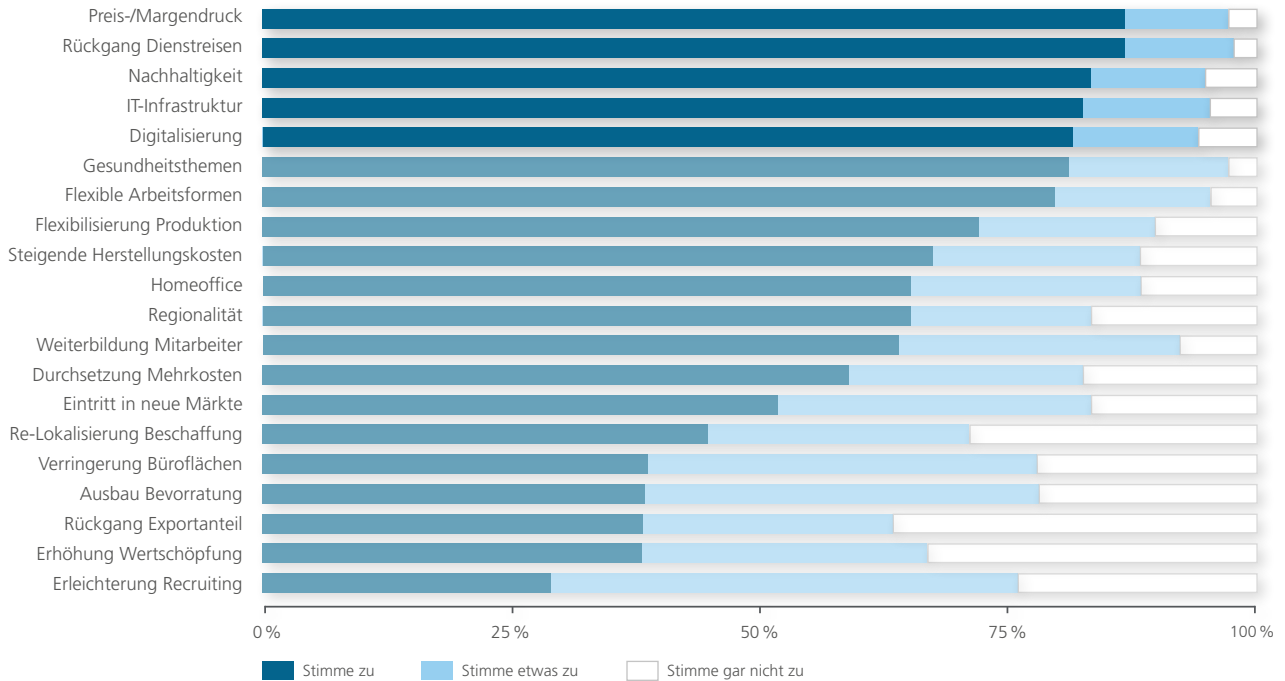
Welche Bereiche werden von der Veränderung betroffen sein? (Antworten in %, Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Online-Befragung

# Branchentrends der Zukunft: alte Bekannte und „New Work“


Welche Trends bestimmen die Zukunft der Branche?



Quelle: Online-Befragung

Der Blick in die Zukunft ist stets geprägt von den Erfahrungen der Gegenwart. Da ist es nachvollziehbar, dass bei den Trend-Erwartungen unter dem aktuellen Eindruck der Coronapandemie ein weiterer Rückgang bei Dienstreisen prognostiziert wird. Wir fassen diesen Trend gemeinsam mit anderen Trends wie „Homeoffice“ und „Flexible Arbeitsformen“ zusammen unter dem Begriff „New Work“. An erster Stelle jedoch, unabhängig von Corona, steht der Preis- und Margendruck, der nach Ansicht der Befragten auch in Zukunft anhalten wird. Nachhaltigkeit und Digitalisierung als die branchenübergreifenden Megatrends bestimmen natürlich auch das Handeln im Ernährungssektor.

## DIE TOP VIER BRANCHENTRENDS:

-  **PREIS- UND MARGENDRUCK** →
-  **„NEW WORK“** →
-  **NACHHALTIGKEIT** →
-  **DIGITALISIERUNG** →



### TREND: PREIS- UND MARGENDRUCK

Die Branche sieht sich schon seit langem in vielen Bereichen mit steigenden Herstellkosten konfrontiert, die nicht so ohne Weiteres an den Kunden und Verbraucher weitergegeben werden können. Eine Zwickmühle, die sich nicht so einfach zugunsten der Hersteller auflösen wird:

Konsumenten fordern mehr Tierwohl, Bio, gesunde sowie nachhaltige Ernährung und anderes. In Umfragen signalisieren sie auch eine Bereitschaft, mehr dafür zu bezahlen. Doch an der Kasse legen sie weiterhin die günstigsten Produkte aufs Band. Gleichzeitig lehnen Handelsketten Preiserhöhungen ab, fordern im Gegensatz sogar vehement Preissenkungen. Eine mögliche Wirtschaftskrise und Konsumzurückhaltung bei Teilen der Verbraucher mit verstärktem Fokus auf Handelsmarken könnten diese Entwicklung verstärken.

Eine der größten Herausforderungen der Ernährungsbranche in den nächsten Jahren ist daher die Durchsetzung von Mehrkosten, begleitet durch die Kommunikation von Vorzügen, Produktinnovationen und nachvollziehbarem Mehrwert. Zudem müssen auch in Zukunft die Produktivität gesteigert und die Kosten gesenkt werden, um dem Preis- und Margendruck zu begegnen.



### TREND: NEW WORK

Bei der Frage, wie wir zukünftig arbeiten, stehen schon coronabedingt die Reduzierung von Dienstreisen und die Einführung flexibler Arbeitsformen im Zentrum. Die Art, wo und wie wir arbeiten, kommunizieren und interagieren, wird sich dauerhaft in Richtung Work-Life-Balancing ändern. Hier sind sich alle einig. Vor Beginn der Coronapandemie war Homeoffice oder mobiles Arbeiten allen Marktteilnehmern ein Begriff, aber oftmals keine ernsthafte Option im eigenen Unternehmen. Das Jahr 2020 hat gezeigt, dass es plötzlich an vielen Stellen in den Betrieben doch funktioniert: sowohl auf Hersteller- als auch auf Kundenseite.

Manche Erfahrungen im Umgang mit Corona werden Veränderungen in der Arbeitswelt beschleunigen: Dienstreisen, interne Meetings und Kundenbesuche werden wohl nicht mehr auf Vor-Corona-Werte zurückkehren und in Teilen weiter online stattfinden. Es wird einen neuen Mix geben, der zu einem effizienteren Arbeiten führt. Hier liegt auch für eine traditionsorientierte Branche wie der Ernährungswirtschaft eine Chance, besser und effizienter zu werden.

Natürlich wird „New Work“ auch die Konsumgewohnheiten beeinflussen und verändern. Es ist von einer nachhaltigen strukturellen Veränderung in allen Bereichen auszugehen, die mit der Ernährung auf dem Weg zum und am Arbeitsplatz zu tun hat. Gleichzeitig gilt es, die innerbetriebliche Balance zu wahren: Die meisten Unternehmen der Branche haben einen erheblichen Anteil an gewerblichen Mitarbeitern, deren Arbeitsplatz sich nicht ins Homeoffice bzw. mobile Arbeiten verlegen lässt.



### TREND: NACHHALTIGKEIT

Nachhaltigkeit ist ein Megatrend, bei dem die Ernährungsbranche stark im Fokus steht. Gesunde Lebensmittel werden unter dem Label Nachhaltigkeit genauso gefordert wie eine Kreislaufwirtschaft, weniger Verpackungsmüll, eine CO<sub>2</sub>-neutrale Produktion, Tierwohl oder Regionalität.

Die Forderungen der „Fridays-for-future“-Bewegung, der Green Deal der EU, eine CO<sub>2</sub>-Besteuerung mit Lenkungswirkung, aber auch eine gesunde Ernährung – insbesondere die Anforderungen der Nationalen Reduktions- und Innovationsstrategie für weniger Zucker, Salz und Fett – werden Konsequenzen für die Branche haben: Unternehmen müssen Produkte entwickeln und transparente Abläufe bis in den Ursprung gewährleisten, die diesen Ansprüchen gerecht werden. Das alles vor dem Hintergrund der zuvor beschriebenen Notwendigkeit zur Durchsetzung von Mehrkosten gegenüber den Abnehmern. Protestaktionen von Landwirten gegenüber dem Handel unterstreichen die andauernden Diskussionen um eine zukunftsfähige Landwirtschaft. Dazu kommt, dass politische und regulatorische Maßnahmen in den einzelnen EU-Ländern unterschiedlich ausgelegt und in nationales Recht umgesetzt werden. Dies führt teils zu struktureller Ungleichheit im Wettbewerb der Unternehmen innerhalb der EU.

Um im nationalen und internationalen Wettbewerb zu bestehen, werden Innovation, Differenzierung, Kundenorientierung und eine weitere Steigerung der Effizienz noch mehr in den Fokus rücken.



### TREND: DIGITALISIERUNG

Ein Schlüssel zu Mehrerlösen, mehr Effizienz und mehr Nachhaltigkeit ist die Digitalisierung. Ein weiterer Megatrend für die Weltwirtschaft.

Bei der Digitalisierung in der Produktion, Supply Chain, administrativen Prozessen und der Datenverarbeitung machen die Unternehmen der Branche Fortschritte. Das konnten wir bereits in unserer Digitalisierungsstudie im Januar 2018 ([short link](#)) zeigen. Allerdings ist auch hier noch viel zu tun und die Reise nie zu Ende; birgt doch der technologische Fortschritt immer weitere Innovationspotenziale.

Deutlich stärker muss sich die Ernährungsbranche bei digitalen Möglichkeiten an den Schnittstellen vom Ursprung über die Beschaffung, Produktion und Handel bis zum Endverbraucher sowie bei digitalen Geschäftsmodellen und Leistungsangeboten bewegen. Hiermit könnten sich die Unternehmen differenzieren und die notwendige Wertschöpfung erwirtschaften. Corona hat hier als positiver Verstärker gewirkt – vielfach erfolgte die Umsetzung digitaler Initiativen in den letzten Monaten im Zeitraffer.



# Handlungskosmos



## Corona als Beschleuniger bestehender Entwicklungen

Die gute Nachricht ist, dass Corona in vielen Unternehmen wie ein Zeitraffer wirkt. In der Krise stemmt man mit vereinten Kräften vieles, für das man sonst Jahre gebraucht hätte. Allerdings ist auch klar, dass dies keine temporären Entwicklungen sind, sondern diese vielfach auch „nach Corona“ wirken.

Hinterfragen Unternehmer kritisch und ergebnisoffen ihr Geschäftsmodell, werden sie oftmals zu der Erkenntnis gelangen, dass bisherige Handlungsleitsätze teilweise ihre Gültigkeit verlieren. Effizienz und Herstellungskosten werden auch in Zukunft entscheidende Wettbewerbsfaktoren bleiben. Aber austauschbare Volumenartikel zu minimalen Kosten und engen Margen allein tragen den Anforderungen der Zukunft nicht ausreichend Rechnung.

Die meisten Unternehmen müssen ihre Strategie überprüfen und sich ändernden Marktgegebenheiten anpassen, um langfristig erfolgreich zu sein. Das belegen die zahlreichen Beispiele in dieser Studie, in denen Unternehmen die Krise nutzen, um neue Absatzwege zu erschließen, Prozesse, Strukturen und Führung zu dezentralisieren, zu digitalisieren und vieles mehr. Auch wenn dies aus der Not geboren ist, wird es für viele der erste Schritt zum nachhaltigen Umbau des Unternehmens sein. Häufig geht das einher mit einer strategischen Neuausrichtung. Die Differenzierung des Leistungsangebots muss einen Mehrwert bieten. Es gibt Raum für Premiumware mit unterschied-

lichem Nutzenversprechen von Genuss über Gesundheit bis hin zu Nachhaltigkeit. Und es gibt qualitativ hochwertige Handelsmarken zu einem niedrigen Preis. Mittelmittlere Ware zu einem mittelguten Preis braucht niemand. Dieses Segment wird ausdifferenziert, sobald ein überlegenes Angebot verfügbar ist.

Dabei müssen die Unternehmen ihr gegenwärtiges Geschäftsmodell umbauen. Zielgruppen, Kanäle, Sortimente, Supply Chain und Unternehmensstrukturen müssen definiert und aufeinander abgestimmt werden. Die Ertragskraft der Sortimente, Organisations-, Kosten- und Werkstrukturen müssen an die veränderte Situation angepasst und neu ausgerichtet werden. Dabei spielt die Fähigkeit, Komplexität und Vielfalt effizient abzubilden, eine zentrale Rolle.

Man muss nicht alles selbst können und machen. Mit Allianzen beispielsweise können komplementäre Kräfte gebündelt und Schwächen ausgeglichen werden. Für einige Bereiche und Unternehmen gibt es zur Kooperation keine echte Alternative. Neben Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft sind Schnelligkeit, Qualität und Konsequenz im Denken und Handeln gefordert. Nur Veränderungen, die umgesetzt werden, können wirksam werden. Es mag an der einen oder anderen Stelle der Eindruck entstehen, dass sich die Welt weiterdreht wie zuvor. Aber der Wandel ist da – und er ist nicht aufzuhalten. Corona wirkt nur als Beschleuniger bestehender Entwicklungen.

„Wir sind krisenerprobt. Das hat die ganze Ernährungsbranche in den letzten Monaten eindrucksvoll unter Beweis gestellt.“

# Die Zahlen hinter den Zahlen

# 188

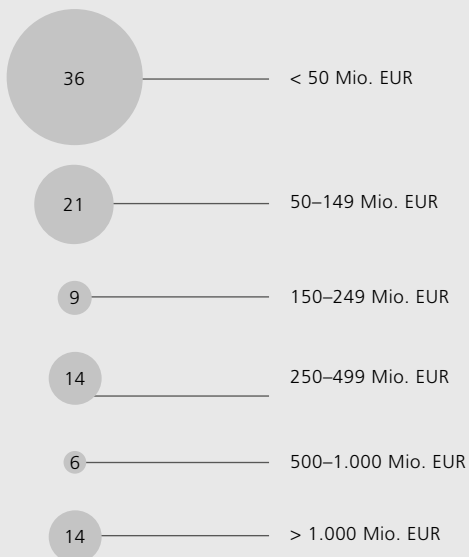
## Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Für die Studie haben wir mit einem Online-Tool führende Köpfe der Ernährungswirtschaft befragt. Neben der quantitativen Erhebung wurden Experteninterviews mit Unternehmensvertreterinnen und -vertretern zu einzelnen Schwerpunkten geführt. Die Ergebnisse sind in die Studiendokumentation mit eingeflossen. Die Anzahl der auswertbaren Fragebögen liegt mit n = 188 über alle Teilbranchen im statistisch repräsentativen Bereich.



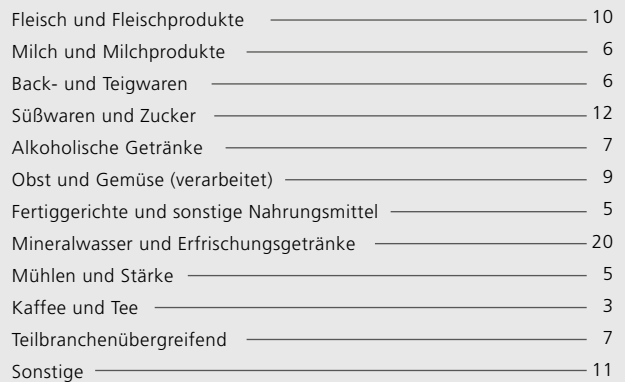
## Jahresumsatz der Unternehmen

Antworten in %



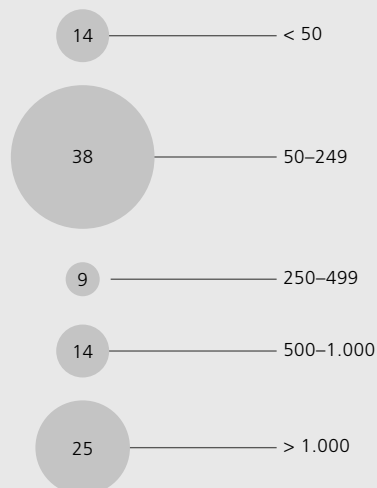
## Branchenzugehörigkeit

Antworten in %



## Mitarbeiterzahl

Antworten in %



# Die starke Stimme der Branche: Die Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE)

Die Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE) ist der wirtschaftspolitische Spitzenverband der deutschen Lebensmittelindustrie; seit über 65 Jahren vertritt sie die branchenübergreifenden Interessen der Hersteller. In der BVE haben sich über Fachverbände und Unternehmen alle wichtigen Branchen der Ernährungsindustrie zusammengeschlossen. Die BVE ist der zentrale Kontakt für nationale und internationale Belange der Ernährungsindustrie und geübter Vermittler in einem umfassenden Branchennetzwerk. Durch eine aktive Interessenvertretung, den offenen Dialog und eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit tritt die BVE für die Positionen und Leistungen der Ernährungsindustrie gegenüber Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Medien in Berlin, Brüssel und darüber hinaus ein.

Aufgabe der BVE ist es,

- > sich für wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen einzusetzen, die den deutschen Lebensmittelherstellern verantwortliches und unternehmerisches Handeln ermöglichen,
- > die Zukunftschancen der Unternehmen der Ernährungsindustrie am Standort Deutschland zu sichern,
- > mittelstandsgerechte Marktzugangsstrategien und die Exportorientierung der Lebensmittelbranche zu fördern sowie den verbindlichen Abbau von Barrieren im Außenhandel einzufordern,
- > für weniger Bürokratie, weniger Regulierung und mehr Freiraum für Lebensmittelhersteller zu sorgen und
- > sich für die Eigenverantwortung der Bürger stark zu machen.

Die Arbeitsschwerpunkte der BVE sind:

- > Konjunktur und Wirtschaftspolitik
- > Märkte und Trends
- > Wettbewerb, Recht und Steuern
- > Außenwirtschaft, Zoll, Handelspolitik

- > Absatz
- > Messen
- > Industrie, Mittelstand und Innovation
- > Verbraucher, Stiftung Warentest
- > Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- > Rohstoffe und Agrarpolitik
- > Umwelt
- > Energie
- > Europa
- > Nachhaltigkeit
- > Krisenmanagement

Die Ernährungsindustrie ist mit rund 620.000 Beschäftigten in über 6.100 Betrieben der viertgrößte Industriezweig Deutschlands. Zuverlässig versorgt sie 83 Mio. Verbraucher mit hochwertigen und preiswerten Lebensmitteln. Mit einer Exportquote von 34 % schätzen zudem Kunden weltweit die Qualität deutscher Produkte.

Bundesvereinigung der  
Deutschen Ernährungsindustrie e. V.  
Claire-Waldoff-Straße 7  
10117 Berlin  
Telefon +49 30 200786-0  
Telefax +49 30 200786-299  
[www.bve-online.de](http://www.bve-online.de)  
[bve@bve-online.de](mailto:bve@bve-online.de)

Instagram: [https://www.instagram.com/whatthefood\\_germany/](https://www.instagram.com/whatthefood_germany/)

Twitter: [www.twitter.com/bve\\_online](http://www.twitter.com/bve_online)

Facebook: [www.facebook.com/BVEonline](http://www.facebook.com/BVEonline)

YouTube: [www.youtube.com/user/BVEvideo](http://www.youtube.com/user/BVEvideo)

Blog: [www.filetspitzen.de](http://www.filetspitzen.de)



# Der sozialpolitische Spitzenverband: Die Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss e. V. (ANG)

Die Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss e.V. (ANG) ist der sozial- und arbeitspolitische Spitzenverband der Deutschen Ernährungs- und Genussmittelindustrie und als Verbändeverband deren Dachverband – und das bereits seit 41 Jahren. Ihr sind die neun Landesverbände der Ernährungsindustrie und derzeit vier Fachverbände angeschlossen. Die Branche umfasst hierbei über 90 % kleine und mittlere Unternehmen, aber auch internationale Großkonzerne gehören als Hersteller und Verarbeiter von Genuss- und Lebensmitteln dazu. Anders als in allen anderen (industriellen) Branchen werden in der Ernährungs- und Genussmittelindustrie jedes Jahr hunderte von Tarifverträgen in den einzelnen Regionen und Sektoren der Branche abgeschlossen und neu verhandelt. Es gibt keinen anderen Wirtschaftsbereich in Deutschland, der eine solch differenzierte Tarifpolitik betreibt.

In ihrer Rolle als Dienstleister nach innen und öffentlichkeitswirksames Sprachrohr nach außen, steht die ANG im ständigen Dialog mit einem Netzwerk, bestehend aus ihren Mitgliedern, Wirtschaftsvertretern, den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft, Gewerkschaften, Vertretern aus Politik und Verwaltung sowie den Medien. Dabei passen sich die Aufgaben und Herausforderungen der ANG fortlaufend den aktuellen sozial- und tarifpolitischen Entwicklungen an. Hauptziel ist, die sozialpolitischen Rahmenbedingungen im Sinne von Wettbewerbsfähigkeit und Planbarkeit für die Unternehmen der Ernährungs- und Genussmittelindustrie zukunftssicher zu gestalten. Dabei stellt die ANG vor allem den drohenden Fachkräftemangel der Branche ins Zentrum ihrer Aufmerksamkeit und setzt sich gezielt für eine branchenge-rechte Unterstützung der Unternehmen durch die Politik ein.

Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss e.V.

Claire-Waldoff-Straße 7

10117 Berlin

Telefon: +49 (0)30/ 200 786 –114

Telefax: +49 (0)30/ 200 786 –219

[www.ang-online.com](http://www.ang-online.com)

[info@ang-online.com](mailto:info@ang-online.com)

# Ebner Stolz Management Consultants: Wofür wir stehen

Als Teil von Ebner Stolz zählen wir zu den bedeutendsten deutschen Mittelstandsberatern mit einem kontinuierlich starken Wachstum.

Die standortunabhängig eingesetzten 150 Unternehmensberater haben ihre Heimathäfen in Hamburg, Köln, Frankfurt, Stuttgart und München. Unsere rund 1.700 Ebner Stolz Kollegen der Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung sitzen an weiteren neun Standorten. Als Mitglied des Netzwerks Nexia International sind wir auch international arbeitsfähig.

Wir stehen für handfeste Leistungssteigerung und nachhaltige Restrukturierung.

Handfeste Leistungssteigerung heißt für uns Deckungsbeitrags-Management, Kostensenkung oder Unternehmenssteuerung. Nachhaltige Restrukturierung bedeutet Krisenbewältigung, Geschäftsmodelladjustierung oder organisatorische Neuausrichtung.

Darüber hinaus sorgen wir für digitale Performance in Geschäftsprozessen und Steuerungssystemen.

Zur digitalen Performance tragen wir mit der Implementierung und dem Support von mittelstandstauglichen Instrumenten zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen und intelligenten Datenanalysen bei. Zudem unterstützen wir unsere Kunden bei der digitalen Transformation.

Unsere Kunden investieren in kompatible Teams, die spürbare Veränderungen bewirken und vor Ort eng verzahnt mit dem Management zusammenarbeiten.

Obwohl die bewirkten Veränderungen selten bequem sind, ist die Zusammenarbeit immer von Empathie und Vertrauen geprägt. Wir bringen positiven Drive ins Unternehmen mit 1a-Handwerkszeug und engagiertem Teamplay.

[www.ebnerstolz.de](http://www.ebnerstolz.de)



**CHRISTOPH HAVERMANN**

Tel. +49 221 20643-942

[christoph.havermann@ebnerstolz.de](mailto:christoph.havermann@ebnerstolz.de)

Christoph Havermann ist Partner der Ebner Stolz Management Consultants und verantwortet den Bereich Agrar- & Ernährungsindustrie



**KLAUS MARTIN FISCHER**

Tel. +49 69 450907-220

[klaus-martin.fischer@ebnerstolz.de](mailto:klaus-martin.fischer@ebnerstolz.de)

Klaus Martin Fischer ist Partner der Ebner Stolz Management Consultants, verantwortet den Standort Frankfurt/Main und ist Experte für die Fleischindustrie



**CHRISTOPH MINHOFF**

Tel. +49 30 200786-0

[bve@bve-online.de](mailto:bve@bve-online.de)

Christoph Minhoff ist Hauptgeschäftsführer der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE)



**STEFANIE SABET**

Tel. +49 30 200786113

[sabet@ang-online.com](mailto:sabet@ang-online.com)

Stefanie Sabet ist Hauptgeschäftsführerin der Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss (ANG)

# Impressum

## Herausgeber

Ebner Stolz  
Management Consultants GmbH  
Holzmarkt 1  
50676 Köln  
Telefon +49 221 20643-0  
Telefax +49 221 20643-10  
[www.ebnerstolz.de](http://www.ebnerstolz.de)

Standort Stuttgart:  
Kronenstraße 30  
70174 Stuttgart  
Telefon +49 711 2049-0  
Telefax +49 711 2049-1333

Standort Hamburg:  
Ludwig-Erhard-Straße 1  
20459 Hamburg  
Telefon +49 40 37097-0  
Telefax +49 40 37097-999

Standort Frankfurt:  
Mendelssohnstraße 87  
60325 Frankfurt am Main  
Telefon +49 69 1539249-0  
Telefax +49 69 1539249-10

Standort München:  
Ridlerstraße 57  
80339 München  
Telefon +49 89 549018-100  
Telefax +49 89 549018-129

## Redaktion

Christoph Lang >> [christoph.lang@ebnerstolz.de](mailto:christoph.lang@ebnerstolz.de)

## Inhaltlich verantwortlich:

Christoph Havermann >> [christoph.havermann@ebnerstolz.de](mailto:christoph.havermann@ebnerstolz.de)  
Klaus Martin Fischer >> [klaus-martin.fischer@ebnerstolz.de](mailto:klaus-martin.fischer@ebnerstolz.de)  
Prof. Dr. Christoph Willers >> [christoph.willers@extern.ebnerstolz.de](mailto:christoph.willers@extern.ebnerstolz.de)

## Artdirektion

MARKENZEICHEN Design und Kommunikation  
>> [www.juttamundusmarkenzeichen.de](http://www.juttamundusmarkenzeichen.de)

## Text

Christian Nandelstädt >> [www.texterstexte.de](http://www.texterstexte.de)

Alle Case Studies wurden basierend auf öffentlich verfügbaren Informationen wie der Unternehmenshomepage und/oder Presseartikeln recherchiert. Es wurden keine internen Informationen der Unternehmen herangezogen. Alle Beiträge verstehen sich ohne Gewähr und ersetzen keinesfalls das Beratungsgespräch im konkreten Einzelfall.

Kein Nachdruck ohne ausdrückliche Genehmigung von Ebner Stolz Management Consultants GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Die Sonderausgabe und ihre Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Ebner Stolz Management Consultants GmbH.



