



HERAUSFORDERUNGEN IN KOMPLEXEN LIEFERKETTEN

Studie zum Risiko- und Krisenmanagement
in der Ernährungsindustrie



Inhalt

Einleitung	3
Herausforderungen in komplexen Lieferketten: Wie sind die deutschen Lebensmittelhersteller aufgestellt?	
<hr/>	
Zusammenfassung der Studienergebnisse	4
<hr/>	
Übersicht über die einzelnen Ergebnisse	5
Komplexe Lieferketten erhöhen das Risiko im globalen Einkauf	5
Kontaminanten und Rückstände werden aktuell als größte Risiken eingestuft	6
Kontaminanten und „Food Fraud“ werden als die größten zukünftigen Herausforderungen eingestuft	7
Unternehmen ergreifen Maßnahmen zur Risikosteuerung	10
Zentrale Forderungen von Anspruchsgruppen	11
Umgang mit Anfragen kritischer Anspruchsgruppen	12
<hr/>	
Fazit	14

Einleitung

Herausforderungen in komplexen Lieferketten: Wie sind die deutschen Lebensmittelhersteller aufgestellt?

Für die Produktion verarbeiteter Lebensmittel ist die deutsche Ernährungsindustrie auf eine stabile Versorgung mit Agrarrohstoffen aus dem In- und Ausland angewiesen. Nur wenn Rohstoffe wie zum Beispiel Getreide, Ölpflanzen, Obst und Gemüse, aber auch Kaffee, Kakao oder Gewürze in entsprechender Qualität und in ausreichender Menge zur Verfügung stehen, können daraus qualitativ hochwertige Produkte hergestellt werden.

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

Mit dem zunehmenden globalen Einkauf von Rohstoffen werden die Lieferbeziehungen von Unternehmen sowie die Lieferketten komplexer. Dadurch nehmen auch die Risiken entlang der Lieferkette zu. Wo sehen Unternehmen der Lebensmittelbranche diesbezüglich die größten Risiken? Welche Maßnahmen werden im Sinne des präventiven Risikomanagements bereits ergriffen? Und sind die Unternehmen auf den Ernstfall 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 2018 sind 304 für das Risiko- und Krisenmanagement verantwortliche Mitarbeiter aus der Ernährungsindustrie im Rahmen dieser Studie zu den folgenden Schwerpunktthemen befragt worden:

- › Risikomanagement und globale Lieferketten
- › Aktuelle und zukünftige Risikothemen
- › Umgesetzte Maßnahmen im Risikomanagement
- › Auseinandersetzung mit Anspruchsgruppen und deren Anforderungen

Diese Ergebnisse wurden mit einer vor drei Jahren durchgeführten, vergleichbaren Studie in Kontext gebracht, so dass sich ein Trend ablesen lässt.

Wir danken allen Teilnehmern für das umfangreiche Feedback und die ausführlichen Statements.

Zusammenfassung der Studienergebnisse

Die Ergebnisse der AFC-/BVE-Studie verdeutlichen, dass die über 300 befragten Risiko- und Krisenmanager der Meinung sind, dass die Unternehmen im Rahmen ihres Risikomanagements bereits wichtige Maßnahmen ergreifen, um Risiken entlang der Lieferkette zu steuern. Die meisten Unternehmen optimieren laufend ihre Risiko- und Krisenmanagementsysteme und sind sensibler für Risikothemen und Anspruchsgruppen geworden. 54 Prozent der Unternehmen nutzen bereits ein kontinuierliches Issue-Monitoring, um ihre Risiken frühzeitig zu identifizieren.

Im Vergleich zur Befragung im Jahr 2015 ist in allen Bereichen ein positiver Trend zu beobachten. So fordern mittlerweile 82 Prozent der Unternehmen verpflichtende Zertifizierungen von ihren Handelspartnern, um die Risiken in ihrer Lieferkette zu minimieren. Dies sind 15 Prozent mehr als im Jahr 2015. 78 Prozent der Unternehmen führen regelmäßig Audits und Kontrollen vor Ort durch und 76 Prozent der Unternehmen bewerten ihre Lieferanten basierend auf einer Risikoanalyse. Bei der Umsetzung von Maßnahmen wie zum Beispiel dem regelmäßigen Risiko-Monitoring (54 Prozent) sowie der Sensibilisierung und Schulung der Lieferanten bezüglich bestehender Risikothemen (33 Prozent), besteht noch Nachholbedarf, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden und sich entlang der gesamten Supply Chain abzusichern.

Konfrontiert sehen sich die befragten Risiko- und Krisenmanager in erster Linie mit Risiken zu Produktkontamination (80 Prozent), kritischen Testberichten (66 Prozent) und Lebensmittelbetrug (66 Prozent). Auch Themen wie Inhalts- und Zusatzstoffe (62 Prozent), Kennzeichnung (51 Prozent), Lieferanten- und Lieferausfälle (51 Prozent) sowie eine lückenlose Rückverfolgbarkeit (47 Prozent) sind genannte Herausforderungen. Diese Bandbreite macht deutlich, dass ein Ineinandergreifen der Bereiche Risikoprävention, Krisenkoordination und Kommunikation unbedingt erforderlich ist.

Die meisten Unternehmen haben Forderungen der Anspruchsgruppen nach Transparenz, Nachhaltigkeit, Tierschutz, Kennzeichnung und Null-Toleranzen auf ihrer Agenda und glauben, größtenteils sehr gut oder gut (87 Prozent) auf unbequeme Fragen vorbereitet zu sein.



Übersicht über die einzelnen Ergebnisse

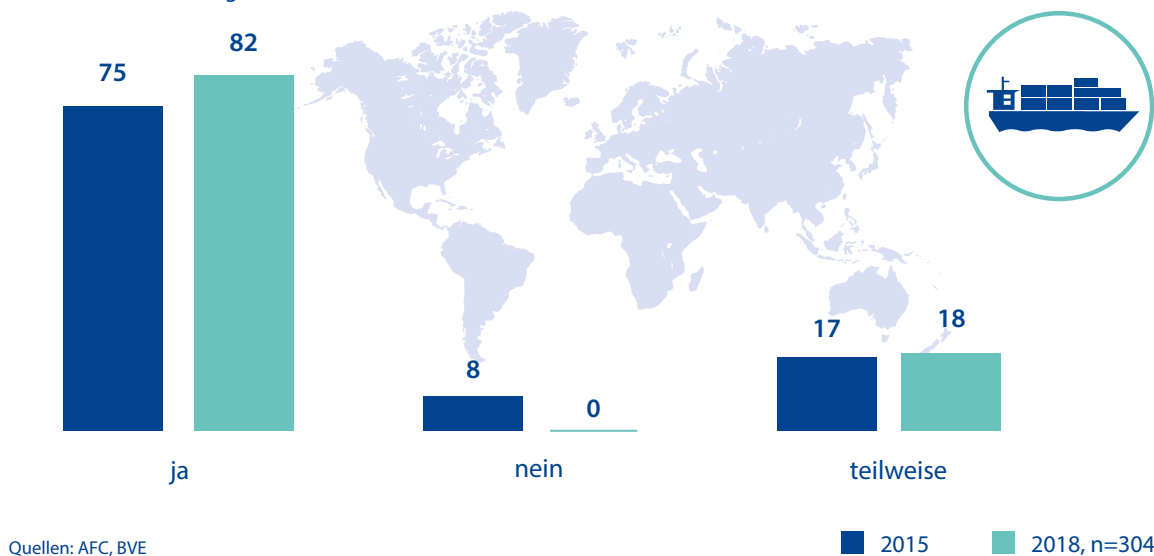
Komplexe Lieferketten erhöhen das Risiko im globalen Einkauf

Während im Jahr 2015 noch 8 Prozent der Studienteilnehmer keine gesteigerten Risiken mit dem globalen Wareneinkauf verbanden, verknüpfen hiermit drei Jahre später 100 Prozent der Befragten mindestens teilweise gesteigerte Risiken. Es sind sich alle Befragten darüber einig, dass der globale Wareneinkauf zu einer steigenden Anzahl an Risiken führt. 82 Prozent stimmen dem uneingeschränkt mit „Ja“ und 18 Prozent mit „Teilweise“ zu.

Die Gründe werden von den Befragten vor allem in der „zunehmenden Komplexität“ der Lieferketten gesehen. Weiter wurden genannt, dass die „Wege länger, schlechter beherrschbar und anonymer werden“ sowie Risiken durch die „Ungleichheit der Rechtslage“ entstehen. Zudem wurden Gründe im Bereich von unterschiedlichen Wirtschaftsinteressen, der abweichenden Risikowahrnehmungen und unterschiedlichen Anforderungen an die Lebensmittelsicherheit sowie niedrigerer Standards gesehen.

Führt der globale Wareneinkauf Ihrer Meinung nach zu einer steigenden Anzahl an Risiken?

2015 und 2018 im Vergleich, in Prozent



”

Lieferketten werden länger, komplexer und damit weniger transparent.

“

Kontaminanten und Rückstände werden aktuell als größte Risiken eingestuft

Befragt nach den drei aktuell bedeutsamsten Risikothemen entlang ihrer Lieferkette ist eine hohe Heterogenität in den Antworten zu erkennen. Mit Abstand am häufigsten genannt werden „Kontaminanten und Rückstände“. Im Detail wurde hierbei von den Teilnehmern häufig Fipronil und die Entstehung von Mykotoxinen bei falscher Getreidelagerung oder die im Sekundärstoffwechsel von Organismen gebildeten Alkaloide genannt. Als weitere Risiken in diesem Themenfeld nannten die befragten Unternehmen das Management von nicht detektierbaren Kontaminanten und der mögliche Fund von Stoffen, die im ökologischen Landbau nicht erlaubt sind, sowie die Migration von Mineralölbestandteilen (MOSH/MOAH).

Am zweithäufigsten wurde von den Befragten das Risikothema „Food Fraud“ – sowohl bei konventionellen als auch ökologisch hergestellten Lebensmitteln – genannt. Begründet wurde dies von den Studienteilnehmern mit der Angst, ein Markenprodukt mit gefälschten Rohwaren auf den Markt zu bringen, und damit die Authentizität des Produktes nicht gewährleisten zu können.

Die „Lieferkette“ an sich bzw. mögliche Lücken in der Lieferkette werden von vielen befragten Unternehmen ebenfalls als großer Risikofaktor angesehen. Dabei werden vor allem folgende Risiken genannt: erhöhter Kontrollaufwand, Einhaltung der Kühlkette, Qualität und Rückverfolgbarkeit, lange Transportwege, Zuverlässigkeit und Konzentration der Lieferanten.



Aktuelle Risikothemen

Frage: „Nennen Sie drei aktuell bedeutsamsten Risikothemen entlang der Lieferkette.“

2018, alle Antworten gewichtet nach Häufigkeit



Quellen: AFC, BVE

Ein weiteres großes Thema sind Risiken mit Bezug zur Nachhaltigkeit. Zum einen haben viele Unternehmen die Klimafolgen sowie die Gewährleistung sauberen Wassers und den Erhalt der Biodiversität als nennenswerte Punkte aufgeführt. Zum anderen werden der Tierschutz und der Antibiotikaeinsatz in der Mast genannt. Auch die Mitarbeitersicherheit und Sozialverträglichkeit entlang ihrer Lieferketten beschäftigen die Unternehmen.

Weniger häufig genannt sind „Rohstoffverfügbarkeit“ und „Deklaration“. Die „Einhaltung von Zertifizierungsanforderungen“ und damit auch die „Erfüllung der Anforderungen von Kunden und Handel über gesetzliche Anforderungen hinaus“ wie auch die „Einhaltung der Spezifikationen“ und die „Kommunikation“ mit Verbrauchern und NGOs werden als Risiko von einigen Studienteilnehmern gesehen.

Kontaminanten und „Food Fraud“ werden als die größten zukünftigen Herausforderungen eingestuft

Vergleicht man die aktuellen Risiken mit den zukünftigen Risikothemen, wird klar, dass die Bedeutung einzelner Risiken sich laut den Studienteilnehmer verschieben wird. Die TOP-Risikothemen „Produktkontamination“ und „Food Fraud“ werden jedoch laut den Teilnehmern auch zukünftig eine große Rolle im Risiko- und Krisenmanagement der Unternehmen spielen.

Mit welchen Themen sehen Sie Ihr Unternehmen zukünftig konfrontiert?

2018, in Prozent



Quellen: AFC, BVE

n=304



Laut den Befragten sehen sich Unternehmen auch zukünftig zuallererst mit dem Risiko der „Produktkontamination“ (80 Prozent) konfrontiert. Bereits im Jahr 2015 wurde das Thema Kontaminationen von 75 Prozent der befragten Unternehmen als TOP-Risikothema identifiziert. Den Grund dafür sehen die Teilnehmer vor allem in den immer besseren Analysemethoden und dem öffentlichen Druck aus zahlreichen Lebensmittelskandalen.

„Lebensmittelbetrug“ (Food Fraud) wird mit 66 Prozent der Nennungen an zweiter Stelle der zukünftigen Risikothemen gesehen. Verglichen mit den Studienergebnissen von vor drei Jahren, hat das Risiko deutlich an Bedeutung gewonnen. Damals zählte es noch nicht zu den TOP-Risikothemen der Befragten.

Weiter werden von den Studienteilnehmern zukünftig Risiken im Bereich der „kritischen Testberichte“ (66 Prozent) gesehen. Auch Themen wie Inhalts- und Zusatzstoffe (62 Prozent), Kennzeichnung (51 Prozent), Lieferanten- und Lieferausfälle (51 Prozent) sowie eine lückenlose Rückverfolgbarkeit (47 Prozent) sind genannte Risikothemen.

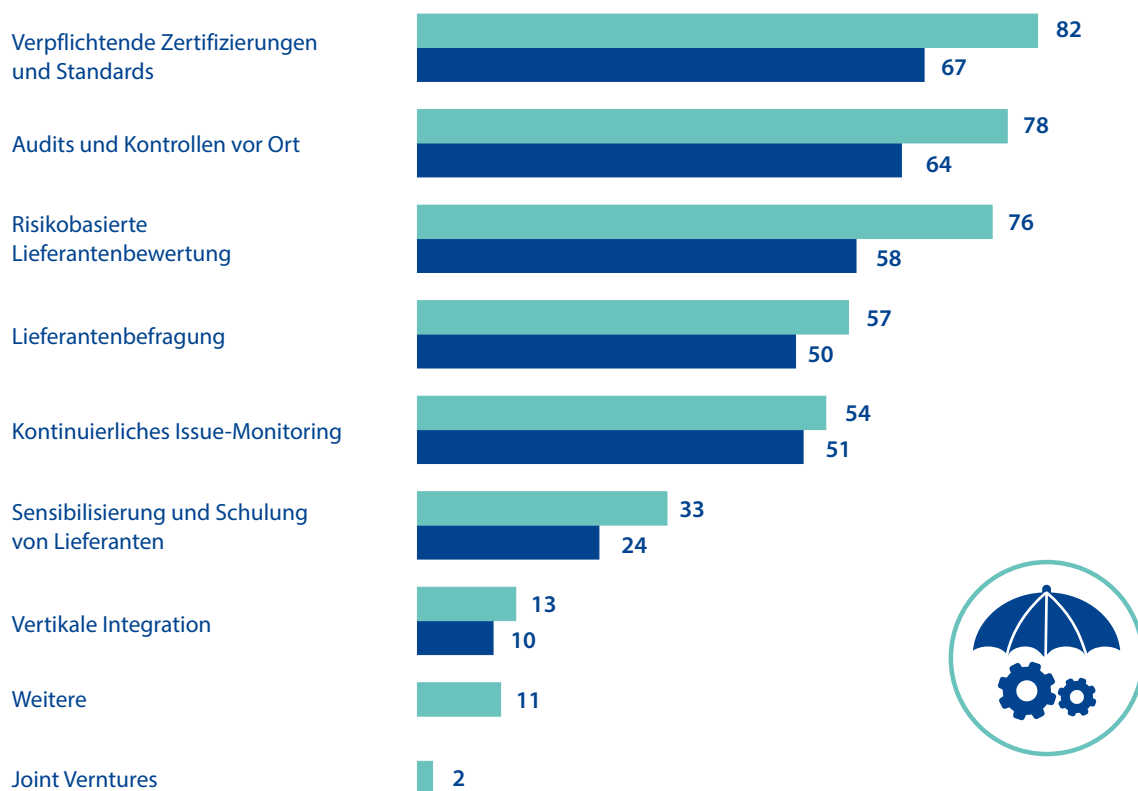
Unternehmen ergreifen Maßnahmen zur Risikosteuerung

Die Ergebnisse der AFC-/BVE-Studie verdeutlichen, dass die befragten Unternehmen im Rahmen ihres Risikomanagements bereits wichtige Maßnahmen ergreifen, um Risiken entlang der Lieferkette zu steuern. Im Vergleich zu den Studienergebnissen aus dem Jahr 2015 ist in allen Bereichen ein positiver Trend zu beobachten.

So fordern mittlerweile 82 Prozent der Unternehmen verpflichtende Zertifizierungen von ihren Handelspartnern, das sind 15 Prozent mehr als noch im Jahr 2015. Bei 78 Prozent werden regelmäßige Audits und Kontrollen vor Ort durchgeführt und 76 Prozent setzen auf eine risikobasierte Lieferantenbewertung. Bei der Umsetzung von anderen Maßnahmen wie Lieferantenbefragung (57 Prozent), einem regelmäßigen Risiko-Monitoring (54 Prozent) sowie der Sensibilisierung und Schulung der Lieferanten bezüglich bestehender Risikothemen (33 Prozent), besteht jedoch noch immer Handlungsspielraum. Maßnahmen wie die „Vertikale Integration“ (13 Prozent) und „Joint Ventures“ (2 Prozent) werden von den befragten Unternehmen eine zunehmende Relevanz zur Risikominimierung entlang der Lieferkette beigemessen.

Welche Maßnahmen ergreifen Sie im Rahmen Ihres Risikomanagements, um die Risiken entlang Ihrer Lieferkette zu minimieren?

2015 und 2018, in Prozent



Quellen: AFC, BVE

2015

2018, n=304

Zentrale Forderungen von Anspruchsgruppen

Die fünf bedeutsamsten Forderungen von NGOs, Verbraucherzentralen und Medien liegen laut den Teilnehmern in den Bereichen der Transparenz, Nachhaltigkeit, Null-Toleranzen, Tierschutz und Kennzeichnung. Diese TOP-5 Forderungen vereinen über 50 Prozent der insgesamt angegebenen Antworten auf sich.

Die am häufigsten genannte Forderung über die verschiedenen Anspruchsgruppen hinweg, ist „Transparenz“. Hierunter fällt sowohl die Transparenz in der Lieferkette als auch die Transparenz gegenüber dem Verbraucher. „Nachhaltigkeit“ ist laut der Studienteilnehmer die zweitwichtigste Forderung der Anspruchsgruppen – zumeist als originäres Stichwort oder bezogen auf die Rohstoffe, den Ressourcenschutz oder die Sozialverträglichkeit.

An dritter Stelle steht die Forderung zum einen nach der „Null-Toleranz“ bezüglich verschiedenster Parameter wie z. B. MOSH/MOAH. Und zum anderen die Forderung nach einem vollständigen Verbot bestimmter Wirkstoffe und Anbaumethoden wie GMO, Glyphosat oder konventionellem Palmöl. Erst an vierter Stelle wird von den Befragten die Forderung nach einem besseren Tierschutz genannt.

Weiterhin werden von den Teilnehmern Forderungen rund um die „Kennzeichnung“ als bedeutsam erachtet. Hierbei geht es vor allem um eine eindeutige und über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehende Lebensmittelkennzeichnung sowie einer „verbraucherfreundlicheren“ Angabe von Nährwerten, wie z. B. in Form eines Ampelsystems.

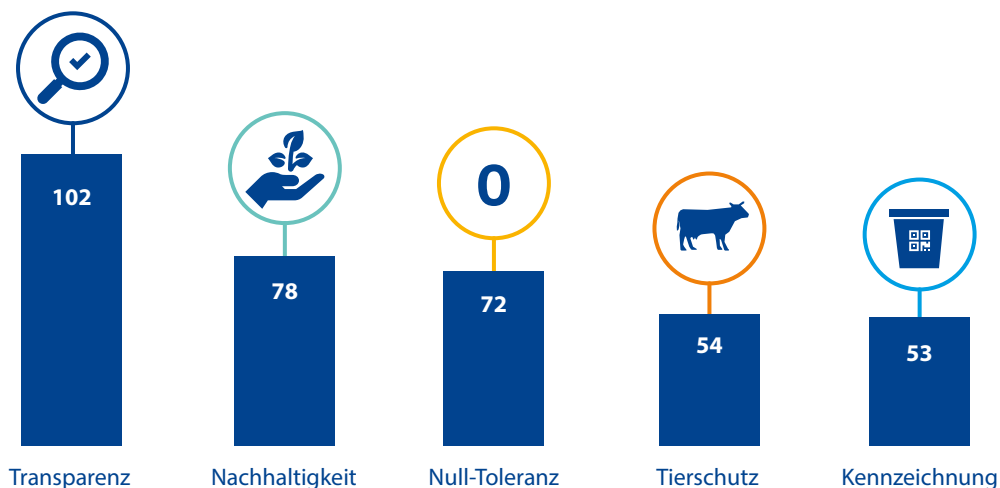
”

Die Kennzeichnungsanforderungen liegen deutlich über den gesetzlichen Vorgaben!

“

TOP 5-Ranking: Was sind Ihrer Meinung nach die drei bedeutsamsten Forderungen der folgenden Anspruchsgruppen: Medien, NGOs und Verbraucherzentralen?

2018, insgesamt 708 Antworten



Quellen: AFC, BVE

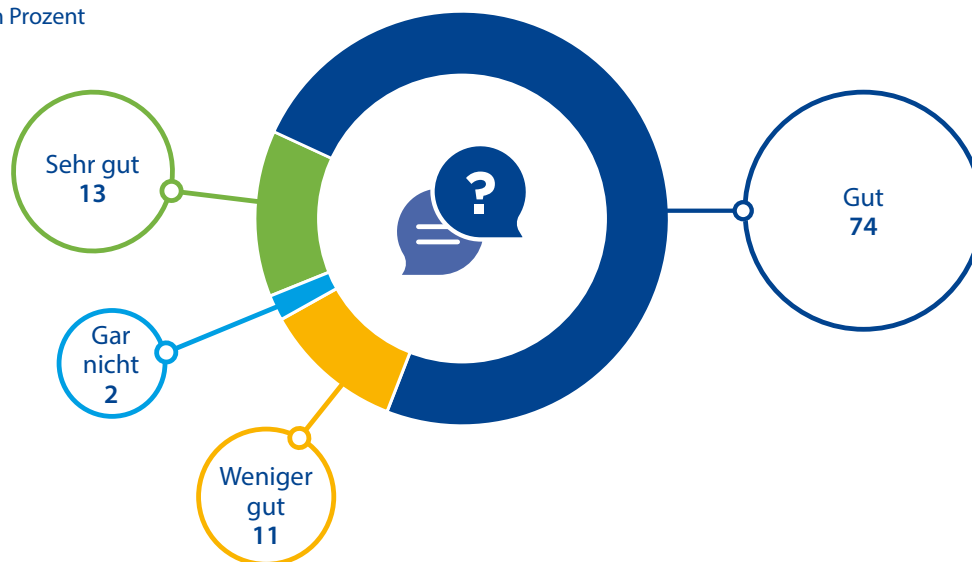
Umgang mit Anfragen kritischer Anspruchsgruppen

Von den Teilnehmern sehen sich 87 Prozent gut oder sehr gut auf unangenehme Anfragen von Anspruchsgruppen vorbereitet.

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

Wie gut sind Sie auf „unbequeme“ Anfragen von Anspruchsgruppen zu zentralen Risikothemen entlang der Lieferkette vorbereitet?

2018, in Prozent



**TOP
3**

Die drei am häufigsten genannten Begründungen, warum Unternehmen auf „unbequeme“ Anfragen sehr gut oder gut vorbereitet sind:

1. Durchführung von Monitorings und Themenanalysen
2. Nutzen eines effizienten Risiko- und Krisenmanagementsystems
3. Enge Zusammenarbeit mit den Branchenverbänden und Fachberatern

Quellen: AFC, BVE

2018, n=304

”

Wir sind gut auf unbequeme Anfragen vorbereitet, weil wir im Rahmen des eigenen Anspruchsdenkens und im Rahmen des Issue-Managements frühzeitig aufkommende Themen wahrnehmen.

“



Ein weiterer Grund dafür, dass Unternehmen sich gut auf unbequeme Anfragen vorbereitet fühlen, ist den Befragten zufolge ein funktionierendes Risiko- und Krisenmanagementsystem. Voraussetzung dafür seien, laut den Befragten, effektive Prozesse, eine effiziente Dokumentation und gut geschulte Mitarbeiter mit Erfahrung und Kompetenz.

Als dritt wichtigster Grund wird die enge Zusammenarbeit mit Branchenverbänden und gute Vernetzung mit Fachberatern im Bereich Kommunikation und Krisenmanagement genannt.

Eine strategische Pressearbeit, die enge Zusammenarbeit der Abteilungen z. B. von Pressestelle und Qualitätssicherung sowie die ständige Überarbeitung von häufig gestellten Fragen (FAQs) führen aus Sicht der Befragten zu einer guten Vorbereitung der zentralen Risikothemen entlang der Lieferkette. Darüber hinaus werden auch die Zusammenarbeit mit Anspruchsgruppen und die mögliche Anpassung der Produkte oder der Sortimente im Hinblick auf deren Forderungen genannt.

Die Befragten, die sich weniger gut vorbereitet fühlen, gaben an, dass die Anforderungen kaum zu managen seien oder dass situationsbedingt reagiert werde. Zudem lagen bei diesen nur in Ausnahmefällen vorbereitete Statements vor.

Fazit

Es steht außer Frage, dass die meisten Unternehmen ihre Risiko- und Krisenmanagementsysteme laufend optimieren und sensibler für Risikothemen und Anspruchsgruppen geworden sind. 54 Prozent der Unternehmen nutzen bereits ein kontinuierliches Issue-Monitoring. Demnach besteht trotz der grundsätzlich positiven Entwicklung noch Nachholbedarf bei den verbleibenden 46 Prozent.

Nicht nur um der TOP-Forderung von NGOs, Verbraucherzentralen und Medien nach mehr Transparenz gerecht zu werden, kann es sich kein Unternehmen heutzutage mehr leisten, seine Risiken entlang der Lieferkette weder zu kennen noch erst im Rahmen einer kritischen Anfrage aktiv zu werden. Auch, um in krisenhaften Situationen effizient agieren zu können, müssen die eigenen Anspruchsgruppen im Vorhinein bekannt und die Maßnahmen des Krisenmanagements erprobt sein. Da der Erfolg vieler Unternehmen stark von der positiven Reputation ihrer Marken und Produkte abhängt, sollte das Risiko- und Krisenmanagement die nachfolgenden Schritte berücksichtigen:

- 1. Risiken frühzeitig erkennen:** Damit sich aus einem Risiko keine unternehmensschädigende Krise entwickeln kann, sollten Maßnahmen zur frühzeitigen Risikoidentifizierung und -minimierung essentieller Bestandteil einer jeden Unternehmensstrategie sein.
- 2. Gezielte Maßnahmen ergreifen:** Um Krisen abzuwenden bzw. zu bewältigen, sollten Unternehmen über dem Risiko angemessene Maßnahmen verfügen und diese konsequent entlang der gesamten Lieferkette umsetzen.
- 3. Risiko- und Krisenmanagement stetig optimieren:** Eine kontinuierliche Optimierung ist unerlässlich, um jederzeit auf eine Krise reagieren zu können und das Unternehmen auf ein sich immer schneller veränderndes Umfeld anzupassen. Zudem ist es mittlerweile unerlässlich zu wissen, wie man im Vergleich zu Wettbewerbern dasteht.

Impressum

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

Claire-Waldoff-Straße 7

10117 Berlin

Telefon +49 (0)30 200786-0

Telefax +49 (0)30 200786-299

bve@bve-online.de

www.bve-online.de

AFC Risk & Crisis Consult GmbH

Dottendorfer Straße 82

53129 Bonn

Telefon +49 (0)228 98579-0

Telefax +49 (0)228 98579-79

info@afc.net

www.afc-rcc.de

Februar 2019

© Fotos:

Titelbild: AFC-Grafik

Shutterstock: S. 6 (Mitte) Michael Jung;

S. 9 Alexander Raths; S. 13 Natee Meepian

iStock: S. 5 (links) ansonmiao

Corbis: S. 6 (rechts) Ian Lishman/Juice Images



BVE

Bundesvereinigung
der Deutschen
Ernährungsindustrie



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

Claire-Waldoff-Straße 7

10117 Berlin

Telefon +49 (0)30 200786-0

Telefax +49 (0)30 200786-299

bve@bve-online.de

www.bve-online.de

AFC Risk & Crisis Consult GmbH

Dottendorfer Straße 82

53129 Bonn

Telefon +49 (0)228 98579-0

Telefax +49 (0)228 98579-79

info@afc.net

www.afc-rcc.de



www.twitter.com/bve_online



www.facebook.com/wirfuerdeineernaehrung



www.youtube.com/user/BVEvideo



www.instagram.com/wirfuerdeineernaehrung



www.linkedin.com/company/bve-bundesvereinigung-der-deutschen-ernaehrungsindustrie