

Megatrends in der deutschen Agrar- und Ernährungsindustrie Auf dem Weg zu einer wettbewerbsfähigeren und nachhaltigeren Branche

In unserer Studie analysieren wir die Trends und die daraus resultierenden Herausforderungen für Unternehmen in der deutschen Agrar- und Ernährungsindustrie.



Megatrends in der deutschen Agrar- und Ernährungsindustrie

Auf dem Weg zu einer
wettbewerbsfähigeren und
nachhaltigeren Branche

*In unserer Studie
analysieren wir die
Trends und die daraus
resultierenden Heraus-
forderungen für Unter-
nehmen in der deutschen
Agrar- und Ernährungs-
industrie.*

Megatrends in der deutschen Agrar- und Ernährungsindustrie

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC)

Von Gerd Bovensiepen (Hrsg.), Norbert Niedenhof, Reinhard Vocke, Jan Willem Velthuisen, Bernhard Förster, Dr. Stephanie Rumpff, Marcel Leskow und Dominique Herl.

Oktober 2014, 24 Seiten, 6 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	5
A Executive Summary	6
B Die Agrar- und Ernährungsindustrie in Deutschland.....	8
C Lebensmittelsicherheit	11
D Nachhaltigkeit.....	13
E Finanzierung.....	15
F Global agieren.....	16
G Sechs Fragen zur Zukunft der Agrar- und Ernährungsindustrie	18
H Expertise von PwC und Strategy&.....	21
Ihre Ansprechpartner.....	22

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Als drittgrößter Exporteur Europas spielt Deutschland eine zentrale Rolle in der globalen Wertschöpfung der Agrarindustrie	8
Abb. 2 41 Prozent der Unternehmen haben den Anspruch, dass alle Herstellungs- und Transportwege ihrer Produkte transparent nachvollzogen werden können.....	12
Abb. 3 Der Energieverbrauch der deutschen Agrar- und Ernährungsindustrie ist zuletzt gestiegen	13
Abb. 4 Für die deutsche Milchindustrie ist China der wichtigste Wachstumsmarkt außerhalb der EU.....	15
Abb. 5 Die Top25-Importeure von Agrarprodukten erhöhen kontinuierlich ihre Importzahlen	16
Abb. 6 Sechs zentrale Fragen zur Zukunft der Agrarwirtschaft.....	18

A Executive Summary

Die Wertschöpfungskette in der Agrar- und Ernährungsindustrie

Deutschland ist der drittgrößte Exporteur von Agrar- und Ernährungsprodukten auf dem Weltmarkt. Die wichtigsten Handelspartner sind die Niederlande, Italien, Frankreich, Großbritannien und Österreich. Die Branche ist mit Blick auf Wertschöpfung, Beschäftigung und Innovationen eine wichtige Säule der deutschen Wirtschaft. Vom Erzeuger bis hin zum Endverbraucher umfasst die Wertschöpfungskette die Hersteller von Saatgut, Düngemitteln und Tierfutter hin zu landwirtschaftlichen Betrieben, über Groß- und Zwischenhändler, Logistiker und Einzelhändler.

Megatrends in der deutschen Agrar- und Ernährungsindustrie

Fünf Megatrends prägen die einzelnen Stufen und Akteure der Wertschöpfungskette.

- Durch den **demografischen Wandel** gibt es immer mehr ältere Mitarbeiter¹ und immer weniger Nachwuchs, der sich für eine Tätigkeit in der Landwirtschaft oder in der Lebensmittelindustrie entscheidet. Hinzu kommt, dass sich die Konsumgewohnheiten spürbar verändern. So fragen Verbraucher verstärkt gesündere Lebensmittel oder kleinere Verpackungseinheiten für Singles oder Ältere nach.
- Die **zunehmende Urbanisierung** erfordert von den Agrarunternehmen, Lebensmittelproduzenten, Städten und Kommunen eine intensive Auseinandersetzung mit den logistischen Herausforderungen, sowohl in der Ver- als auch Entsorgung.
- Der **technologische Fortschritt** bei Saatgut, Dünge- und Futtermitteln als auch in Bezug auf die landwirtschaftliche Erzeugung hat den Ertrag pro Hektar in den letzten Jahren deutlich erhöht. Gleichzeitig konnte die Haltbarkeit von Lebensmitteln durch spezielle Verarbeitungsverfahren deutlich verlängert werden. Verbraucher tauschen sich in sozialen Netzwerken nicht nur zu Lieblingsrezepten und -marken aus, sondern äußern offen Ihre Kritik an nicht artgerechter Tierhaltung und Lebensmittelskandalen.

- Die **Verknappung von Ressourcen** stellt die Agrar- und Ernährungswirtschaft kontinuierlich vor neue Herausforderungen in Bezug auf Produktion, Beschaffung und Verbrauch. Ob Phosphat für Düngemittel, Energie für Treibhäuser oder Kakao und Soja für die Lebensmittelindustrie – eine Versorgung mit den erforderlichen Mengen und zu wirtschaftlichen Preisen ist nicht mehr selbstverständlich. Folglich ist die Art und Weise, wie wir Lebensmittel heute transportieren, lagern, verkaufen und entsorgen, zu überdenken.
- Das **zunehmende Wirtschaftswachstum in den Schwellenländern** führt zu einer Veränderung des weltweiten Konsumverhaltens. Das bietet den Agrar- und Lebensmittelunternehmen, die bisher überwiegend auf Deutschland oder Europa fokussiert waren, Chancen für eine weltweite Expansion.

Auswirkungen auf die Agrar- und Ernährungsindustrie

Der demografische Wandel und die hohe Preissensibilität deutscher Verbraucher haben bereits den Druck auf die Händler und die Lebensmittelhersteller erhöht, einerseits Produkte zu günstigeren Preisen einzukaufen und andererseits Skandale um die **Lebensmittelsicherheit** zu vermeiden. Steigende Energiekosten werden auch langfristig die Agrar- und Ernährungswirtschaft belasten. Die Veränderung des globalen Konsumverhaltens bietet dagegen neue Absatzchancen und steigert die Nachfrage nach deutschen Agrarprodukten und Lebensmitteln. Dieses Wachstum wird nicht nur organisch möglich sein. Vielmehr wird die Konsolidierung auf Anbieterseite weiter fortschreiten, und auch Kooperationen werden weiter zunehmen. Das Wachstum erfordert eine solide **Finanzierung**, die nicht nur von Banken getragen werden kann.

¹ Wir bitten um Ihr Verständnis, dass wir zur besseren Lesbarkeit des Textes für Personenbezeichnungen das generische Maskulinum verwendet haben (z. B. „Mitarbeiter“). Diese Form schließt alle Personen gleichermaßen ein.

Sechs Fragen zur Zukunft der Agrar- und Ernährungsindustrie

Die Megatrends führen zu sechs zentralen Fragen, die sich Unternehmen der Branche schon heute stellen müssen.

- Ob für Treibhäuser, Transport oder Kühlung: Vor allem der Agrarsektor baut auf fossile Energiequellen. – Welche Alternativen können die Agrar- und Ernährungsindustrie **umweltverträglicher** machen?
- Mehr und mehr Konsumenten entscheiden sich für einen **gesünderen** Lebensstil. – Wie sieht das Produktsortiment der Zukunft aus?
- Die Wertschöpfungskette von Lebensmitteln ist global. Die zunehmende Komplexität erschwert Transparenz. – Wie kann man die Komplexität beherrschen und wie können Lebensmittel sicherer werden?
- Auch in der globalen Beschaffung und Produktion wird ein **verantwortungsvoller** Einfluss der Unternehmen auf Gesellschaft und Umwelt gefordert. – Wie können sie sich vom Wettbewerb abheben?
- Personelle Ressourcen, Kapital und Know-how sind zentrale Erfolgsfaktoren für Unternehmen in der Wertschöpfungskette der Agrar- und Ernährungsindustrie, aber teilweise schon heute nicht mehr ausreichend verfügbar. – Wie sehen **zukunftsorientierte** Lösungsansätze aus?
- Wachstum und Profitabilität hängen von der Wertschöpfung der Agrar- und Ernährungsindustrie ab. – Wie kann der Sektor eine **wettbewerbsfähigere** Position in einem globalen Markt erlangen?

B Die Agrar- und Ernährungsindustrie in Deutschland

Ein Schlüsselsektor der deutschen Wirtschaft

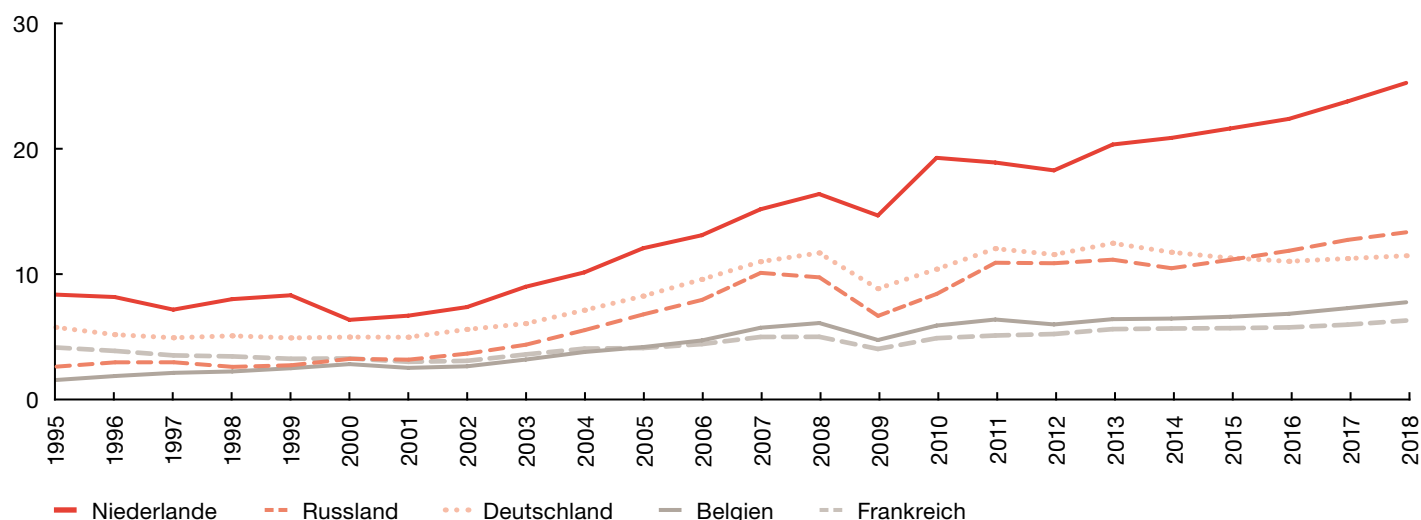
Die Agrar- und Ernährungsindustrie ist der viertgrößte Industriezweig und damit eine wichtige Säule der deutschen Wirtschaft.² In landwirtschaftlichen Betrieben wurden im Jahr 2013 Waren im Wert von mehr als 50 Mrd. Euro in rund 285.000 Betrieben mit etwa einer Million Beschäftigten produziert.³ Die deutsche Ernährungsindustrie blickt auf über 175 Mrd. Euro Umsatz mit über 550.000 Beschäftigten in fast 6.000 Betrieben.

Der deutsche Lebensmittelmarkt ist stark gesättigt und hart umkämpft und bietet daher kaum Wachstumspotential für Unternehmen. Wettbewerbs- und Konsolidierungsdruck sowie volatile Energie- und Rohstoffpreise und fehlende Finanzmittel für Investitionen stellen den Sektor vor immense Herausforderungen. Zukünftiges Wachstum ist hierzulande nur möglich, wenn es der Agrar- und Ernährungsindustrie gelingt, die stark fragmentierten Konsumentenbedürfnisse zu bedienen und von der erhöhten Zahlungsbereitschaft deutscher Verbraucher für nachhaltig produzierte und hochwertige Produkte zu profitieren.

Demgegenüber steht das Wachstum von Weltbevölkerung und Wohlstand, wodurch der Weltmarkt ein enormes Wachstumspotential für die deutsche Agrar- und Ernährungsindustrie bietet. Durch den hohen Qualitätsanspruch im Inland ist „Made in Germany“ weltweit ein gefragtes Qualitätsmerkmal für Lebensmittel. Der Export ist ein zentraler Wachstumstreiber der Branche, mit den Niederlanden, Italien, Frankreich, Großbritannien und Österreich als wichtigsten Handelspartnern. Damit ist die deutsche Agrar- und Ernährungsindustrie auch ein Schlüsselsektor für die europäische Wirtschaft. Mit Ausfuhren von Agrar- und Ernährungsgütern im Wert von geschätzten 64,2 Mrd. Euro im Jahr 2013 ist Deutschland der drittgrößte Exporteur am Weltmarkt.⁴ Dabei profitiert Deutschland von einer langen Geschichte der Landwirtschaft, von guten Klimabedingungen, einer hervorragenden Trinkwasserversorgung sowie exzellenter Infrastruktur und Logistik.

Abb. 1 Als drittgrößter Exporteur Europas spielt Deutschland eine zentrale Rolle in der globalen Wertschöpfung der Agrarindustrie

Agrarexporte in Mrd. €



Quelle: UNCTAD.

² Vgl. hier und Folgenden BVE (2014): Ernährungsindustrie, URL: <http://www.bve-online.de/themen/branche-und-markt/ernaehrungsindustrie-in-zahlen/aktuell-140523-001-ernaehrungsindustrie-2014>.

³ Vgl. BMEL (2014): Landwirtschaft verstehen – Fakten und Hintergründe, URL: http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/Landwirtschaft-verstehen.pdf?__blob=publicationFile.

⁴ Vgl. Neue Osnabrücker Zeitung (23.08.2014): <http://www.noz.de/deutschland-welt/wirtschaft/artikel/500654/agrar-exporte-verdoppelt-fur-64-milliarden-euro-exportiert>.

Rechtliche und wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen

Die Agrar- und Ernährungsindustrie ist eine der am stärksten regulierten Branchen. 70 Prozent der für die deutsche Ernährungsindustrie relevanten Gesetzgebung werden auf Ebene der Europäischen Union (EU) initiiert.⁵ Doch auch Verbraucherzentralen üben ihren Einfluss aus und letztlich ist die deutsche Gesetzgebung für Regulierung und Qualitätsvorgaben verantwortlich. Branchenverbände und Genossenschaften vertreten demgegenüber die Interessen der Agrar- und Ernährungsindustrie. Auch wenn die hohen Qualitätsanforderungen die Marke „Made in Germany“ stärken, warnen Verbände vor der Überregulierung des Inlandsmarktes, denn die deutschen Vorgaben sind oftmals strenger als die der EU. Eine Folge der hohen Anforderungen an Produktqualität und Qualitätssicherung sind höhere Produktionskosten, die die Wettbewerbsfähigkeit der Branche gegenüber ausländischen Wettbewerbern schmälern. Im Jahr 2013 lagen die Preise für Nahrungsmittel in Deutschland 8 Prozent über dem EU-Durchschnitt.⁶

Die reformierte Gemeinsame Agrarpolitik (GAP) der EU zielt darauf ab, die Branche bei zentralen Herausforderungen, insbesondere Ernährungssicherheit, Klimawandel, nachhaltigem Wachstum und Schaffung von Arbeitsplätzen im ländlichen Raum, zu unterstützen.⁷ Die GAP orientiert sich an einer marktorientierten Landwirtschaft, die zukünftig keine Ausfuhrsubventionen mehr beinhaltet, da diese in den vergangenen Jahren ausgelaufen sind. Im Haushaltsrahmen der EU für den Zeitraum 2014 bis 2020 sind 312,7 Mrd. Euro (29 Prozent) für sogenannte marktbezogene Ausgaben und Direktbeihilfen vorgesehen und 95,6 Mrd. Euro (9 Prozent) für die Entwicklung des ländlichen Raums.

Wachstumsperspektiven liegen in Ländern außerhalb der EU, wenngleich der Zugang zu diesen Märkten durch protektionistische Maßnahmen teilweise erschwert ist. Die Verhandlungen der Doha-Entwicklungsagenda zur Liberalisierung der Binnenmärkte verliefen bisher ergebnislos. In der Folge werden bilaterale Handelsabkommen wie das Transatlantische Freihandelsabkommen mit den USA (TTIP) wichtiger.

Für den Eintritt in internationale Märkte bedarf es außerdem einer ausgereiften Internationalisierungsstrategie und entsprechender Strukturen, einschließlich der damit verbundenen Investitionen. Der zunehmende Wettbewerbsdruck, geringe Margen und der schwierige Zugang zu Finanzierungsmitteln erschweren solche Investitionsvorhaben.

Die Wertschöpfungskette

Vom Erzeuger bis hin zum Endverbraucher umfasst die Wertschöpfungskette die Hersteller von Saatgut, Düngemitteln und Tierfutter hin zu landwirtschaftlichen Betrieben, über Groß- und Zwischenhändler, Logistiker und Einzelhändler. Die Agrar- und Ernährungsindustrie ist dabei eng verknüpft mit anderen Branchen: Energie (Erdgas), Finanzwirtschaft (Kapital), Bildung (Forschung und Entwicklung) als auch mit der EU-Kommission und den Regierungen des Bundes und der Länder (Regulierung, Politik und Gesetzgebung).

⁵ Vgl. hier und im Folgenden BVE (2014): Jahresbericht 2013_2014, URL: <http://www.bve-online.de/presse/infotehek/publikationen-jahresbericht/jahresbericht-2014>.

⁶ Vgl. hier und im Folgenden Agrarmarkt Informations-Gesellschaft mbH (2014): Preise für Nahrungsmittel in Deutschland über dem EU-Durchschnitt, URL: <http://www.ami-informiert.de/ami-maerkte/ami-weitere-maerkte/ami-maerkte-meldungen/article/preise-fuer-nahrungsmittel-in-deutschland-ueber-dem-eu-durchschnitt-1.html>.

⁷ Vgl. hier und im Folgenden EU (2013): Eine Billion für die Zukunft Europas – der Haushaltsrahmen der EU für 2014-2020, URL: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-1096_de.htm.

Fünf Megatrends

Die Agrar- und Ernährungsindustrie, als eine feste Größe der deutschen Wirtschaft und des Weltmarktes, unterliegt einem beachtlichen Wandel. Fünf Megatrends prägen die einzelnen Stufen und Akteure der Wertschöpfungskette.⁸

Folgende Beispiele illustrieren diese Veränderungen:

- Durch den **demografischen Wandel** gibt es immer mehr ältere Mitarbeiter und immer weniger Nachwuchs, der sich für eine Tätigkeit in der Landwirtschaft oder in der Lebensmittelindustrie entscheidet. Hinzu kommt, dass sich die Konsumgewohnheiten spürbar verändern. So fragen Verbraucher verstärkt gesündere Lebensmittel oder kleinere Verpackungseinheiten für Singles oder Ältere nach.
- Die **zunehmende Urbanisierung** erfordert von den Agrarunternehmen, Lebensmittelproduzenten, Städten und Kommunen eine intensive Auseinandersetzung mit den logistischen Herausforderungen, sowohl in der Ver- als auch Entsorgung.
- Der **technologische Fortschritt** bei Saatgut, Dünge- und Futtermitteln als auch in Bezug auf die landwirtschaftliche Erzeugung hat den Ertrag pro Hektar in den letzten Jahren deutlich erhöht. Gleichzeitig konnte die Haltbarkeit von Lebensmitteln durch spezielle Verarbeitungsverfahren deutlich verlängert werden. Verbraucher tauschen sich in sozialen Netzwerken nicht nur zu Lieblingsrezepten und -marken aus, sondern äußern offen Ihre Kritik an nicht artgerechter Tierhaltung und Lebensmittelskandalen.
- Die **Verknappung von Ressourcen** stellt die Agrar- und Ernährungswirtschaft kontinuierlich vor neue Herausforderungen in Bezug auf Produktion, Beschaffung und Verbrauch. Ob Phosphat für Düngemittel, Energie für Treibhäuser oder Kakao und Soja für die Lebensmittelindustrie – eine Versorgung mit den erforderlichen Mengen und zu wirtschaftlichen Preisen ist nicht mehr selbstverständlich. Folglich ist die Art und Weise, wie wir Lebensmittel heute transportieren, lagern, verkaufen und entsorgen, zu überdenken.
- Das **zunehmende Wirtschaftswachstum in den Schwellenländern** führt zu einer Veränderung des weltweiten Konsumverhaltens. Das bietet den Agrar- und Lebensmittelunternehmen, die bisher überwiegend auf Deutschland und Europa fokussiert waren, Chancen für eine weltweite Expansion.

Auswirkungen auf die Agrar- und Ernährungsindustrie

Der demografische Wandel und die hohe Preissensibilität deutscher Verbraucher haben bereits den Druck auf die Händler und die Lebensmittelhersteller erhöht, einerseits Produkte zu günstigeren Preisen einzukaufen und andererseits Skandale um die **Lebensmittelsicherheit** zu vermeiden. Steigende Energiekosten werden auch langfristig die Agrar- und Ernährungswirtschaft belasten. Die Veränderung des globalen Konsumverhaltens bietet dagegen neue Absatzchancen und steigert die Nachfrage nach deutschen Agrarprodukten und Lebensmitteln. Dieses Wachstum erfordert eine entsprechende **Finanzierung**, die nicht nur von Banken getragen werden kann. Ebenso wächst der Druck auf Unternehmen der deutschen Agrar- und Ernährungsindustrie, immer **globaler zu agieren**, was neue Herausforderungen an das Betriebsmodell und die steueroptimale Unternehmensstruktur mit sich bringt.

⁸ In dieser Publikation analysieren wir die „Megatrends“ in der Weltwirtschaft mit Blick auf die deutsche Agrar- und Ernährungsindustrie. Weitere Trends, wie beispielsweise die zunehmende Marktkonsolidierung in der Branche und deren Auswirkungen auf das Geschäftsmodell der Unternehmen analysieren wir in zukünftig erscheinenden Publikationen.

C Lebensmittelsicherheit

Megatrends

Das Thema Lebensmittelsicherheit ist eng verknüpft mit dem Wirtschaftswachstum in den Schwellen- und Entwicklungsländern sowie dem demografischen Wandel. In der Fleischindustrie beispielsweise ist Brasilien inzwischen hinter den USA der weltweit zweitgrößte Fleischexporteur und hat damit die EU überholt. Auch in Deutschland macht Brasilien den heimischen Herstellern zunehmend Konkurrenz. Gleichzeitig verursacht der demografische Wandel und die durch die Finanz- und Wirtschaftskrise weiterhin angespannte europäische Wirtschaft hohe Arbeitslosenquoten und ein geringeres Einkommenswachstum. In der Folge steigen die Konsumausgaben in wichtigen Exportländern preisbereinigt kaum oder stagnieren sogar. Der deutsche Lebensmittelmarkt ist stark gesättigt und zeichnet sich durch einen starken Preiswettbewerb aus. Wenige große Einzelhandelsketten dominieren den Markt und bauen eigene Produktionsbetriebe auf, was den Kostendruck auf die Agrar- und Ernährungsindustrie weiter erhöht.

Lebensmittelskandale: Compliance ist aufwändig, bietet aber auch Chancen

Durch die jüngsten Skandale ist das Vertrauen der Verbraucher in Lebensmittel gesunken. In einer aktuellen PwC-Verbraucherbefragung geben 36 Prozent der Befragten an, dass ihr Vertrauen in die gesamte Lebensmittelindustrie und nicht nur in einzelne Produkte gesunken ist.⁹ Dabei gehen nur 15 Prozent der Befragten von Einzelfällen bei Lebensmittelskandalen aus. Die meisten Verbraucher haben ihr Einkaufsverhalten daraufhin geändert: 56 Prozent der Konsumenten achten verstärkt auf die Produktherkunft, 35 Prozent verstärkt auf Inhalts- und Zusatzstoffe. Mehr als jeder Fünfte kauft inzwischen mehr Bio- oder Markenprodukte.

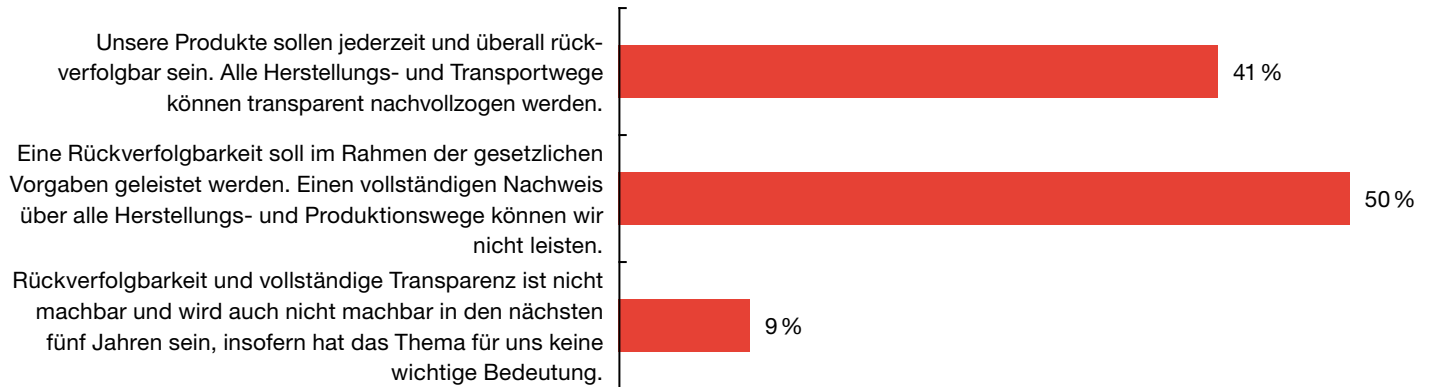
Insbesondere das Konsumentenvertrauen in Fisch, Fleisch und Fertigmahlzeiten ist deutlich gesunken. Dieser Vertrauensverlust spiegelt sich auch verstärkt in den Medien und sozialen Netzwerken wie Facebook, Youtube und Twitter wider. Im Vergleich zu anderen Branchen reagieren Lebensmittelhändler dabei sehr sensibel auf die Meinung der Konsumenten.

Verbraucher erwarten von der Lebensmittelindustrie transparente und den gesetzlichen Anforderungen entsprechende Strukturen und Prozesse und von staatlichen Organisationen eine noch intensivere Kontrolle der Branche. Die Rückverfolgbarkeit der Produkte vom Erzeuger bis hin zum Verbraucher ist entscheidend, um sichere Lebensmittel gewährleisten zu können. Die Firmen müssen die Herkunft ihrer Rohstoffe kennen und nachweisen können, dass die von ihnen importierten Lebensmittel den nationalen und europäischen Vorschriften entsprechen. Das setzt eine verstärkte Sorgfaltspflicht ausländischer Lieferanten voraus. Immerhin 41 Prozent der Unternehmen der deutschen Lebensmittelbranche haben den Anspruch, dass alle Herstellungs- und Transportwege transparent nachvollzogen werden können, und wollen damit strengere Maßstäbe anlegen, als gesetzlich vorgegeben.¹⁰

⁹ Vgl. hier und im Folgenden PwC (2014): Lebensmittelvertrauen (Verbraucherumfrage), URL: <http://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/konsumenten-wuerden-mehr-fuer-sichere-lebensmittel-zahlen.jhtml>.

¹⁰ Vgl. PwC (2014): Digitalisierung als Schlüssel für nachhaltige Wertschöpfungsketten, URL: <http://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/lebensmittelsicherheit-digitale-loesungen-sollen-das-informationsbeduerfnis-der-verbraucher-stillen.jhtml>.

Abb. 2 41 Prozent der Unternehmen haben den Anspruch, dass alle Herstellungs- und Transportwege ihrer Produkte transparent nachvollzogen werden können



Frage: Welches Ziel haben Sie sich mit Blick auf die Transparenz und Rückverfolgbarkeit von Produkteigenschaften für die nächsten zwei Jahre gesetzt? Welcher der folgenden Aussagen stimmen Sie eher zu? (n = 100, nur eine Nennung).

Um die chemische und mikrobiologische Sicherheit und die hohe Qualität europäischer Lebensmittel sicherzustellen, wurden innovative Nachweisverfahren, auf die Besonderheiten der Lebensmittelkette zugeschnittene Modelle sowie neue Ansätze im Hinblick auf Risikoanalyse und -einschätzung entwickelt. Halten Lebensmittelhersteller die Vorgaben ein, die über die gesetzlichen Standards wie beispielsweise die im Dezember 2014 in Kraft tretende EU-Lebensmittelinformationsverordnung hinausgehen, gewinnen sie das Vertrauen und die Treue der Konsumenten und Investoren zurück und verschaffen sich hierdurch letztlich einen Wettbewerbsvorteil. Denn für garantiert sicherere Lebensmittel würde die Mehrheit der Verbraucher sogar einen höheren Preis zahlen, fast jeder Fünfte akzeptiert sogar eine Verteuerung um mehr als zehn Prozent.¹¹

¹¹ Vgl. PwC (2014): Digitalisierung als Schlüssel für nachhaltige Wertschöpfungsketten, URL: <http://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/lebensmittelsicherheit-digitale-loesungen-sollen-das-informationsbeduerfnis-der-verbraucher-stillen.jhtml>.

D Nachhaltigkeit

Megatrends

Nachhaltigkeit, Klimawandel und Ressourcenknappheit beeinflussen maßgeblich die Lebensmittelproduktion, die zudem viel Wasser und Energie benötigt, um die steigende Nachfrage der wachsenden Weltbevölkerung zu decken.

Produktion

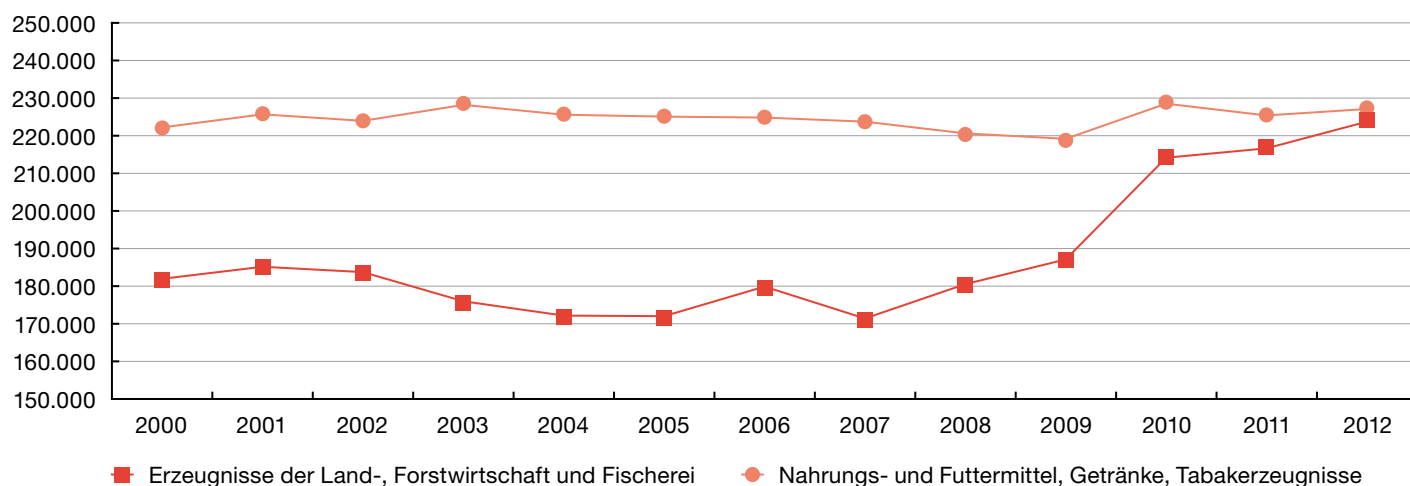
Die nachhaltige Produktion in Deutschland wird eine immer größere Herausforderung, zumal der Energieverbrauch vor allem in der Landwirtschaft in den letzten Jahren leicht gestiegen ist.¹² Die Agrar- und Ernährungswirtschaft ist stark abhängig von fossilen Energiequellen und wird es auch sehr wahrscheinlich in naher Zukunft bleiben. Für Erzeugnisse der Land- und Forstwirtschaft und der Fischerei nutzen die Unternehmen in 2012 zu rund 65 Prozent Mineralöle, zu

20 Prozent erneuerbare Energien, insbesondere Biomasse, und zu 11 Prozent Strom. Bei der Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln, Getränken und Tabakerzeugnissen wurden zu 50 Prozent Gas, zu 30 Prozent Strom und zu 11 Prozent Mineralöle verbraucht. Darüber hinaus steigt der Verbrauch von Wasser, vor allem in der Viehwirtschaft.

Beim BVE-PwC-Exportbarometer im Mai 2013 gaben 21 Prozent der rund 400 befragten Geschäftsführer und Exportleitern der Ernährungsindustrie an, dass die steigenden Energiekosten den Export in den letzten drei Jahren am meisten belastet haben.¹³ Ebenso rechnet mehr als jeder Vierte damit, dass steigende Energiekosten die Wettbewerbsstellung im Export auch zukünftig belasten werden.

Abb. 3 Der Energieverbrauch der deutschen Agrar- und Ernährungsindustrie ist zuletzt gestiegen

Verwendung von Energie nach Produktionsbereichen (Inländerkonzept) in Terajoule



Quelle: Statistisches Bundesamt.

¹² Vgl. hier und im Folgenden Statistisches Bundesamt (2014): Umweltökonomische Gesamtrechnungen, URL: <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/UmweltökonomischeGesamtrechnungen/Querschnitt/UmweltnutzungundWirtschaftTabellenband.html>.

¹³ Vgl. BVE-PwC-Exportbarometer der deutschen Ernährungsindustrie, Mai 2013, URL: <http://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/pwc-exportbarometer-deutsche-ernaehrungsindustrie-sieht-wachstumschancen-ausserhalb-der-eu.jhtml>.

Beschaffung und Distribution

Lebensmittelhersteller müssen für eine nachhaltige Beschaffung weiter in ihre globale Lieferkette investieren. Führende Unternehmen berichten bereits über ihre Erfolge bei der Einsparung von Energie und Wasser, der Reduktion ihrer CO₂-Emissionen oder Initiativen für faire Produktionsbedingungen. Als drittgrößter Importeur von Kakaobohnen spielt Deutschland beispielsweise eine zentrale Rolle für einen nachhaltigen Anbau in den größten Kakao-Exportländern, wie Elfenbeinküste, Nigeria, Togo und Ghana. Eine PwC-Studie zeigt sogar, dass Unternehmen, die Nachhaltigkeitsberichte veröffentlichen, im Durchschnitt einen höheren Shareholder-Return erzielen als andere Unternehmen.¹⁴

Auf lokaler Ebene birgt die zunehmende Urbanisierung Vor- und Nachteile in Bezug auf Nachhaltigkeit. Mit immer größerer Einwohnerdichte in den Städten wird sich die „letzte Meile“ vom Geschäft bis zum Wohnort weiter verkürzen. Dadurch können CO₂-Emissionen und der Energieverbrauch reduziert werden, weil sich Einkaufswege reduzieren und die Lieferung von online bestellten Lebensmitteln effizienter erfolgen kann. Doch die Urbanisierung setzt auch Investitionen in den Warenfluss voraus. Die Selbstversorgungsrate von Städten ist für Grundnahrungsmittel wie Milchprodukte, Gemüse, Eier und vor allem für Früchte und Fleisch gering. Auch wenn die urbane Landwirtschaft teilweise bereits gerüstet ist, müssen leistungsfähigere Logistikkösungen entwickelt und implementiert werden, um Städte besser und effizienter mit den entsprechenden Produktionsstandorten zu verbinden.

Konsum

Nachhaltiger Konsum erfordert von Händlern und Verbrauchern, landwirtschaftliche Produkte weniger zu verschwenden und benötigtes Verpackungsmaterial zu reduzieren. Die Händler können helfen, Abfälle durch kleinere Einheiten und weniger Verpackung zu vermeiden. Mithilfe von LED-Beleuchtung und energieeffizienten Kühlsystemen können sie ihren CO₂-Ausstoß senken. Verbraucher stehen in der Pflicht, bedarfsgerechter einzukaufen, um den Anteil nicht verbrauchter Lebensmittel zu minimieren.

¹⁴ Vgl. PwC (2013): 2013 Financial Performance Report: Growth strategies – Unlocking the power of the consumer, URL: <http://www.pwc.com/us/en/retail-consumer/financial-performance-report/index.jhtml>.

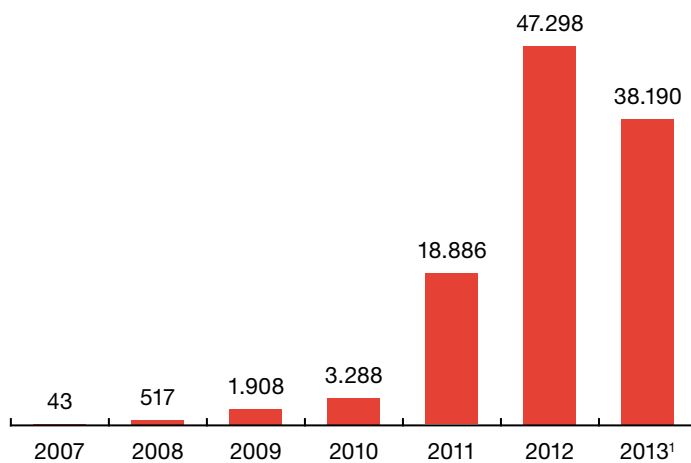
E Finanzierung

Megatrends

Die Finanzierung in der deutschen Agrar- und Ernährungsindustrie hängt stark mit dem Wachstum der Schwellenländer und der Verknappung von Ressourcen zusammen. Dies wird vor allem am Beispiel der Milchindustrie deutlich. Durch die wachsende Nachfrage und zunehmende Wirtschaftskraft haben sich neue internationale Absatzmärkte entwickelt. China und Russland sind mittlerweile führende Handelspartner für die deutsche Milchindustrie außerhalb der EU.¹⁵ Die steigende Nachfrage nach Milchprodukten treibt die Milchpreise in die Höhe und ermöglicht Milchproduzenten damit steigende Gewinne. Beim Export stets zu beachten sind jedoch politische Risiken wie zuletzt der Importstopp Russlands für Milchprodukte aus der EU.

Abb. 4 Für die deutsche Milchindustrie ist China der wichtigste Wachstumsmarkt außerhalb der EU

Export deutscher Trinkmilch nach China von 2007–2013
in Tsd. Tonnen



¹ 2013 nur Januar bis Mai.

Quelle: Milchindustrie-Verband.

Genossenschaften

Deutschland ist ein Land der Genossenschaften. Viele Landwirte sind genossenschaftlich organisiert. Traditionell sind Genossenschaften von ihren Mitgliedern finanziert, nutzen aber auch neue Finanzierungsformen wie Unternehmensanleihen oder den Börsengang, um den zunehmenden

Kapitalbedarf zu decken. Als kapitalintensive Branche investiert die Landwirtschaft viel in Technologie und deren Instandhaltung. Der einzelne Landwirt verfügt nur über begrenztes Kapital und Banken fahren ihre Beteiligungen teilweise zurück und vergeben Kredite restriktiver. Folglich steht nicht immer ausreichend Arbeitskapital zur Verfügung, um wachsende Exporte, geringere Umschlagshäufigkeiten aufgrund von saisonalen Schwankungen und verkürzte Zahlungsziele seitens der Lieferanten zu finanzieren. Daher unterliegen Genossenschaften und ihre Mitglieder einem beachtlichen strukturellen Finanzierungsbedarf, der alternative Finanzierungsoptionen nötig macht.

Da der einzelne Landwirt regulierungsbedingt nicht immer die benötigten Bankkredite erhält, können Genossenschaften eine Vermittlerfunktion übernehmen, Kapital auf Ebene der Genossenschaft aufnehmen und an die Mitglieder weitergeben. So lässt sich das Risiko für den Kreditgeber über mehrere Unternehmen diversifizieren und Mitglieder der Genossenschaft profitieren von geringeren Kapitalkosten. Risikomanagement und entsprechende Aufsichtsgremien sind Grundvoraussetzung für dieses Modell.

Eine weitere Möglichkeit stellt die Änderung der Rechtsform in eine Kapitalgesellschaft dar. Allerdings erfordert ein Börsengang das Management der verschiedenen Interessensgruppen und könnte so vom genossenschaftlichen Grundgedanken wegführen.

Lebensmittelproduzenten und Einzelhändler

Große Lebensmittelhersteller und -händler investieren in ihre internationale Expansion und benötigen dafür zusätzliches Kapital. Basierend auf ihrem Rating haben einige dieser Unternehmen Zugang zu alternativen Finanzierungsmitteln. Während Unternehmensanleihen in Europa noch vornehmlich von Banken aufgenommen werden, wird erwartet, dass sich der Markt schrittweise zum US-amerikanischen Modell hin entwickelt, bei dem die öffentlichen Kapitalmärkte und institutionelle Investoren eine größere Rolle spielen. Seit dem Beginn der Finanzkrise sind Risikozuschläge für Investment-Grade-Unternehmensanleihen wieder rückläufig. Branchenunternehmen können hierüber nun Fremdkapital zu besseren Konditionen, als sie die Banken bieten, aufnehmen, und weiterhin auch auf Privatplatzierungen oder einen Börsengang zurückgreifen.

¹⁵ Vgl. BMEL (2014): Deutscher Agraraußenhandel 2013 – Daten und Fakten, URL: http://www.agrarexportfoerderung.de/fileadmin/SITE_MASTER/content/files/FaktenAgrarexport/Deutscher-Agrarassendenhandel-2013.pdf.

F Global agieren

Megatrends

Deutsche Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette der Agrar- und Ernährungsindustrie reagieren bereits auf die höhere Nachfrage und die gestiegenen Anforderungen, die aus der dynamischen Wirtschaftslage und der demografischen Entwicklung entstehen. Die am schnellsten wachsenden Volkswirtschaften der Welt sind auch die bevölkerungsreichsten Volkswirtschaften, insbesondere China.

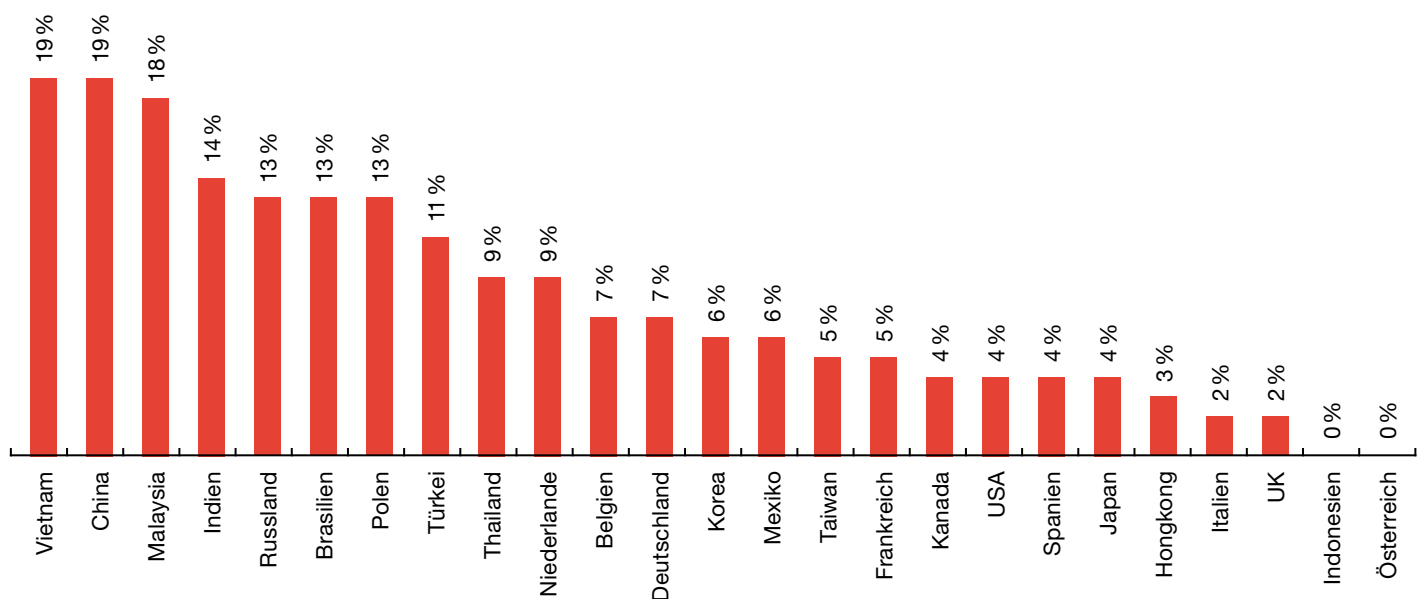
Die Top-25-Importeure von Agrarerzeugnissen steigern ihre Importe zunehmend, zumal der Bevölkerung mehr Geld für Lebensmittel zur Verfügung steht. Neben Brasilien, Russland, Indien und China zählen hierzu auch Vietnam, Malaysia, Polen und die Türkei.

Während die deutsche Ernährungsindustrie aktuell noch etwa 80 Prozent ihrer Erzeugnisse in Länder innerhalb der EU exportiert und auf dem Weltmarkt drittgrößter Exporteur ist, zählt Deutschland gleichzeitig zu den Top-25-Importeuren von Agrarprodukten auf dem Weltmarkt, mit einem jährlichen Wachstum von etwa 7 Prozent.

Auch wenn der heimische und der europäische Markt für viele Unternehmen weiterhin eine solide Basis sind, haben sich Asien und die USA für manche Produzenten bereits zu den größten Absatzmärkten entwickelt. Weiterhin weisen die Märkte in Afrika und im Mittleren Osten ein attraktives Wachstum auf.

Abb. 5 Die Top25-Importeure von Agrarprodukten erhöhen kontinuierlich ihre Importzahlen

CAGR der Agrarimporte 2002–2012



Quelle: UNCTAD.

Globale Aktivitäten

Eine globale Lieferkette bietet vielfältige Chancen, weist aber auch besondere Herausforderungen und nicht zu unterschätzende Risiken auf.¹⁶ Wenn ein Unternehmen von einer eher lokalen oder regionalen Ebene auf eine globale Ebene expandiert, bedarf es der Anpassung und Neuausrichtung des Betriebsmodells (Operations) unter Berücksichtigung der international steueroptimalen Strategie. Transport und Logistik werden komplexer, Durchlauf- und Lieferzeiten werden länger, Kosten steigen und der Service für Endkunden könnte infolge des Wachstums leiden. Mit einem globaleren Profil nimmt die Anzahl der verschiedenen Produkte zu, die über mehrere Vertriebskanäle zu unterschiedlichen Kunden gelangen sollen, wodurch verschiedene Lieferketten erforderlich sind.

Aus einer Untersuchung des Massachusetts Institute of Technology (MIT) und PwC wurden sieben Faktoren abgeleitet, die für eine leistungsfähigere Lieferkette und ein effektives Risikomanagement ausschlaggebend sind:

- eine angemessene Risiko-Governance
- Flexibilität und Vermeidung von Redundanzen in Produkt-, Netzwerk- und Prozessarchitekturen
- eine gemeinsame strategische Ausrichtung der Partner in der Lieferkette
- eine mit den vor- und nachgelagerten Stufen integrierte Lieferkette
- eine ausgereifte Verknüpfung der internen Geschäftsfunktionen
- Komplexitätsmanagement und Rationalisierung sowie
- eine zielorientierte Nutzung von Datenanalyse und -modellierung.

¹⁶ Vgl. hier und im Folgenden MIT/PwC (2013): Supply Chain and Risk Management – Making the right decisions to strengthen operations performance, Massachusetts Institute of Technology.

G Sechs Fragen zur Zukunft der Agrar- und Ernährungsindustrie

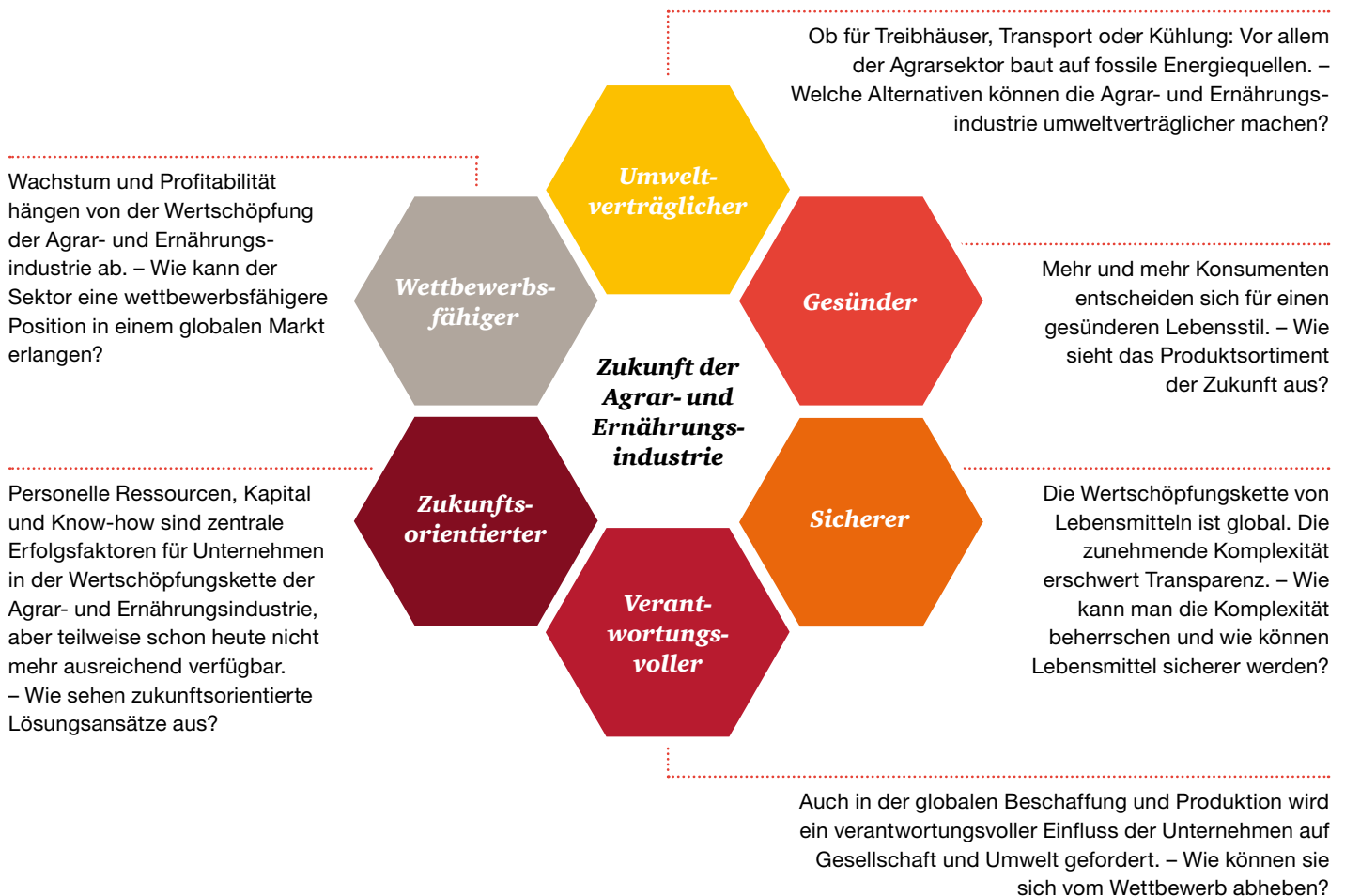
Umweltverträglicher

Ob für Treibhäuser, Transport oder Kühlung: Vor allem der Agrarsektor baut auf fossile Energiequellen. – Welche Alternativen können die Agrar- und Ernährungsindustrie umweltverträglicher machen?

In der Wertschöpfungskette reduzieren Lebensmittelhersteller und -händler bereits ihren Strom-, Wasser- und Rohstoffverbrauch, senken ihre CO₂-Emissionen und vermeiden Abfälle. Dennoch wird die Entsorgung von Lebensmitteln, die nicht mehr für den Verkauf oder Konsum geeignet sind, weiterhin ein Thema sein.

Die zunehmende Urbanisierung und die damit verbundene Verkürzung der Einkaufswege ermöglicht den Konsumenten die Reduzierung ihrer individuellen CO₂-Emissionen und Energieverbräuche. Parallel dazu wird auch die Lieferung von online bestellten Lebensmitteln effizienter werden. Dennoch bringt die Urbanisierung Herausforderungen mit sich, die vor allem den Warenfluss in die Städte und den Abtransport von Abfällen betreffen. Insgesamt könnte also eine urbanere Landwirtschaft eine Antwort auf diese Herausforderungen sein. Gleichwohl wird es für Kommunen weiterhin schwierig sein, die Selbstversorgungsrate für Grundnahrungsmittel wie Milchprodukte, Gemüse, Eier und vor allem für Früchte und Fleisch auszubauen. Denn das bedeutet auch, dass umweltschonendere Logistikkösungen entwickelt und eingeführt werden müssen, um Städte und ihre Lebensmittelproduktionsstandorte besser miteinander zu verbinden.

Abb. 6 Sechs zentrale Fragen zur Zukunft der Agrarwirtschaft



Gesünder

Mehr und mehr Konsumenten entscheiden sich für einen gesünderen Lebensstil. – Wie sieht das Produktsortiment der Zukunft aus?

Die privaten Konsumausgaben sind in Deutschland in den letzten Jahren kontinuierlich leicht gestiegen. Immer mehr Verbraucher sind hierzulande bereit, mehr für Produkte auszugeben, die einem gesunden Lebensstil dienen. Das verändert nicht nur ihre Ernährung, sondern auch ihre Einkaufsentscheidungen: Sie achten mehr auf die Produkt-herkunft, also den Anbau von Lebensmitteln bzw. Aufzucht von Tieren bis hin zur Verarbeitung.

Die EU verpflichtet die Lebensmittelindustrie mit der im Dezember 2014 verbindlich in Kraft tretenden Lebensmittelinformationsverordnung, mehr Transparenz über Nährwerte und Inhaltsstoffe auf der Verpackung zu liefern. Weiterhin werden auch geringere Fett-, Zucker- und Salzanteile in Lebensmitteln immer wieder von Politik und Verbraucherschutzorganisationen gefordert, um Konsumenten zu einer gesünderen Ernährung zu verhelfen.

Sicherer

Die Wertschöpfungskette von Lebensmitteln ist global. Die zunehmende Komplexität erschwert Transparenz. – Wie kann man die Komplexität beherrschen und wie können Lebensmittel sicherer werden?

Soziale Netzwerke bieten Konsumenten die Möglichkeit, ihre Meinung öffentlich zu machen. Handels- und Lebensmittelmarken müssen sich zunehmend einem Dialog mit den verschiedenen Interessensgruppen stellen. Günstige Geräte, mit denen Krankheitserreger schnell erkannt werden, könnten zusätzlich das Verbraucherbewusstsein erhöhen.

Die Forderungen nach Transparenz und der Erfüllung gesetzlicher Auflagen werden die Händler und Lebensmittelhersteller dazu bewegen, noch intensiver an ihrer Marke und Reputation zu arbeiten und eigene Prozesse und Strukturen sowie die der Lieferanten kontinuierlich kritisch zu hinterfragen, zumal eingehaltene Markenversprechen mit lukrativen Wettbewerbsvorteilen einhergehen.¹⁷

Nationale Regierungen und auch die EU übernehmen eine wichtige Rolle, da sie die Bedenken ihrer Bürger, zum Beispiel in Fragen der Lebensmittelsicherheit, in entsprechende rechtliche Vorgaben umsetzen. Von der Umsetzung nationaler Vorschriften bis hin zu Grenzkontrollen sollten die Länder den Konflikt zwischen öffentlicher Gesundheit und wirtschaftlichen Interessen stets berücksichtigen.

Verantwortungsvoller

Auch in der globalen Beschaffung und Produktion wird ein verantwortungsvoller Einfluss der Unternehmen auf Gesellschaft und Umwelt gefordert. – Wie können sie sich vom Wettbewerb abheben?

Die Verknappung von Ressourcen führt zu Preiserhöhungen, die die Profitabilität der großen Unternehmen über die ganze Wertschöpfungskette hinweg beeinflussen werden. Von Preiserhöhungen von Schokolade zu Ostern bis hin zu Engpässen von Baby-Milchpulver werden Konsumenten zunehmend von der Ressourcenknappheit beeinflusst.

Um ihre Versorgung zu sichern, werden Unternehmen ihr Stakeholder Management auf allen Ebenen bis hin zum einzelnen Erzeuger intensivieren und entlang der gesamten Wertschöpfungskette eng mit allen Beteiligten zusammenarbeiten, um ein nachhaltigeres Geschäftsmodell auszubauen.

¹⁷ Vgl. PwC (2014): Digitalisierung als Schlüssel für nachhaltige Wertschöpfungsketten, URL: <http://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/lebensmittelsicherheit-digitale-loesungen-sollen-das-informationsbeduerfnis-der-verbraucher-stillen.jhtml>.

Zukunftsorientierter

Personelle Ressourcen, Kapital und Know-how bilden den Kern aller Unternehmen in der Wertschöpfungskette der Agrar- und Ernährungsindustrie. Der Zugriff hierauf ist teilweise nicht mehr gesichert. – Wie sehen zukunftsorientierte Lösungsansätze aus?

Demografische Verschiebungen werden sich über unsere gesamte Bevölkerung hinweg erstrecken und die Anzahl der Mitarbeiter in der Agrar- und Ernährungsindustrie wird abnehmen, vom Landwirt bis hin zum Physiker. Die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe nimmt ab und die Bedeutung von Technologien steigt, so dass die Branche das aktuelle Produktionsniveau aufrecht erhalten und möglicherweise sogar ausbauen kann, um der wachsenden Nachfrage gerecht zu werden. Gleichzeitig werden forschungs- und entwicklungsintensive Unternehmen – von Saatgut und Düngemitteln bis hin zur Ausstattung von Treibhäusern und der Lebensmittelverarbeitung – ihren Zugang zu Talenten sichern müssen, sowohl regional als auch international. Hier kommt auch den Regierungen die wichtige Rolle zu, Bildungssysteme und institutionelle Forschung weiter zu fördern.

Bei der Finanzierung sollte sich der Agrarsektor breiter aufstellen und neben Bankkrediten alternative Finanzierungsmöglichkeiten in Erwägung ziehen. Diese Alternativen beinhalten Anleihen, Partnerschaften mit Eigenkapitalgebern, wie auch Privatplatzierungen mit Pensionsfonds und Versicherungsgesellschaften. Außerdem könnten Genossenschaften eine aktive Position einnehmen, um den Zugang zu Liquidität und geringeren Kapitalkosten zu erleichtern.

Wettbewerbsfähiger

Wachstum und Profitabilität hängen von der Wertschöpfung der Agrar- und Ernährungsindustrie ab. – Wie kann der Sektor eine wettbewerbsfähigere Position in einem globalen Markt erlangen?

Die Verlagerung der Wirtschaftskraft wird Deutschland immer stärker als zentrale Größe auf dem Weltmarkt für Agrarprodukte und Lebensmittel herausfordern. Deutschland sollte logistische Infrastrukturen und das Know-how in Produktion und Vertrieb weiter stärken und dabei einen angemessenen steuerpolitischen Rahmen vorgeben, um attraktiv für führende Agrar- und Lebensmittelunternehmen und Arbeitskräfte zu bleiben und so die Wettbewerbsfähigkeit der Branche auf dem Weltmarkt zu sichern. Hierzu zählt auch, die deutsche Agrar- und Ernährungsindustrie dahingehend weiterzuentwickeln, dass nicht nur Rohstoffe und Lebensmittel exportiert werden, sondern auch Technologien und Know-how.

H Expertise von PwC und Strategy&

PwC und Strategy& beschäftigen sich intensiv mit der Agrar- und Ernährungsindustrie in Deutschland und weltweit. In Deutschland verfügen wir über ein Team von Experten, die selbst in der Branche beschäftigt waren oder über langjährige Projekterfahrung verfügt. Wir sind Teil eines Netzwerks über 157 Länder, mit über 184.000 Mitarbeitern, die Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und prüfungsnahe Dienstleistungen (Assurance), Steuerberatung (Tax) sowie Deals und Consulting (Advisory) – auf allen Ebenen, von der Strategie bis zur Durchführung, bieten.

PwC und Strategy& betreiben ein globales „Agribusiness Research and Knowledge Centre“, um unsere Teams und Kunden weltweit über Themen und Trends auf dem neuesten Stand zu halten. Hierzu bieten wir Ihnen auch einen kostenlosen monatlichen Newsletter (in englischer Sprache) an, den Sie über unsere Website beziehen können: www.pwc.de/handel-konsumgueter

Hier einige Beispiele zu unserer Expertise:

Internationalisierung und Neuausrichtung des Geschäfts- und Steuermodells

Eine Vielzahl von Unternehmen arbeitet daran, ihre internationale Organisation zu straffen und neu auszurichten. Eine integrierte Capabilities-Driven Strategy entwickelt Strategy& mit Ihnen basierend auf den Fragen: Wie sind Sie am Markt positioniert und welchen Mehrwert schaffen Sie für Ihre Kunden? Wo liegen Ihre Kernkompetenzen, mit denen Sie sich von der Konkurrenz abheben? Welche Elemente Ihres Portfolios werden wachsen oder sollten nicht weiter verfolgt werden?

PwC und Strategy & unterstützen Agrar- und Lebensmittelunternehmen auch bei möglichen Markteintritten, seinen betrieblichen Chancen und steuerlichen Auswirkungen.

Mit Fit for Growth¹⁸, einer Methode für strategisches Kostenmanagement, transformieren wir vorhandene Geschäftsmodelle zu einer flexiblen, hochleistungsfähigen Unternehmenskultur auf dem Weg zu nachhaltigem Wachstum.

In enger Zusammenarbeit mit dem Kunden entwerfen wir steueroptimale Geschäftsmodelle, unterstützen bei der Transformation und bei der Integration zukünftiger Geschäfts- und Steuermodelle, berücksichtigen dabei auch stets Risikoaspekte und legen Wert auf ein Modell, das zukünftiges Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit des Kunden sichert.

Nachhaltigkeit

Aktuelle Projekte zum Thema Nachhaltigkeit und Klimawandel beinhalten die Erstellung und Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten, die Konzeptionierung einer ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung, die Bewertung eines Business Plans und des sozioökonomischen Nutzens zum lokalen Einkauf von Agrarrohstoffen, die Entwicklung eines „Carbon Calculators“, um die Emissionen von Kleinbauern zu bewerten, die Ermittlung von Hot Spots entlang der Lieferkette, zum Beispiel für Wasser und CO₂ als auch für soziale Themen, sowie Bewertungen von Markt- und finanziellen Chancen für eine klimaorientierte Landwirtschaft.

Lebensmittelsicherheit

PwC hat mehrere Regierungen dabei unterstützt, fundierte und verständliche Strategien zur Lebensmittelsicherheit zu formulieren. Diese umfassen beispielsweise die Kernrisiken und Gefahrenfaktoren der einzelnen Länder im Hinblick auf Lebensmittelsicherheit, die sich verändernde Lebensmittelversorgung auf lokaler und globaler Ebene, die Beurteilung von Konzepten zur Lösung aktueller Herausforderungen, die Formulierung neuer Initiativen, um Sicherheitsrisiken entgegen zu wirken, eine regierungsübergreifende Koordination und verschiedene Implementierungspläne. Weiterhin beraten wir Lebensmittelhersteller und -händler dabei, Technologien zur Rückverfolgbarkeit, wie zum Beispiel Barcodes, RFID und mobile Applikationen auszuwählen und zu implementieren.

¹⁸ Fit for Growth is a registered service mark of PwC Strategy& Inc. in the United States.

Ihre Ansprechpartner

PwC

Gerd Bovensiepen

Partner
Leiter des Geschäftsbereichs
Handel und Konsumgüter in
Deutschland und Europa
Düsseldorf
Tel.: +49 211 981-2939
g.bovensiepen@de.pwc.com

Norbert Niedenhof

Partner
Agrifood-Experte
Osnabrück
Tel.: +49 541 3304-330
n.niedenhof@de.pwc.com

Bernhard Förster

Senior Manager
Agrifood-Experte
Stuttgart
Tel.: +49 711 25034-3612
bernhard.foerster@de.pwc.com

Anne Pattberg

Senior Manager
Expertin für Nachhaltigkeit
Düsseldorf
Tel.: +49 211 981-1616
anne.pattberg@de.pwc.com

Strategy&

Reinhard Vocke

Partner Strategy&
Leiter Handel und Konsumgüter DACH
Düsseldorf
Tel.: +49 211 5300-195
reinhard.vocke@strategyand.pwc.com

Andreas Eggert

Partner Strategy&
Operations Experte
Düsseldorf
Tel.: +49 211 3890-256
andreas.eggert@strategyand.pwc.com

Sven Massen

Partner Strategy&
Experte Marketing & Sales
Berlin
Tel.: +49 30 88705-876
sven.massen@strategyand.pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Experten-netzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 9.400 engagierte Menschen an 29 Standorten. 1,55 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

Competence Center Retail & Consumer

Das Competence Center Retail & Consumer Deutschland von PwC und Strategy& (ehemals Booz & Company) ist ein interdisziplinäres Team aus Branchenspezialisten mit langjähriger Prüfungs- und Beratungserfahrung im Handel und in der Konsumgüterindustrie.

Mit Teams in über 50 Ländern entwickeln wir Lösungen zu Ihren zentralen Herausforderungen. Wir unterstützen Sie insbesondere bei der Ausarbeitung neuer Geschäftsstrategien oder bei der Transformation vorhandener Geschäftsmodelle, bei der „digitalen Transformation“, der Erschließung neuer Vertriebskanäle und Absatzmärkte, dem Einsatz von Social Media, der Umsetzung Ihrer Nachhaltigkeitsstrategie, der Optimierung Ihrer Geschäftsprozesse, der Implementierung von Compliance-Programmen, der Steuerplanung und natürlich bei der Jahresabschlussprüfung.



Hier finden Sie unsere Ansprechpartner zu den verschiedenen Themen und aktuelle Publikationen und Veranstaltungen:

www.pwc.de/handel-konsumgueter

