

BETRIEBLICHE KONTINUITÄT UND RESILIENZ IN KRISENZEITEN

Wie sind die deutschen
Lebensmittelhersteller aufgestellt?

Studie zum Risiko- und Krisenmanagement in der Ernährungsindustrie 2026



Inhalt

Vorwort.....	3
Betriebliche Kontinuität und Resilienz in Krisenzeiten: Wie sind die deutschen Lebensmittelhersteller aufgestellt?	3
Die Studie zeigt.....	4
Business Continuity Management.....	5
Krisenfest in der Praxis: Systeme und Instrumente	5
Unternehmen steuern Ihre Risiken.....	9
Herausforderungen in Zeiten geopolitischer Konflikte.....	12
Die Netzwerksicherheit wird umfassend ausgebaut	15
Betriebliches Resilienzmanagement in der Ernährungsindustrie	18
Das Resilienzmanagement ist ausbaufähig	18
Audits werden zentrales Instrument der Supply-Chain-Resilienz	19
Einfluss, Investitionen und Eigenschaften verändern sich.....	20
Umgang mit Störungen: Besser aus der Krise lernen.....	23
Handlungsmaßnahmen für Unternehmen.....	25

Vorwort

Betriebliche Kontinuität und Resilienz in Krisenzeiten: Wie sind die deutschen Lebensmittelhersteller aufgestellt?

Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass Krisen für Unternehmen längst keine Ausnahme mehr sind. Pandemie, geopolitische Konflikte, volatile Rohstoff- und Energiemärkte, Extremwetterereignisse und Cyberangriffe stellen die Ernährungsindustrie immer wieder vor neue Herausforderungen. Für eine Branche, die täglich die Versorgung der Bevölkerung mit sicheren und hochwertigen Lebensmitteln gewährleistet, kommt es deshalb mehr denn je darauf an, auch unter schwierigen Bedingungen handlungsfähig und lieferfähig zu bleiben.

Die Unternehmen haben aus den Erfahrungen der vergangenen Jahre gelernt und ihr Risiko- und Krisenmanagement in vielen Bereichen weiterentwickelt. Gleichzeitig verändert sich die Risikolandschaft kontinuierlich. Neben klassischen Produkt- und Lieferkettenrisiken gewinnen Fragen der Cybersicherheit, der betrieblichen Kontinuität und der langfristigen Resilienz an Bedeutung. Entscheidend ist daher nicht allein, auf eine Krise reagieren zu können. Unternehmen müssen mögliche Störungen frühzeitig erkennen, Abhängigkeiten reduzieren und Strukturen schaffen, die auch im Ernstfall tragen.

Kim Cheng
Geschäftsführerin
Bundesvereinigung der
Deutschen Ernährungsindustrie (BVE)

Doch wie gut gelingt das bereits in der Praxis? Wie krisenfest sind die Unternehmen der Ernährungsindustrie heute aufgestellt, welche Instrumente haben sich etabliert und wo besteht weiterhin Handlungsbedarf? Und welche Lehren lassen sich aus den Krisen der vergangenen Jahre für die zukünftige Ausrichtung des Risiko-, Krisen- und Resilienzmanagements ziehen?

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.

In diesem Jahr haben 330 für das Risiko- und Krisenmanagement verantwortliche Mitarbeitende aus der Ernährungsindustrie an dieser Studie zu den folgenden Schwerpunktthemen teilgenommen:

- Business Continuity Management
- Maßnahmen zur Risikosteuerung
- Herausforderungen in Zeiten geopolitischer Konflikte
- Netzwerksicherheit
- Betriebliches Resilienzmanagement

Soweit möglich, sind diese Ergebnisse mit vergleichbaren Studien aus den Vorjahren in Kontext gebracht, sodass sich ein Trend ablesen lässt.

Wir danken allen Teilnehmenden für die zahlreichen Rückmeldungen.

Lena Meinders
Geschäftsführerin
AFC Risk & Crisis Consult GmbH

Die Studie zeigt

Die aktuellen Ergebnisse der gemeinsamen BVE/AFC-Studie machen deutlich: Die deutsche Ernährungsindustrie hat aus den Krisen der vergangenen Jahre gelernt. Und eine solide Basis für ein professionelles Krisen- und Business-Continuity-Management geschaffen mit Vorkehrungen für unterschiedliche Krisenszenarien, klaren Verantwortlichkeiten und Maßnahmen zur Risikoprävention. Gleichzeitig erfordern zunehmende globale und systemische Risiken einen stärkeren Fokus auf das Resilienz-, Reputations- und Compliance-Management sowie das frühzeitige Monitoring.

Entlang der Lieferketten setzen die Unternehmen konsequent auf bewährte Instrumente des Risikomanagements. Risikobasierte Lieferantenbewertungen und -befragungen, verpflichtende Zertifizierungen und regelmäßige Audits bei Lieferanten sind heute Branchenstandard. Wo bei Maßnahmen zur risikobasierten Früherkennung nur von jedem zweiten Unternehmen Anwendung findet.

Vor allem vor dem Hintergrund geopolitischer Konflikte ist eine Verschiebung auffällig: Während in der Vergangenheit vor allem die Verfügbarkeit von Rohwaren im Mittelpunkt stand, rücken inzwischen steigende Beschaffungskosten, längere Lieferzeiten und wachsende Unsicherheiten bei langfristigen Investitionen stärker in den Fokus. Zur Bewältigung dieser Herausforderungen greifen die Unternehmen vermehrt auf strukturelle Maßnahmen zurück. Die Diversifizierung von Lieferketten, die Anpassung der Beschaffungsstrategien und ein verstärkter regionaler Rohwarenbezug stehen im Vordergrund. Kurzfristige Maßnahmen wie der Aufbau zusätzlicher Lagerbestände oder der Rückzug aus einzelnen Bezugsländern verlieren an Bedeutung. Stattdessen setzen Unternehmen verstärkt auf längerfristige Ansätze: Kooperationen mit Branchenverbänden, der gezielte Einsatz von Zertifizierungen und ein kontinuierliches Risikomonitoring helfen dabei, kritische Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren.

Die Digitalisierung der Wertschöpfungsketten erhöht die Abhängigkeit von stabilen IT-Systemen und macht die Branche angreifbar. In allen abgefragten Bereichen haben die Unternehmen aufgerüstet; vor allem bei der IT- und Netzwerksicherheit, mehrstufiger Datensicherung und den Aufbau von Informationssicherheits-Managementsystemen. Anspruchsvollere Instrumente wie Penetrationstests oder eine systematische Einbindung der Vorlieferanten in die Cyber-Sicherheitsstrategie sind allerdings noch nicht flächendeckend etabliert.

Viel Nachholbedarf gibt es auch beim betrieblichen Resilienzmanagement: Nur jedes fünfte Unternehmen verfügt nach eigenen Angaben über ein entsprechendes Managementsystem. Zur Stärkung der Resilienz der Supply Chain werden vor allem Audits, vertragliche Regelungen und Risikoanalysen genutzt. Bei der Einschätzung der Einflussfaktoren auf Sicherheit, Qualität und Quantität der Produkte bleiben technische und finanzielle Aspekte besonders relevant. Gleichzeitig gewinnen organisatorische und soziale Faktoren zunehmend an Bedeutung. Diese Verschiebung zeigt sich auch bei den Investitionsschwerpunkten: Neben Technologie und Digitalisierung rücken Organisation und Strukturen stärker in den Fokus. Die eigene Widerstandsfähigkeit bewerten viele Unternehmen mit Blick auf Reaktionsgeschwindigkeit und Robustheit positiv. Deutlichen Nachholbedarf sehen sie hingegen bei Redundanzen. Darin zeigt sich der klassische Zielkonflikt zwischen Effizienz und Resilienz, der insbesondere für mittelständische Unternehmen eine Herausforderung darstellt.

Business Continuity Management

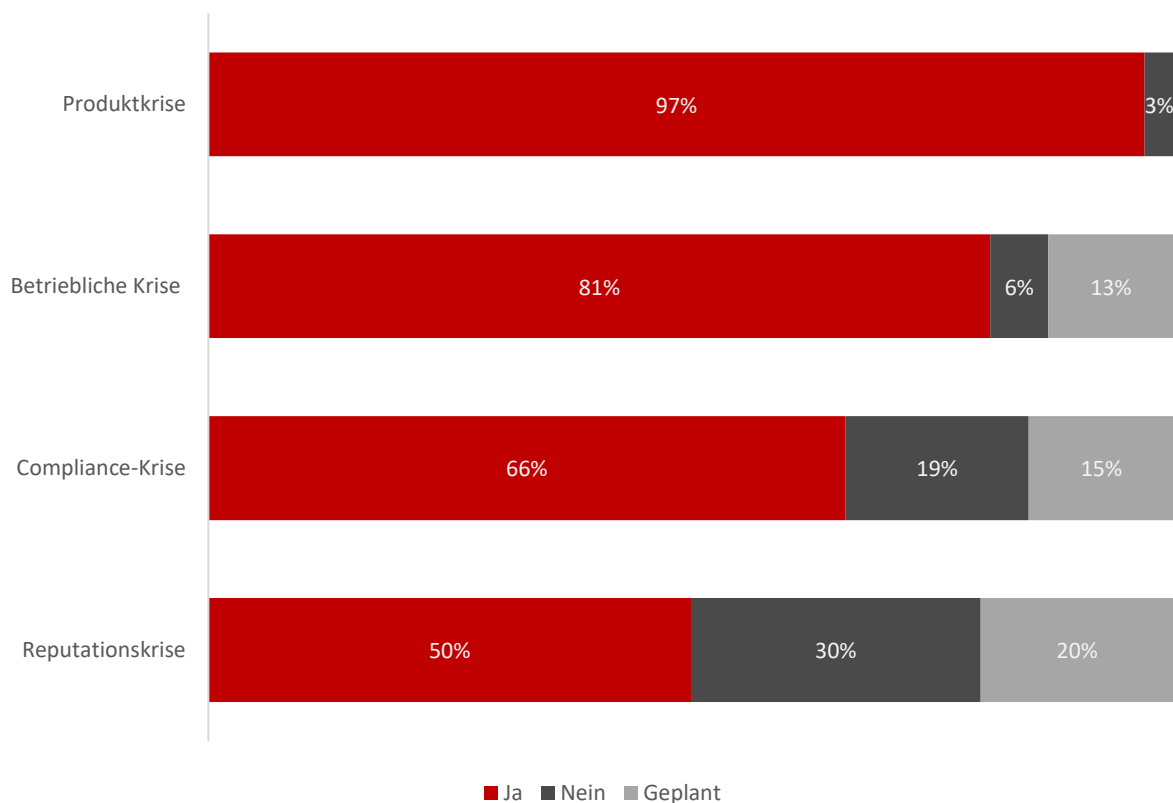
Krisenfest in der Praxis: Systeme und Instrumente

Die vergangenen Jahre haben der Ernährungsindustrie vor Augen geführt, dass es längst nicht mehr ausreicht, nur auf Produktkrisen vorbereitet zu sein. Pandemie, kriegerische Auseinandersetzungen, hohe Energiepreise, Extremwetterereignisse und zunehmend volatile Märkte haben gezeigt, wie schnell die Ernährungsindustrie und ihre Lieferketten unter Druck geraten können. Unternehmen setzen daher verstärkt auf das Business Continuity Management (BCM), um auch in Krisensituationen handlungsfähig zu bleiben und zentrale Geschäftsprozesse abzusichern.

Auf welche Krisenszenarien ist Ihr Unternehmen vorbereitet?

Quelle: AFC, BVE

n=330



Die Studienergebnisse zeigen, dass Produktkrisen nach wie vor das dominierende Szenario im Krisenmanagement der Lebensmittelhersteller sind. 97 Prozent der befragten Unternehmen geben an, auf eine Produktkrise vorbereitet zu sein. Betriebliche Krisen, etwa Ausfälle von Anlagen, Energieversorgung oder IT, werden von 81 Prozent adressiert, Compliance-Krisen von 66 Prozent. Deutlich schwächer aufgestellt sind viele Unternehmen hingegen bei Reputationskrisen. Nur jedes zweite Unternehmen verfügt hierfür über ein vorbereitetes Krisenszenario, weitere 20 Prozent planen dies. Angesichts der hohen öffentlichen Sensibilität für Lebensmittelsicherheit, Nachhaltigkeit und Arbeitsbedingungen in globalen Lieferketten besteht hier ein erkennbarer Nachholbedarf. Reputationsschäden können für Marken der Ernährungsindustrie,

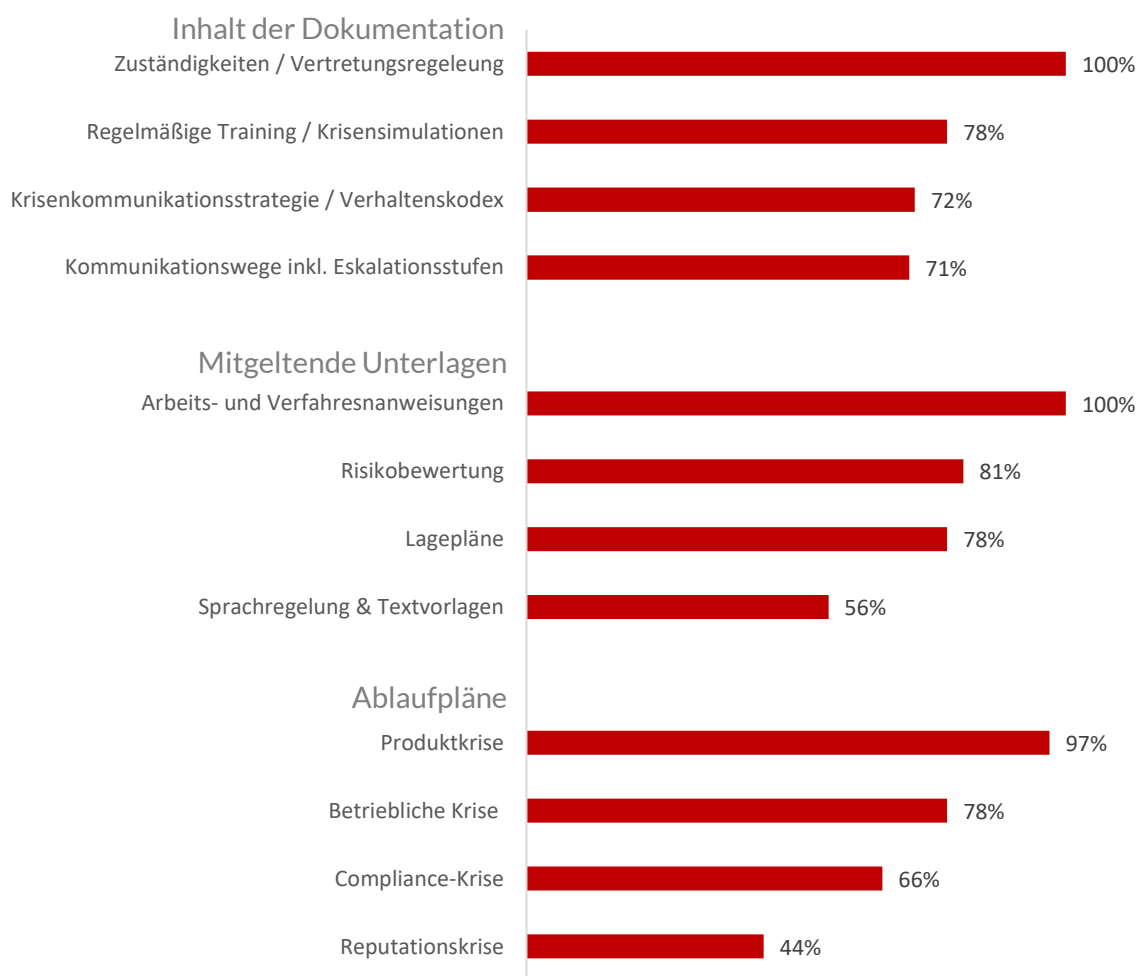
die stark vom Vertrauen der Verbraucher abhängen, genauso existenzbedrohend sein wie andere Krisen.

Gleichzeitig zeigt die Studie, dass die Branche über ein gut dokumentiertes Krisenmanagementsystem verfügt; dabei haben sich Krisenhandbücher mit den grundlegenden Elementen weitestgehend etabliert. Nahezu alle Unternehmen haben ihre Zuständigkeiten und Vertretungsregelungen im Krisenfall klar festgeschrieben. Auch Arbeits- und Verfahrensanweisungen gehören zum Standardrepertoire. Rund vier Fünftel der Unternehmen halten unterstützende Unterlagen für die Durchführung einer systematischen Risikobewertung sowie Lagepläne bereit. Das sind wichtige Voraussetzungen, um im Ernstfall schnell und koordiniert reagieren zu können.

Welche Elemente sind Bestandteil Ihres Krisenmanagements?

Quelle: AFC, BVE

n=330



Deutlich wird aber auch, dass zwischen Grundlage und gelebter Praxis noch eine Lücke klafft. Zwar setzen knapp drei Viertel der Unternehmen auf regelmäßige Trainings und Krisensimulationen, aber im Umkehrschluss verzichtet ein Viertel bislang auf solche Übungen. Gerade in komplexen Organisationen mit mehreren Standorten und internationalen Lieferketten ist das ein Schwachpunkt, denn eingespielte Abläufe und trainierte Teams entscheiden im Krisenfall

über Reaktionsgeschwindigkeit und Fehleranfälligkeit. Ähnliches gilt auch für die Kommunikationsdimension. Zwar verfügen viele Unternehmen über eine definierte Krisenkommunikationsstrategie und festgelegte Kommunikationswege inklusive Eskalationsstufen, aber nur gut die Hälfte agiert mit ausgearbeiteten Sprachregelungen und Textvorlagen. Besonders in Zeiten von Online-Medien und Social-Media, in denen sich Informationen in Echtzeit verbreiten, ist eine professionelle Kommunikation zentraler Bestandteil der Krisenbewältigung, insbesondere bei Reputations- und Compliance-Vorfällen.

Die vorhandenen Ablaufpläne spiegeln diese Schwerpunktsetzung wider: Für Produktkrisen verfügen nahezu alle Unternehmen über detaillierte schriftliche Prozessabläufe, für betriebliche Krisen gilt dies bei mehr als drei Vierteln der Befragten. Deutlich geringer ist der Anteil bei Compliance-Verstößen. Für Reputationskrisen hält sogar weniger als jedes zweite Unternehmen einen entsprechenden Ablaufplan vor. Damit bilden die Unternehmen vor allem das klassische, produkt- und sicherheitsbezogene Risikoprofil der Ernährungswirtschaft ab, blenden aber bisweilen die wachsenden Erwartungen von Medien, NGOs, Handel und Verbrauchern an Transparenz, Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung noch zu stark aus.

Beim Blick auf konkrete Maßnahmen zur Sicherung der betrieblichen Kontinuität zeigt sich ein ähnliches Bild. 78 Prozent der Unternehmen haben ein unternehmensweites Risikomanagementsystem mit Präventiv- und Reaktivmaßnahmen etabliert. Drei Viertel bewerten die Standortsicherheit und den Objektschutz ihrer Betriebsstätten systematisch, ein Thema, das durch politische Spannungen, Sabotagefälle und die Diskussion um kritische Infrastrukturen an Relevanz gewonnen hat. 63 Prozent führen Schwachstellenanalysen in der Lieferkette durch und setzen auf die Reduzierung von Abhängigkeiten sowie Mehrlieferantenstrategien. Damit reagieren die Unternehmen auf die Erfahrungen der vergangenen Jahre, in denen globale Störungen zu massiven Engpässen bei Agrarrohstoffen, Vorprodukten, Verpackungen und Energie geführt haben.

Weniger ausgeprägt sind hingegen Maßnahmen, die auf die langfristige Resilienz von Personal, Infrastruktur und Geschäftsmodell zielen. Knapp die Hälfte der Unternehmen betreibt eine systematische Personalplanung für systemrelevante und unverzichtbare Mitarbeitende, um Engpässen im Krisenfall vorzubeugen. Nur rund vier von zehn Unternehmen halten Versorgungsinfrastruktur und Sicherheitsbestände (etwa Notstromaggregate, Treibstoff oder alternative Kommunikationsmittel) explizit vor oder haben gesetzliche Vorgaben für Krisen- und Verteidigungsfälle in ihr Risikomanagement integriert. Redundanzen bei Schlüsselmaschinen werden erst von gut einem Fünftel der Unternehmen gezielt aufgebaut.

Besonders deutlich ist der Abstand bei eher strategischen BCM-Instrumenten. Nur ein kleiner Teil der Unternehmen nutzt ein strukturiertes Stakeholder-Monitoring oder denkt systematisch über neue Geschäftsfelder nach, die im Fall ziviler Verteidigung oder langanhaltender Krisen verstärkt nachgefragt würden. Hier zeigt sich, dass Business Continuity vielfach noch als technisches oder operatives Thema verstanden wird, weniger als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie, der auch Marktpositionierung, Innovationsfähigkeit und gesellschaftliche Erwartungen einbezieht.

Folgende Maßnahmen zur Sicherung der betrieblichen Kontinuität (für den Fall eines Krisenszenarios) werden durchgeführt

Quelle: AFC, BVE

n=330



Insgesamt lässt sich festhalten, dass die deutsche Ernährungsindustrie in den vergangenen Jahren wesentliche Grundlagen eines professionellen Krisen- und Business-Continuity-Managements geschaffen hat. Die hohe Abdeckung bei Produkt- und betrieblichen Krisenszenarien, klar dokumentierte Zuständigkeiten sowie etablierte Risikomanagementsysteme sind Ausdruck einer gewachsenen Krisenresilienz. Gleichzeitig machen die Ergebnisse deutlich, dass mit der weiteren Zunahme globaler und systemischer Risiken, insbesondere die Bereiche Reputations- und Compliance-Management, strategische Personal- und Infrastrukturplanung sowie das vorausschauende Monitoring von Stakeholdern und regulatorischen Entwicklungen stärker in den Mittelpunkt rücken müssen. Unternehmen, die diese Bereiche konsequent stärken, können ihre Widerstandsfähigkeit erhöhen und sich zugleich Wettbewerbsvorteile sichern: durch stabilere Lieferketten ebenso wie durch ein höheres Vertrauen bei Handel und Verbrauchern.

Unternehmen steuern Ihre Risiken

Die Befragung zeigt, dass die Unternehmen der Ernährungsindustrie ihr Risikomanagement entlang der Lieferkette in den vergangenen Jahren deutlich weiterentwickelt haben. Viele Maßnahmen, die 2015 noch als „Best Practice“ galten, gehören heute zum Branchenstandard. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass bei einem Teil der Unternehmen weiterhin Entwicklungspotenzial besteht.

Die risikobasierte Bewertung von Lieferanten nimmt dabei nach wie vor den höchsten Stellenwert ein. Über neun von zehn Unternehmen bewerten ihre Lieferanten heute strukturiert nach Risikokriterien. Damit wird deutlich, dass der Einkauf kritischer Rohwaren, von Getreide und Ölsaaten bis hin zu Kaffee, Kakao oder Gewürzen aus Drittstaaten, zunehmend auf belastbaren Daten und klaren Bewertungssystemen basiert. Ähnlich hoch ist der Verbreitungsgrad verpflichtender Zertifizierungen und Standards. Ein Großteil der Unternehmen verlangt heute auditierte Standards wie International Featured Standards (IFS), Brand Reputation through Compliance Global Standards (BRCGS) oder Nachhaltigkeitssiegel von seinen Partnern und verknüpft die Zusammenarbeit mit entsprechenden Nachweisen. Vor dem Hintergrund zunehmender gesetzlicher Anforderungen an Nachhaltigkeit, insbesondere im Kontext des Europäischen Green Deals, stellt dies ein zentralen Ansatzpunkt dar, um Compliance- und Reputationsrisiken frühzeitig zu erkennen und zu adressieren.

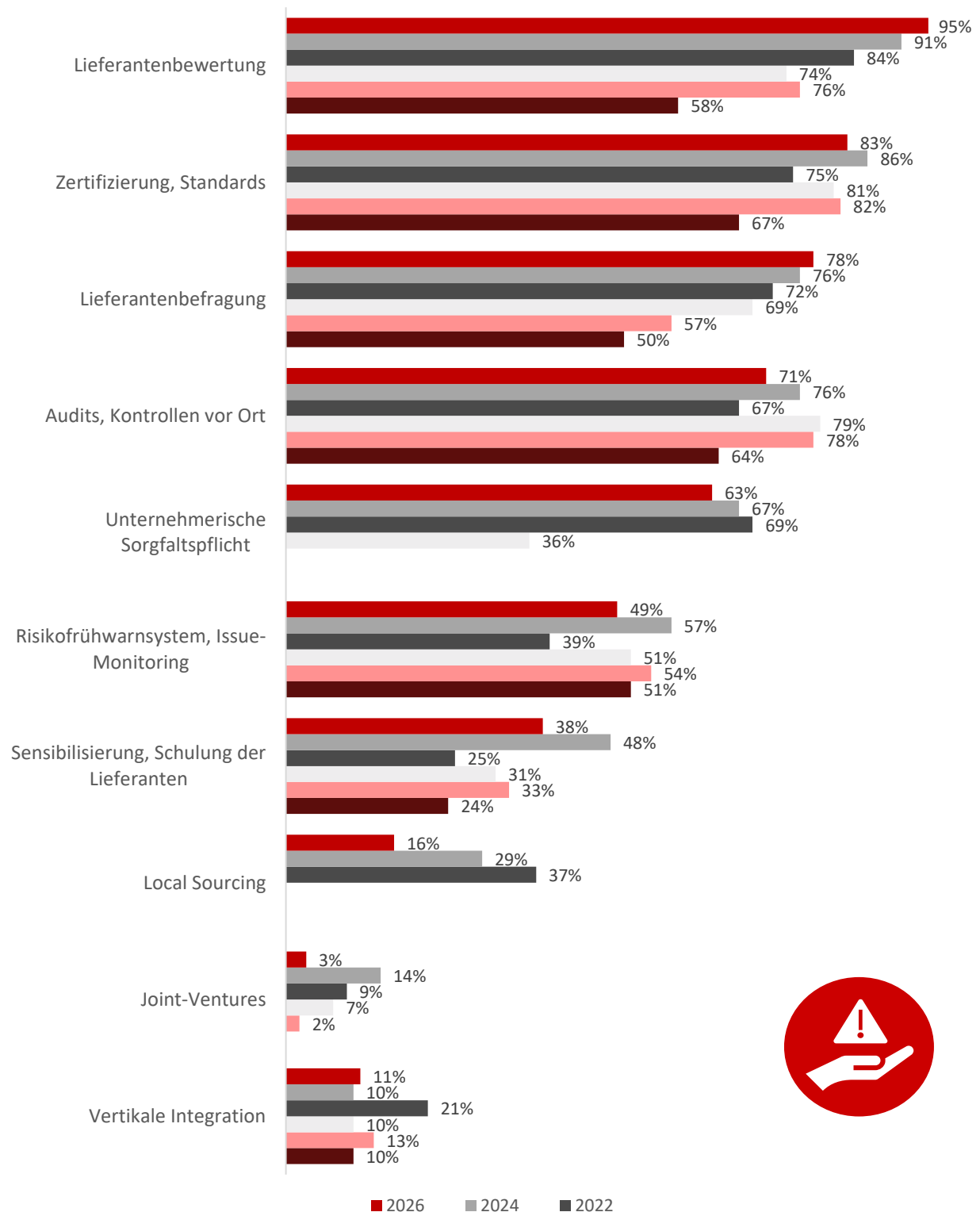
Ebenfalls etabliert haben sich klassische Instrumente der Lieferantensteuerung wie Lieferantenbefragungen sowie Audits und Kontrollen vor Ort. Beide Maßnahmen weisen im Vergleich zum Jahr 2015 einen deutlichen Zuwachs auf. Nach dem pandemiebedingten Rückgang von Vor-Ort-Audits ist der Anteil der Unternehmen, die wieder regelmäßig bei ihren Lieferanten prüfen, deutlich gestiegen. Das zeigt: Trotz digitaler Tools bleibt der direkte Einblick in Anbau, Verarbeitung und Logistik gerade bei globalen Lieferketten ein unverzichtbarer Baustein des Risikomanagements.

Etwas verhaltener entwickelt sich die Umsetzung unternehmerischer Sorgfaltspflichten. Der deutlich größere Teil der Branche hat seine Sorgfaltspflichten systematisch im Management verankert, nicht zuletzt, weil Handelspartner und internationale Kunden diese Anforderungen immer stärker in Verträge und Audits integrieren. Damit geben rund zwei Drittel der Unternehmen an, entsprechende Prozesse verankert zu haben. Der für 2024 erwartete deutliche Bedeutungszuwachs infolge des Inkrafttretens des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG) blieb jedoch hinter den Erwartungen zurück. Der leichte Rückgang im aktuellen Jahr dürfte auch mit der Abschwächung der gesetzlichen Vorgaben zusammenhängen. Während zentrale Sorgfaltspflichten und Kontrollen bestehen bleiben, wurden insbesondere Berichtspflichten reduziert und Sanktionen abgemildert. Dennoch arbeiten viele Unternehmen, darunter insbesondere mittelständische Zulieferer, weiter daran, Verantwortlichkeiten klar zu definieren, Risikoanalysen zu vertiefen und Beschwerdemechanismen zu etablieren.

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

Quelle: AFC, BVE

n=330



Während noch vor einigen Jahren nur ein kleiner Teil der Unternehmen seine Lieferanten aktiv zu Themen wie Lebensmittelsicherheit, Sozialstandards oder Nachhaltigkeit schulte, setzt heute gut jedes dritte Unternehmen auf entsprechende Trainingsprogramme. Gerade in komplexen, globalen Lieferbeziehungen ist dies ein zentraler Erfolgsfaktor: Viele Risiken lassen sich nicht allein über Verträge und Zertifikate steuern, sondern erfordern ein gemeinsames Verständnis von Anforderungen, z. B. in Bezug auf Kinderarbeit, Entwaldung, Pflanzenschutzmittel oder Hygienestandards.

Überraschend rückläufig ist dagegen das Local Sourcing. Setzte im Krisenjahr 2022 noch ein Drittel auf Local Sourcing als aktive Risikomaßnahme, also regionale Beschaffung als naheliegende Antwort auf unterbrochene globale Lieferketten, geht heute der Anteil der Unternehmen um die Hälfte wieder zurück. Es zeigt sich: Regionale Beschaffung allein kann strukturelle Risiken wie Rohstoffknappheit, Klimarisiken oder volatile Energiepreise nicht vollständig kompensieren. Viele Unternehmen kombinieren daher regionale und internationale Strategien, um Versorgungssicherheit, Qualitätsanforderungen und Kostendruck auszubalancieren.

Joint Ventures und vertikale Integration spielen dagegen weiterhin eine vergleichsweise geringe Rolle. Dazu zählt etwa der direkte Einstieg in vorgelagerte Wertschöpfungsstufen wie Landwirtschaft, Verarbeitung oder Logistik. Zwar stieg der Anteil der Unternehmen, die solche Modelle nutzen oder planen, im Krisenjahr 2022 an, insgesamt bleibt er jedoch auf niedrigem Niveau. Gründe dafür sind insbesondere der hohe Kapitalbedarf, der zusätzliche Managementaufwand sowie regulatorische Anforderungen im In- und Ausland.

Bei besonders kritischen Rohstoffen oder Märkten setzt konstant etwa jedes neunte Unternehmen auf eine stärkere Einbindung vorgelagerter Wertschöpfungsstufen, etwa durch Beteiligungen, langfristige Partnerschaften oder eigene Produktionsstandorte. Auf diese Weise lassen sich Versorgungssicherheit sowie die Einhaltung von Nachhaltigkeits- und Qualitätsstandards unmittelbar beeinflussen.

In der Summe verdeutlichen die Ergebnisse, dass das Risikomanagement entlang der Lieferkette in der deutschen Ernährungsindustrie deutlich professioneller und breiter aufgestellt ist als noch vor rund zehn Jahren. Die Kombination aus strengerer Regulierung, wachsendem Druck von Handel und NGOs sowie der Erfahrung wiederkehrender globaler Krisen hat dazu geführt, dass Lieferantenbewertung, Zertifizierungen, Audits und Monitoring heute zum Standardrepertoire der Unternehmen gehören. Die nächsten Jahre werden entscheiden, inwieweit es gelingt, diese und weitere Instrumente ganzheitlich in Strategie, Einkauf, Qualitätsmanagement und Nachhaltigkeitsberichterstattung zu integrieren und damit die Resilienz der gesamten Food Chain in Deutschland und im internationalen Kontext weiter zu stärken.

Herausforderungen in Zeiten geopolitischer Konflikte

Geopolitische Spannungen bleiben für die deutsche Ernährungsindustrie ein zentraler Störfaktor, sowohl auf den globalen Agrarrohstoffmärkten als auch in den Logistikketten. Die Auswirkungen reichen von Preis- und Verfügbarkeitsrisiken über Planungsunsicherheit bei Investitionen bis hin zu Image- und Compliance-Fragen. Die aktuelle Befragung zeigt jedoch eine Verschiebung der Herausforderungen: Während die Unternehmen kurzfristig vor allem mit erheblichen Verwerfungen bei der Rohwarenversorgung konfrontiert waren, erwarten sie mittelfristig in einigen Bereichen eine leichte Entspannung. Der anhaltend hohe Kostendruck bleibt eine zentrale Belastung.

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

Quelle: AFC, BVE

n=330



An die Stelle der eingeschränkten Rohwarenverfügbarkeit ist inzwischen die Verteuerung der Beschaffung als größte Herausforderung gerückt. Sahen sich im Jahr 2024 noch drei Viertel der Unternehmen von Preissteigerungen stark betroffen, sind es heute sogar vier von fünf Befragten. Damit zeichnet sich ab, dass hohe Preisniveaus infolge von Kriegen, Handelskonflikten,

Energiepreisschwankungen und klimabedingten Ernteaussfällen nicht nur eine vorübergehende Belastung darstellen, sondern die Rohwarenbeschaffung auch in den kommenden Jahren prägen dürften. Besonders betroffen sind importabhängige Produktgruppen wie Ölsaaten, Kaffee, Kakao oder Zutaten aus Schwellen- und Entwicklungsländern. Zugleich bleiben eine eingeschränkte Rohwarenverfügbarkeit und verlängerte Lieferzeiten zentrale Risiken. Insbesondere längere Lieferzeiten und die Unsicherheit bei langfristigen Investitionen haben zuletzt spürbar an Bedeutung gewonnen.

Gleichzeitig deutet die Entwicklung darauf hin, dass viele Unternehmen ihre Beschaffungsstrukturen inzwischen an das veränderte Umfeld angepasst, alternative Bezugsquellen erschlossen und ihre Logistikketten stabilisiert haben. Die hohe Volatilität bleibt damit eine Herausforderung, wird von den Unternehmen jedoch zunehmend als Teil einer „neuen Normalität“ in ihre Planungen und Prozesse integriert.

Bei der wahrgenommenen Rohwarenqualität, bei Compliance- und regulatorischen Risiken sowie bei der Gefahr von Reputationsschäden gehen die Unternehmen von einem leichten Rückgang der Belastung aus. Nach einer Phase intensiver politischer und regulatorischer Debatten, etwa zu Sanktionen, Exportbeschränkungen und neuen EU-Vorgaben, scheint sich ein gewisser Gewöhnungseffekt einzustellen: Prozesse wurden angepasst, Zuständigkeiten geklärt, und viele Unternehmen haben ihre Compliance-Systeme geschärft. Export- und Importbeschränkungen aufgrund von Sanktionen bleiben zwar ein relevantes Thema, werden aber eher als punktuelles Risiko in bestimmten Märkten, denn als flächendeckende Bedrohung wahrgenommen. Kaum verändert zeigt sich die Einschätzung zum Wegbrechen von Absatzländern.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, setzen die Unternehmen auf einen ganzen Strauß an Maßnahmen. Am deutlichsten ist die strategische Weichenstellung hin zu breiter aufgestellten Liefernetzwerken: Während im Jahr 2024 erst ein gutes Drittel der Befragten ihre Lieferketten aktiv diversifiziert, setzen aktuell rund 70 Prozent auf mehrere Lieferanten, Regionen oder Transportwege. Die Erfahrung der vergangenen Jahre mit blockierten Seewegen, temporären Exportstopps und politisch motivierten Lieferrestriktionen hat gezeigt, dass Abhängigkeiten von einzelnen Ursprungsländern oder Korridoren ein erhebliches Risiko darstellen.

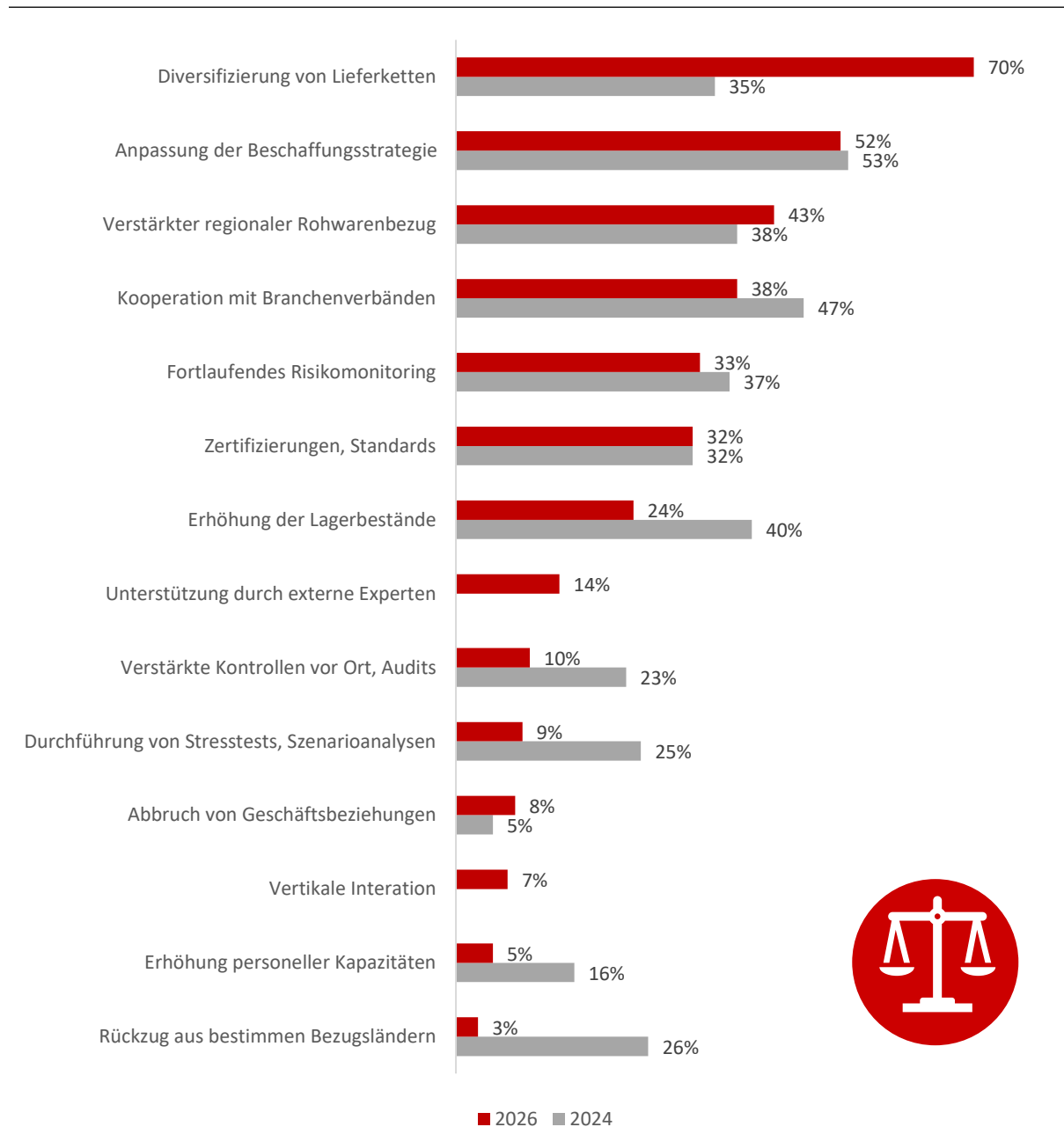
Parallel dazu bleiben die Anpassung der Beschaffungsstrategie und ein verstärkter regionaler Rohwarenbezug zentrale Hebel. Mehr als die Hälfte der Unternehmen richtet ihr Beschaffungsportfolio neu aus, prüft alternative Quellen, passt Kontraktlaufzeiten an oder setzt stärker auf Spotmärkte und flexible Sourcing-Modelle. Der regionale Bezug gewinnt dabei als Ergänzung zu globalen Bezugsquellen an Bedeutung: Er kann internationale Risiken nicht vollständig ersetzen, erhöht aber in vielen Rohstoffsegmenten die Resilienz und verkürzt Lieferwege: Ein Vorteil auch mit Blick auf Klima- und Nachhaltigkeitsziele.

Auffällig ist, dass klassische Reaktionsmuster auf akute Krisen wie die Erhöhung von Lagerbeständen oder der Rückzug aus bestimmten Bezugsländern an Bedeutung verlieren. Was im Jahr 2024 als naheliegende Notfallmaßnahme diente, erweist sich auf Dauer als kostenintensiv und nur begrenzt tragfähig. Viele Unternehmen bauen ihre Sicherheitsbestände wieder gezielter auf ein wirtschaftlich vertretbares Niveau zurück und setzen stattdessen auf strukturelle Anpassungen in Beschaffung und Supply Chain. Damit sehen die Befragten aktuell die Diversifizierung der Lieferkette mit Abstand als die wichtigste Maßnahme an, mit einem Plus von 50 Prozent im Vergleich zu vor zwei Jahren.

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

Quelle: AFC, BVE

n=330



Langfristig wirkende Instrumente wie Zertifizierungen und Standards bleiben ein wichtiger Baustein, um mit Blick auf Sanktionen, Exportbeschränkungen und sozial-ökologische Anforderungen gegenüber Kunden und Behörden belastbare Nachweise führen zu können. Die Kooperation mit Branchenverbänden, das fortlaufende Risikomonitoring und der Einsatz externer Expertise werden von einem relevanten Teil der Unternehmen genutzt, um Entwicklungen auf globalen Märkten, in der Geopolitik und in der Regulierung frühzeitig zu erkennen und ihre Strategien anzupassen, auch wenn die Intensität dieser Aktivitäten gegenüber der akuten Krisenphase etwas abnimmt.

Eher selektiv werden harte Eingriffe in bestehende Geschäftsbeziehungen eingesetzt. Der Abbruch einzelner Lieferbeziehungen, der Rückzug aus besonders kritischen Märkten oder erste Schritte in Richtung vertikaler Integration, etwa durch Beteiligungen oder Joint Ventures, bleiben im Branchenvergleich zwar Nischenmaßnahmen, gewinnen jedoch punktuell an Bedeutung, wenn Risiken in bestimmten Regionen oder Wertschöpfungsstufen als dauerhaft nicht beherrschbar eingeschätzt werden.

Insgesamt zeigt sich: Die deutsche Ernährungsindustrie hat aus den geopolitischen Krisen der vergangenen Jahre gelernt. Die Unternehmen reagieren weniger mit kurzfristigen, kostenintensiven Notmaßnahmen und mehr mit strukturellen Anpassungen ihrer Rohwarenbeschaffungs- und Lieferkettenstrategien. Preissteigerungen bleiben dabei die zentrale Belastung, während Verfügbarkeits-, Qualitäts- und Reputationsrisiken mittelfristig als etwas beherrschbarer gelten. Wer Diversifizierung, regionalen Bezug, professionelles Risikomonitoring und belastbare Compliance-Strukturen konsequent kombiniert, schafft die Grundlage, um auch in einem von geopolitischen Spannungen geprägten Umfeld die Versorgung mit Lebensmitteln in Deutschland zuverlässig sicherzustellen.

Die Netzwerksicherheit wird umfassend ausgebaut

Die zunehmende Digitalisierung der Wertschöpfungsketten macht die Ernährungsindustrie anfällig für Cyberangriffe. Produktionsanlagen, Lager- und Logistiksysteme sowie Rezeptur- und Qualitätsdaten sind heute weitgehend IT-gestützt vernetzt. Entsprechend hoch ist das Schadenspotenzial bei Ausfällen: Vom Produktionsstopp über Lieferverzögerungen bis hin zu Datenverlust und Reputationsschäden. Vor diesem Hintergrund haben die Unternehmen der Branche in den vergangenen Jahren massiv in die Absicherung ihrer IT- und Netzwerkinfrastrukturen investiert. Im Vergleich zur letzten Befragung im Jahr 2024 bis heute sind alle Bereiche konsequent weiterentwickelt worden.

88 Prozent der befragten Unternehmen investieren in IT-Systeme und Netzwerksicherheit. Damit ist die technische Absicherung der Infrastruktur die mit Abstand am weitesten verbreitete Maßnahme zum Schutz vor Cyberangriffen. Firewalls, Netzwerksegmentierung, Verschlüsselung sowie Zugriffs- und Patch-Management gehören inzwischen zum Standardrepertoire, nicht nur in großen Konzernen, sondern zunehmend auch in mittelständischen Unternehmen der Ernährungsindustrie. Mit der fortschreitenden Digitalisierung dürfte der Investitionsbedarf in den kommenden Jahren weiter steigen, insbesondere um Industrie-4.0-Anwendungen, Cloud-Lösungen und zunehmend vernetzte Produktionsanlagen sicher betreiben zu können.

Einen zweiten Schwerpunkt bildet die Datensicherung. Ein Großteil der Unternehmen setzt bereits auf mehrstufige Backup-Konzepte, um sich gegen Datenverlust durch Ransomware, Systemfehler oder Bedienfehler zu schützen. Neben klassischen Offline-Backups kommen zunehmend georedundante und automatisierte Sicherungslösungen zum Einsatz. Angesichts der hohen Abhängigkeit von Chargen-, Rezeptur- und Qualitätsdaten ist diese Absicherung gerade für Lebensmittelhersteller essenziell, um im Krisenfall schnell wieder produktionsfähig zu sein und die Rückverfolgbarkeit zu gewährleisten.

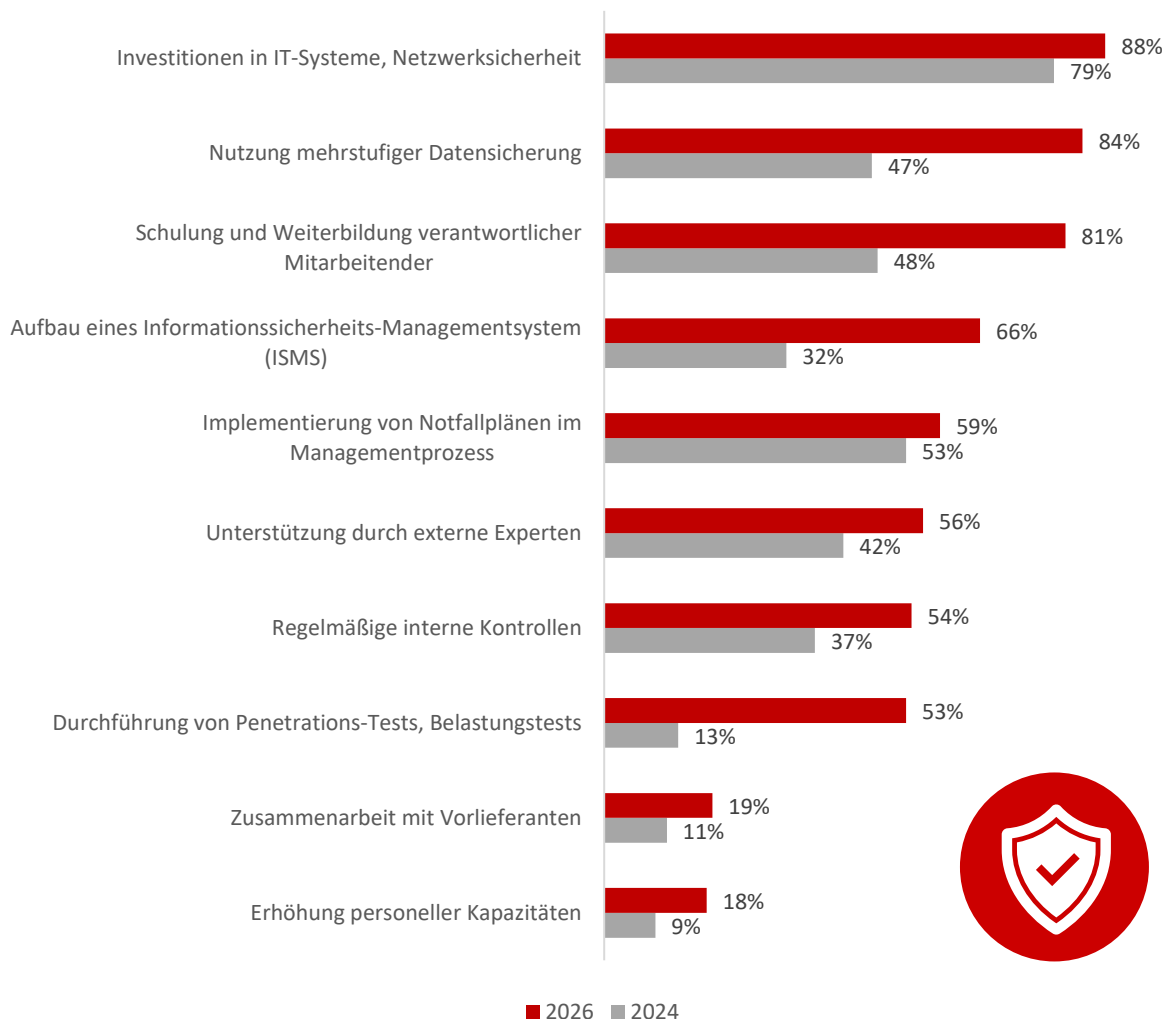
Ebenso wichtig ist der Faktor Mensch: Die Schulung und Weiterbildung verantwortlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat in den vergangenen Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen.

Die Mehrheit der Unternehmen schult Schlüsselpersonen regelmäßig zu Themen wie Phishing, Passwortsicherheit, Umgang mit mobilen Endgeräten oder Meldewegen im Verdachtsfall. Damit wird auf die Tatsache reagiert, dass viele erfolgreiche Angriffe nicht nur technische, sondern vor allem organisatorische und menschliche Schwachstellen in Administration, Einkauf oder im Management ausnutzen.

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

Quelle: AFC, BVE

n=330



Parallel dazu professionalisieren die Unternehmen ihre Strukturen. Ein wachsender Anteil baut ein Informationssicherheits-Managementsystem (ISMS) auf, häufig angelehnt an ISO 27001 oder branchenspezifische Standards. Diese Systeme helfen, Verantwortlichkeiten zu klären, Risiken systematisch zu bewerten und Sicherheitsmaßnahmen in Prozesse und Audits zu integrieren. Ergänzend dazu haben mehr als die Hälfte der Unternehmen Notfallpläne für Cybervorfälle in ihre übergreifenden Krisen- und Business-Continuity-Konzepte eingebunden. So sollen im Ernstfall Kommunikationswege, Entscheidungsprozesse und Wiederanlaufstrategien klar geregelt sein, wenn Produktions- oder Warenwirtschaftssysteme kurzfristig nicht mehr verfügbar sind.

Trotz dieser Fortschritte bestehen weiterhin Lücken. Regelmäßige interne Kontrollen der IT-Sicherheit und die Unterstützung durch externe Expertinnen und Experten sind zwar verbreitet, aber längst nicht flächendeckend umgesetzt. Noch seltener werden Penetrationstests und Belastungstests genutzt, um die Widerstandsfähigkeit der Systeme gezielt zu überprüfen. Gerade in einer Branche, in der sowohl klassische Büro-IT als auch produktionsnahe OT-Systeme (Operational Technology) im Fokus von Angreifern stehen, wäre eine Ausweitung solcher Tests sinnvoll, um versteckte Schwachstellen vor einem realen Angriff aufzudecken.

Auch die Zusammenarbeit mit Vorlieferanten bleibt ein Schwachpunkt. Nur ein kleiner Teil der Unternehmen adressiert Cybersicherheit bislang entlang der gesamten Lieferkette, etwa durch vertragliche Mindeststandards, gemeinsame Notfallübungen oder abgestimmte Meldeprozesse. Angesichts der zunehmenden Zahl von Angriffen über Dienstleister und Schnittstellen, beispielsweise bei Logistik- oder IT-Servicepartnern, wird dieses Thema für die Ernährungsindustrie an Relevanz gewinnen. Gleiches gilt für den gezielten Ausbau personeller Kapazitäten im Bereich Informationssicherheit, der bisher nur von einer Minderheit der Unternehmen aktiv vorangetrieben wird.

Insgesamt zeigt sich: Die Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie haben verstanden, dass Cyber-Resilienz zu einer Grundvoraussetzung für sichere und stabile Lieferketten geworden ist. Datensicherung, Schulungen und Managementsysteme sind heute fest im Risikomanagement verankert. Der nächste Entwicklungsschritt wird darin bestehen, technische, organisatorische und personelle Maßnahmen noch stärker zu verzahnen, Cybersicherheit konsequent in der gesamten Lieferkette zu integrieren und durch regelmäßige Tests und Audits zu überprüfen. Wer diese Hausaufgaben macht, reduziert nicht nur das Risiko gravierender Produktionsausfälle, sondern stärkt zugleich das Vertrauen von Handel, Verbraucherinnen und Verbrauchern und Aufsichtsbehörden in die digitale Leistungsfähigkeit der Branche.

Betriebliches Resilienzmanagement in der Ernährungsindustrie

Globale Lieferketten der Ernährungsindustrie werden immer wieder durch disruptive Ereignisse wie beispielsweise globale Krisen oder den Folgen des Klimawandels nachhaltig beeinträchtigt. Dürreperioden und Starkregenereignisse führen zu Ernteausschlägen, Cyberangriffe können den Zugriff auf Produktrezepteuren und andere geschäftskritische Daten verhindern, während Krankheits- und Epidemieausbrüche zu großflächigen Personalausfällen und erheblichen Veränderungen der Verbrauchernachfrage führen können. Auch der Brand einer Betriebsstätte kann dazu führen, dass Maßnahmen des betrieblichen Kontinuitätsmanagements konsequent ergriffen werden müssen, damit die betrieblichen Prozesse und wirtschaftlichen Ergebnisse abgesichert sind. Die geschilderten Ereignisse stellen eine Bedrohung für die Geschäftskontinuität, die Aufrechterhaltung der Lebensmittelsicherheit und Produktqualität von lebensmittelherstellenden Unternehmen dar, die nicht erst seit der Corona-Pandemie als systemrelevante Unternehmen gesehen werden. Die Möglichkeit, die Leistungsfähigkeit nach Störfällen, Krisen, Notfällen oder Katastrophen wiederherzustellen und Lieferausfälle zu überbrücken, hängt maßgeblich vom Grad der Resilienz eines Unternehmens und seiner Lieferketten ab.

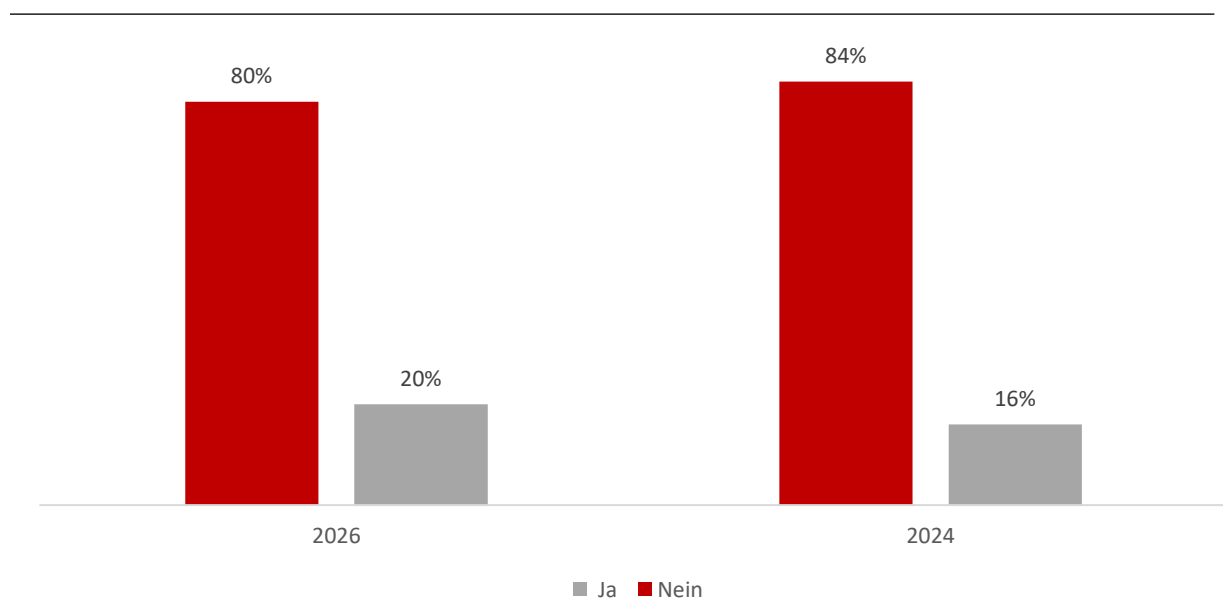
Das Resilienzmanagement ist ausbaufähig

Die aktuelle Befragung zeigt, dass das Resilienzmanagement noch nicht in der Breite der Branche angekommen ist und noch immer am Anfang steht. Erst 20 Prozent der Unternehmen haben ein Resilienzmanagementsystem (RMS) implementiert.

Haben Sie bereits ein Resilienzmanagementsystem implementiert?

Quelle: AFC, BVE, Fraunhofer

n=330



Bei der vergleichbaren Umfrage im Jahr 2024, welche die AFC mit den Fraunhofer-Instituten EMI und IVV durchgeführt hat, lag das Niveau noch etwas darüber. Dabei kann teilweise davon ausgegangen werden, dass derartige Resilienzmanagementsysteme auch in anderen Systemen integriert werden. Gleichzeitig bedeutet dies, dass rund jedes fünfte Unternehmen bislang ohne

formales Resilienzsystem arbeitet. Resilienzmanagement ist damit zwar kein neues Thema mehr, befindet sich aber, insbesondere in kleineren und mittleren Betrieben, weiterhin im Aufbau.

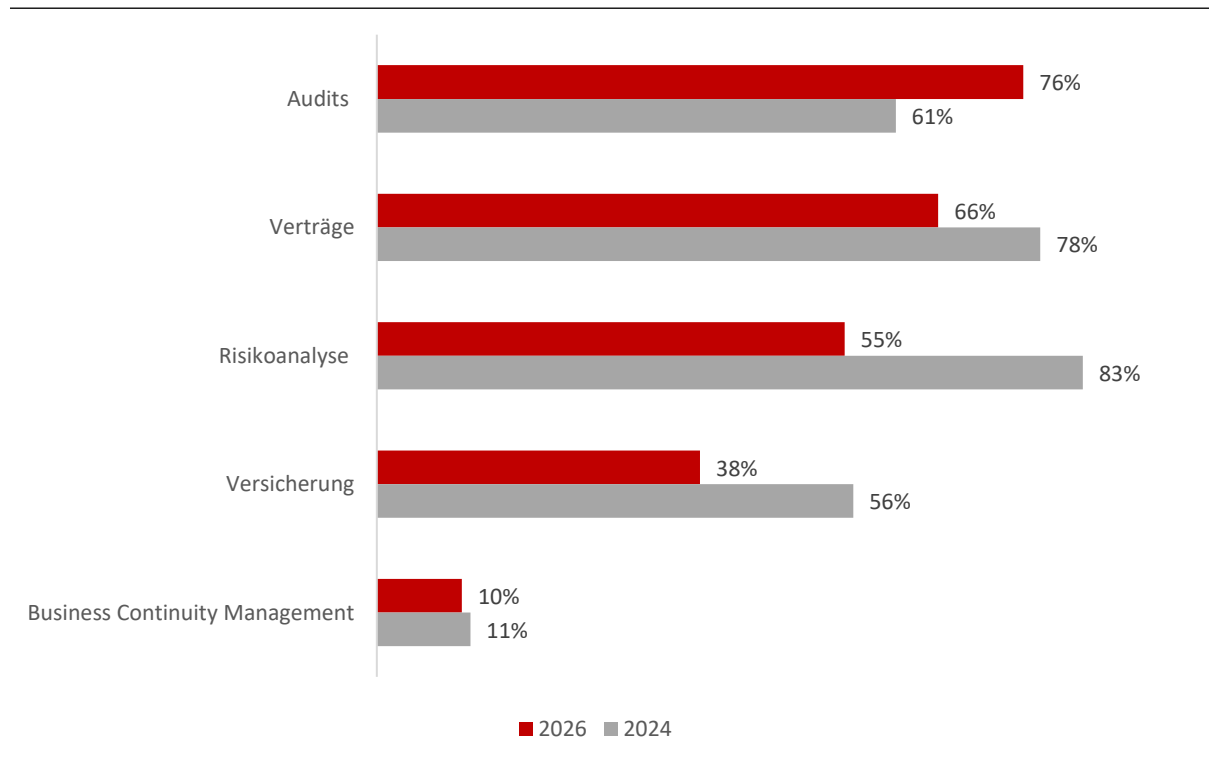
Audits werden zentrales Instrument der Supply-Chain-Resilienz

Nachvollziehbar ist, dass die Unternehmen ihr Resilienzmanagement auf bereits etablierte Instrumente stützen. An erster Stelle stehen Audits als etabliertes Kontrollinstrument sowohl im eigenen Betrieb als auch bei Lieferanten. Heute berücksichtigen 76 Prozent der Betriebe Audits explizit zur Stärkung der Resilienz ihrer Supply Chain und das mit einem Plus von 15 Prozentpunkten. Das geht zu Lasten der präventiven Maßnahmen wie vertragliche Regelungen und Risikoanalysen: Der Anteil der Unternehmen, die über Verträge Resilienzanforderungen absichern, sinkt um rund 10 Prozentpunkte. Risikoanalysen werden heute nur von 55 Prozent eingesetzt, mit einem Rückgang von 28 Prozent. Dies deutet auf einen Strategiewechsel hin: Die systematische Überwachung und Bewertung bestehender Prozesse gewinnt gegenüber der frühzeitigen Identifikation und vertraglichen Absicherung potenzieller Risiken an Bedeutung. Diese Entwicklung kann langfristig zu mehr Transparenz in der Lieferkette beitragen, birgt zugleich jedoch die Gefahr, dass Risiken zunehmend reaktiv statt vorausschauend gesteuert werden.

Inwieweit berücksichtigen Sie bei Ihren Resilienzmanagementmaßnahmen die Resilienz Ihrer Supply Chain, um möglichen Schaden von Ihrem Unternehmen abzuwenden?

Quelle: AFC, BVE, Frauenhofer

n=330



Auch Versicherungen als reaktives Instrument verlieren scheinbar an Bedeutung. Während im Jahr 2024 gut ein Drittel der Unternehmen Versicherungslösungen ausdrücklich in ihr Resilienz-

management einbezieht, um finanzielle Folgen von Betriebsunterbrechungen oder Schadensereignissen abzufedern, sind es heute nur noch 38 Prozent. Vergleichsweise schwach ausgeprägt bleibt hingegen die Implementierung von Business-Continuity-Managementsystemen (BCM) im engeren Sinne: Nur rund jedes zehnte Unternehmen verankert BCM bislang explizit als eigenes Steuerungsinstrument. Hier besteht nach wie vor ein deutlicher Nachholbedarf, wenn es darum geht, Prävention, Krisenreaktion und Wiederanlaufprozesse systematisch miteinander zu verknüpfen.

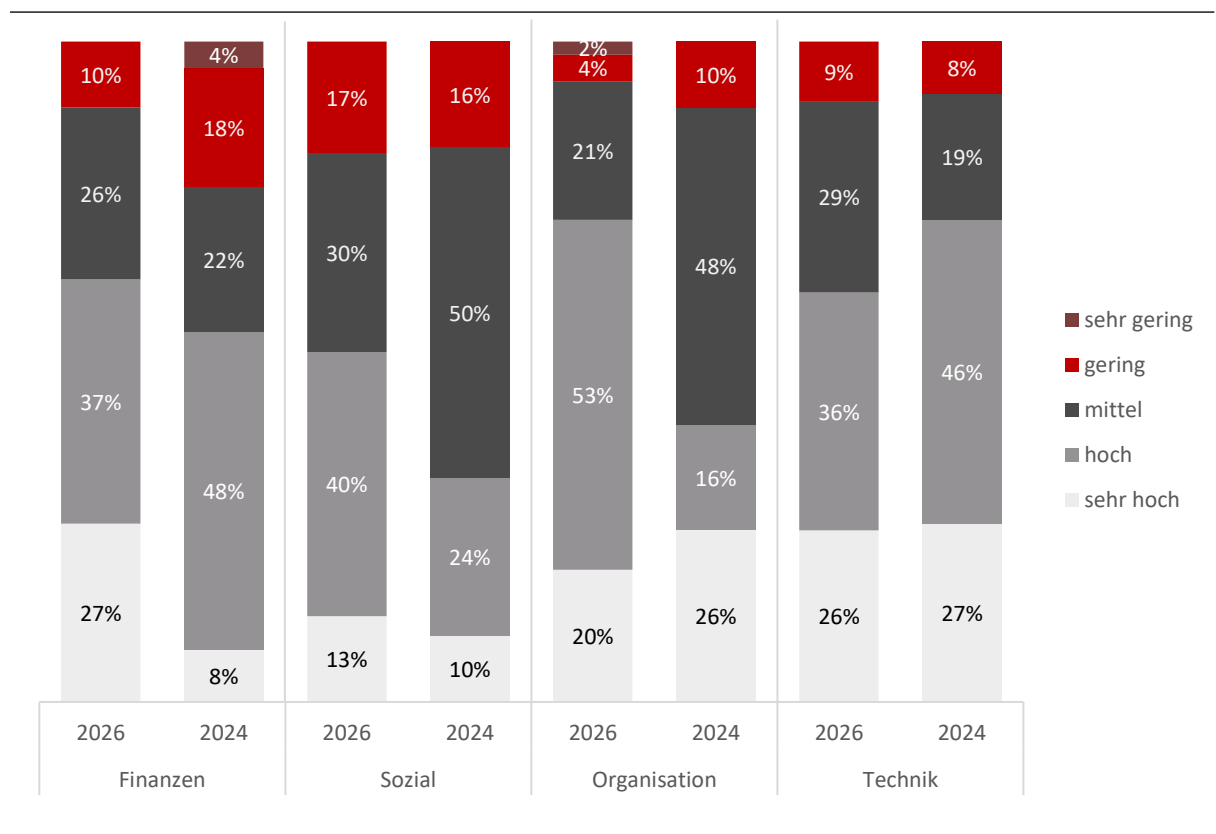
Einfluss, Investitionen und Eigenschaften verändern sich

Bei der Einschätzung der Faktoren, die Sicherheit, Qualität und Quantität der Produkte im Störfall am stärksten beeinträchtigen können, zeigt sich gegenüber 2024 eine deutliche Verschiebung: Während damals technische und finanzielle Aspekte im Vordergrund standen, wird inzwischen die Organisation als wichtigster Einflussfaktor bewertet.

Wie schätzen Sie den jeweiligen negativen Einfluss der vier nachfolgend aufgeführten Dimensionen auf die Gewährleistung von Sicherheit, Qualität und Quantität Ihrer Produkte ein?

Quelle: AFC, BVE, Frauenhofer

n=330



Der negative Einfluss bei den Finanzen, wie die Liquidität und Bonität des Unternehmens sowie der Status bei Rücklagen und Versicherungen, hat aktuell auf 54 Prozent zugenommen, wenn man die Kategorien „sehr hoch“ und „hoch“ zusammenzieht. Dies erklärt sich auch durch die zunehmenden Ansprüche, die Banken bei Finanzierungslinien entwickelt haben. Die Dimension Technik mit den betrieblichen Maschinen und Anlagen, Versorgungseinheiten und der Logistik hat mit 62 Prozent etwas abgenommen. Dennoch haben diese beiden Dimensionen immer noch

einen potenziell hohen negativen Einfluss. Ein Befund, der die zentrale Rolle zuverlässiger Anlagen, IT-Systeme und stabiler Finanzierungsbedingungen für die Lebensmittelproduktion unterstreicht.

Von Bedeutung ist, dass die organisatorischen Faktoren stärker in den Fokus gerückt sind: Das Resilienzmanagement an sich sowie die Notwendigkeit auf Disruptionen in der Supply Chain zu reagieren, die Führungskultur, das Management von Veränderungen, die Verfügbarkeit von Ressourcen, der Austausch von Informationen und Erfahrungen werden aktuell als größte Schwachstelle gesehen. Hier spiegeln sich zwei Jahre Erfahrung wider. Im Jahr 2024 lag die negative Bewertung noch bei 42 Prozent, heute bei 73 Prozent. Wenn auch nicht so hoch, hat sich die Dimension Soziales von 34 Prozent im Jahr 2024 auf aktuell 53 Prozent verschlechtert. Damit haben die Verfügbarkeit und Qualifikation von Personal auch einen größeren Einfluss auf die Resilienz. Der Fachkräftemangel lässt grüßen.

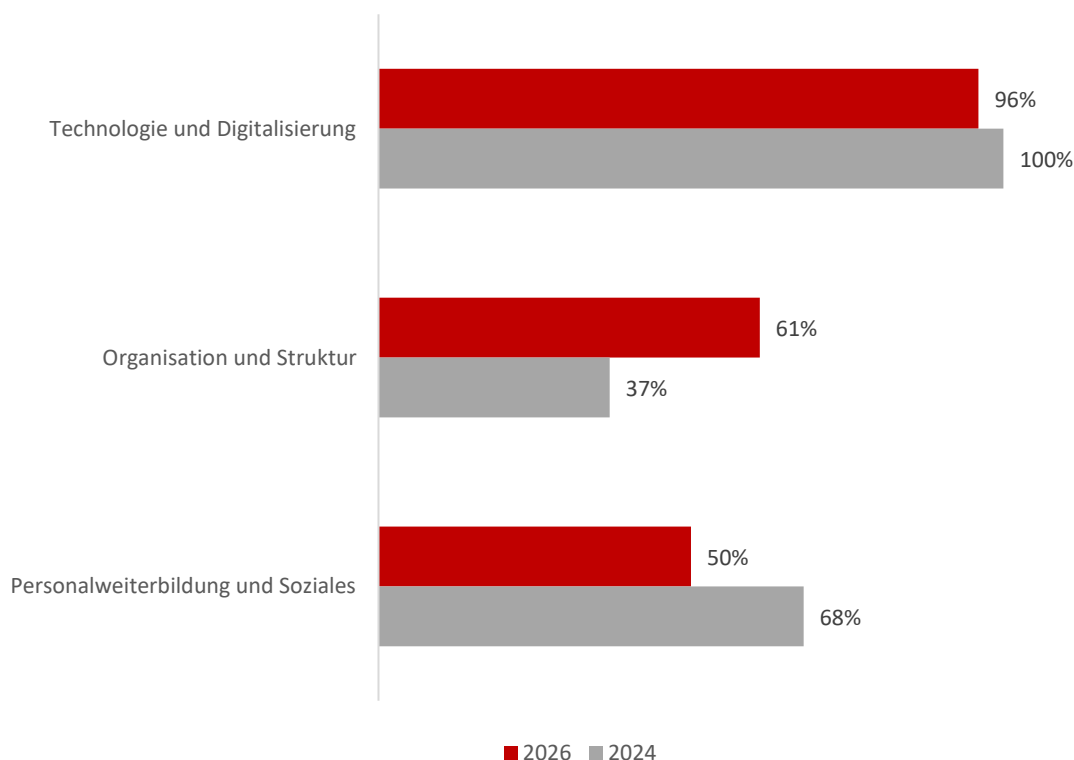
Resilienz wird zunehmend als Querschnittsaufgabe verstanden, die ganzheitlich technische, organisatorische und personelle Dimensionen verbindet. Gerade für kleinere Unternehmen bleiben die Umsetzungsmöglichkeiten allerdings aufgrund begrenzter finanzieller und personeller Ressourcen eine Herausforderung.

Diese Einschätzung spiegelt sich auch in den geplanten Investitionsschwerpunkten wider: Nahezu alle Unternehmen, die ihre Prozesse durch Investitionen weiter optimieren wollen, setzen dabei weiterhin auf Technologie und Digitalisierung.

Wenn Ihr Unternehmen Investitionen angestrebt / plant, um Prozesse resilienter zu gestalten, in welche Bereichen wird investiert?

Quelle: AFC, BVE, Fraunhofer

n=330



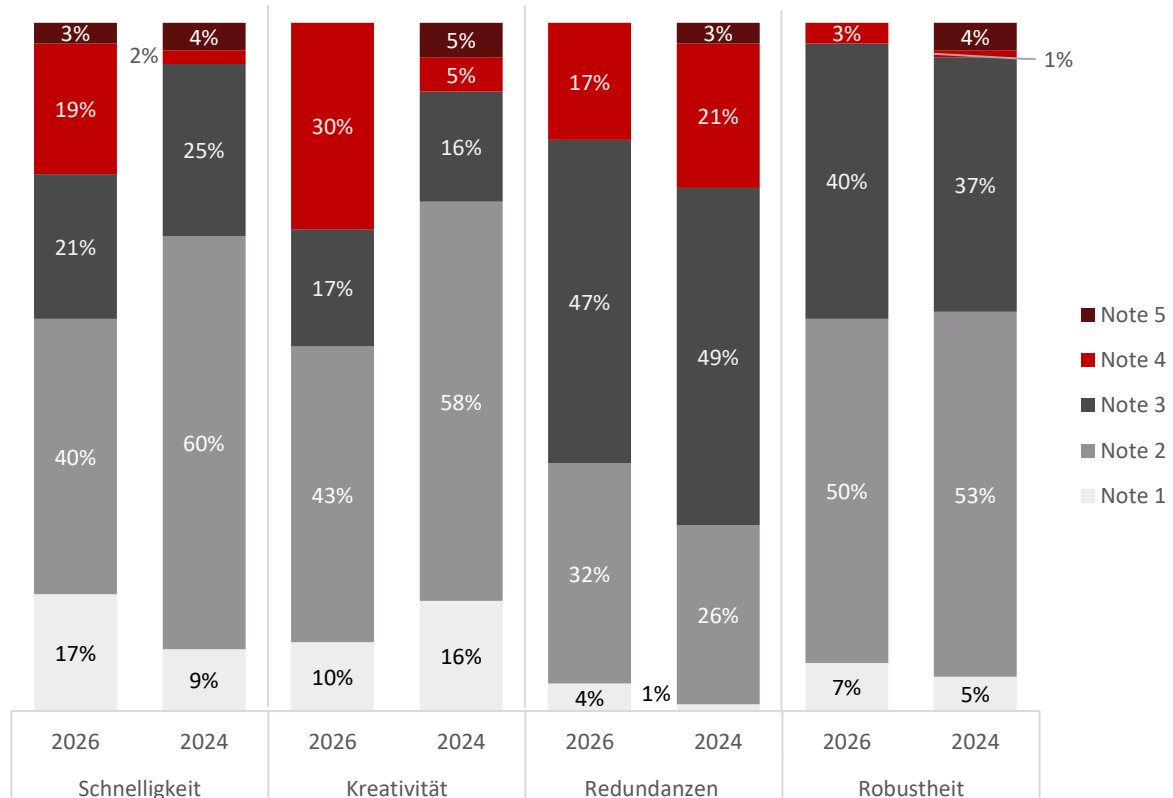
Aufgrund der vorher beschriebenen Schwachstellen vor allem bei der Organisation, ist es nicht verwunderlich, dass hier vermehrt investiert wird oder werden soll, mit einem Plus im Vergleich zum Jahr 2024 von 24 Prozent. Das um 18 Prozentpunkte rückläufige Investment in Personal und Soziales erklärt sich einerseits durch die bereits erfolgten Investitionen in den Vorjahren oder in Folge mangelnder finanzieller Ressourcen, die vornehmlich dem technologischen Investment gelten.

Hochresiliente Systeme zeichnen sich durch Schnelligkeit, Kreativität, Redundanzen und Robustheit aus. In der Selbsteinschätzung der befragten Unternehmen werden vor allem Schnelligkeit und Robustheit positiv bewertet: Ein Großteil vergibt sich selbst gute bis sehr gute Noten, sowohl für die schnelle Reaktionsfähigkeit auf Störungen, besonders im Hinblick auf Ersatzbeschaffung und Entscheidungen, als auch für die Widerstandsfähigkeit hinsichtlich Technologie, dynamischer Transformation, Frühwarnsystemen und Cybersicherheit. Die Einschätzung der Robustheit hat sich dabei in den vergangenen zwei Jahren kaum verändert, im Gegensatz zur Schnelligkeit, die um 12 Prozentpunkte zurückgegangen ist. Kreativität, verstanden als Fähigkeit, im Krisenfall unkonventionelle Lösungen und alternative Produktionsprozesse zu entwickeln, wird verhaltener, aber überwiegend ebenfalls gut eingeschätzt.

Hochresiliente Systeme sind durch nachfolgende Eigenschaften gekennzeichnet. Wie würden Sie Ihr Unternehmen in Bezug auf diese Eigenschaften charakterisieren?

Quelle: AFC, BVE

n=330



Deutlich kritischer, aber mit positiver Tendenz, bewerten die Unternehmen dagegen ihre Redundanzen. Hier finden sich vermehrt mittlere und schlechtere Noten, was auf begrenzte Ausweichmöglichkeiten bei kritischen Ressourcen und Prozessen schließen lässt, etwa bei Schlüsselmaschinen, IT-Systemen, Personal in Schlüsselfunktionen oder bei alternativen Lieferanten. Gerade in einer mittelständisch geprägten Branche, in der Effizienz- und Kostendruck hoch sind, fällt es vielen Betrieben schwer, bewusst Kapazitätsreserven oder Parallelstrukturen aufzubauen. Aus der Perspektive der Resilienz bleibt dies jedoch ein zentrales Entwicklungsfeld.

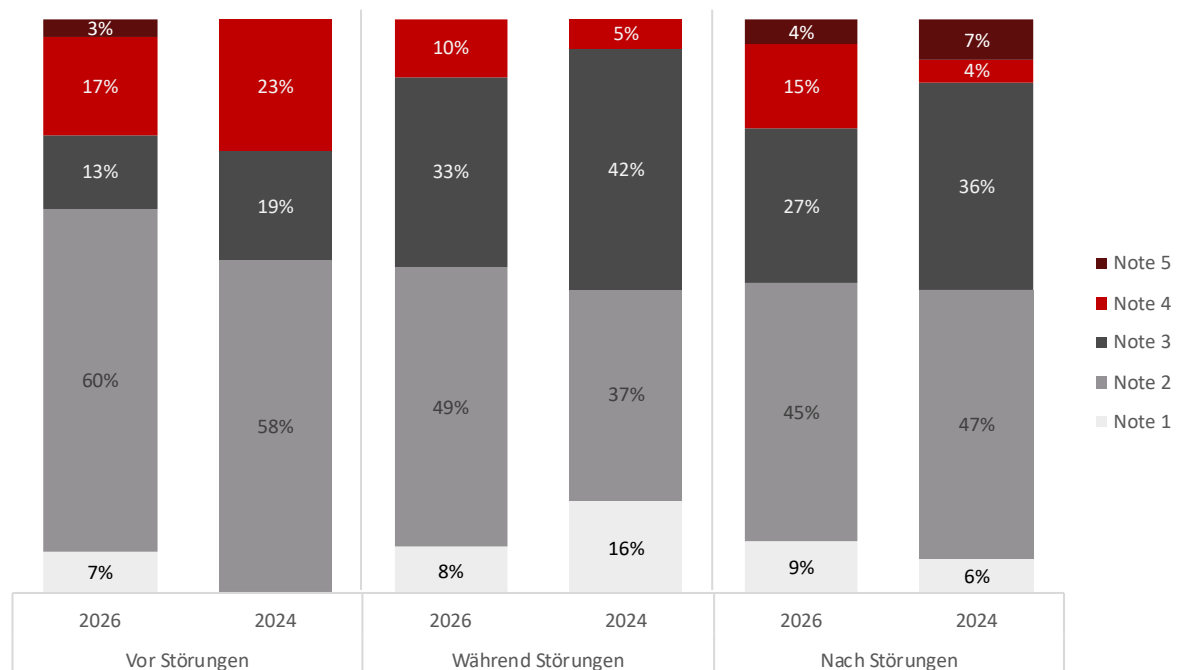
Umgang mit Störungen: Besser aus der Krise lernen

Gefragt nach ihrer generellen Vorbereitung auf Störungen schätzen sich die Unternehmen aufgrund von Präventivmaßnahmen insgesamt eher gut gerüstet ein, 67 Prozent vergeben die Note 1 bis 2 (sehr gute bis gut). Sowohl für den Umgang während einer Störung als auch für die Phase danach dominiert zwar noch die Bewertung „gut“ (Note 2), doch die Einschätzung fällt etwas kritischer aus. Insgesamt schätzen sich die Unternehmen, auch aufgrund der Erfahrungen aus den vergangenen Krisenjahren, heute als besser auf Stör- und Krisenfälle vorbereitet ein als noch 2024. Auffällig bleibt jedoch, dass die Vorbereitung auf konkrete Ernstfälle und deren Aufarbeitung teilweise (3-4 Prozent) als mangelhaft bewertet wird.

Wie gut sehen Sie Ihr Unternehmen auf den Umgang mit Störungen vorbereitet?

Quelle: AFC, BVE, Frauenhofer

n=330



Ob diese Selbsteinschätzungen in der praktischen Bewährung Bestand haben, lässt sich allerdings nur durch systematische Tests, Übungen und unabhängige Bewertungen feststellen, wie

zum Beispiel durch den „Resilience Evaluator Food Industry“(REFIT)¹. Fakt ist: Die Sicherstellung betrieblicher Prozesse wird durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Technische und personelle Störungen werden in der Regel täglich gemanagt, organisatorische und externe Krisenereignisse, wie Disruptionen in der Logistik, Rohstoffknappheit, Naturkatastrophen oder geopolitische Konflikte, können die Betriebsabläufe jedoch in einem deutlich größeren Umfang beeinträchtigen.

Vor diesem Hintergrund zeigt sich, dass kurzfristige und reaktive Maßnahmen allein nicht ausreichen. Erforderlich ist vielmehr ein langfristig ausgerichtetes, integriertes Resilienzmanagement, das mögliche Krisen- und Störungsszenarien systematisch identifiziert und bewertet und daraus konkrete Präventions-, Reaktions- und Wiederanlaufmaßnahmen ableitet. Werden diese „Hausaufgaben in Friedenszeiten“ konsequent erledigt, können Unternehmen die Auswirkungen von Störungen begrenzen und dazu beitragen, Lieferkontinuität und Versorgungssicherheit für Handel und Verbraucher auch in Krisenzeiten aufrechtzuerhalten.

¹ REFIT ist ein branchenspezifisches Tool, welches von der AFC und den Frauenhofer-Instituten EMI und IVV entwickelt wurde. REFIT analysiert die Resilienz von Unternehmen in der Lebensmittelproduktion und bewertet den Status quo.

Handlungsmaßnahmen für Unternehmen

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

- 1. Resilienzmanagement systematisch verankern:** Etablieren Sie Resilienz als festen Bestandteil des betrieblichen Managements. Integrieren Sie das Resilienzmanagementsystem in bereits bestehende Systeme (z.B. Notfall- und Krisenmanagement, Qualitätsmanagement, Informationssicherheit). Dabei helfen Tools, die den Status quo ganzheitlich evaluieren und bewerten, um Handlungsbedarfe zur Steigerung der Resilienz aufzeigen.
- 2. Business Continuity Management ausbauen:** Nutzen Sie Ablaufpläne nicht nur für Produkt- und betriebliche Krisen, sondern explizit auch für Compliance-, IT- und Reputationskrisen. Identifizieren Sie kritische Prozesse und Ressourcen. Hinterlegen Sie detaillierte Notfall- und Wiederherstellungspläne, die regelmäßig getestet werden, um sicher zu stellen, dass Ihr Unternehmen auf eventuelle Krisen vorbereitet ist.
- 3. Risikoaudits regelmäßig durchführen:** Um die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben und der Unternehmensrichtlinien sicherzustellen, sollten Audits zur turnusmäßigen Routine gehören. Dies hilft, Compliance-Risiken zu minimieren und stellt sicher, dass alle Teile der Lieferkette den erwarteten Standards entsprechen
- 4. Lieferantenbeziehungen ausbauen und verstärken:** Diversifizieren Sie Ihre Lieferketten durch Mehrlieferantenstrategien und alternative Bezugsregionen. Entwickeln Sie enge und transparente Beziehungen zu Ihren Lieferanten. Verankern Sie Resilienzanforderungen (z.B. Lieferfähigkeit, Notfallkonzepte, Cybersicherheit) verbindlich in Audits und Verträgen. Durch regelmäßige Kommunikation und gemeinsame Workshops können Sie sicherstellen, dass Ihre Partner Ihre Standards verstehen und einhalten.
- 5. Frühwarnsysteme einrichten:** Nutzen Sie Technologien und Datenanalytik, um Anzeichen für mögliche Risiken frühzeitig zu erkennen. Dies könnte einerseits durch den Einsatz von KI-gestützten Tools zur Überwachung der Lieferkette und zur Vorhersage potenzieller Störungen geschehen. Andererseits ermöglicht ein kontinuierliches Issue-Monitoring, relevante Risikothemen frühzeitig zu erkennen, proaktiv darauf zu reagieren und die Kommunikation gezielt zu steuern. So können mögliche Reputationsrisiken rechtzeitig adressiert und begrenzt werden.
- 6. Kompetenzen der Mitarbeitenden stärken:** Investieren Sie in Schulungen und Übungen zum Risikomanagement und zur Krisenbewältigung sowie im Bereich Cybersecurity und Resilienz. Fördern Sie eine offene Kommunikations- und Lernkultur und werten Sie Störungen im Sinne von „Lessons Learned“ systematisch aus, um Erkenntnisse für den Umgang mit künftigen Krisen zu gewinnen.

7. **Einbeziehung von Stakeholdern in die Risikobewertung:** Binden Sie wichtige Stakeholder in den Prozess der Risikoanalyse und -bewertung ein. Dies fördert ein umfassenderes Verständnis der Risiken und erhöht die Akzeptanz von Maßnahmen.
8. **Reputations- und Kommunikationsmanagement professionalisieren:** Pflegen Sie einen offenen Dialog mit allen Stakeholdern, einschließlich Kunden, Lieferanten und Regulierungsbehörden. Transparente Berichterstattung über Ihre Bemühungen und Herausforderungen stärkt das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit Ihrer Marke.
9. **Externe Expertise und Branchennetzwerke nutzen:** Binden Sie dort, wo internes Know-how begrenzt ist, gezielt externe Spezialisten ein, etwa beim Information Security Management System (ISMS), bei Cyber-Penetrationstests, Resilienz-Evaluierungen oder BCM-Prozessen. Nutzen Sie zugleich die Zusammenarbeit in Brancheninitiativen und Verbänden, um Frühwarnsignale frühzeitig zu erkennen, Erfahrungen und Best Practices auszutauschen und gemeinsame Standards weiterzuentwickeln.
10. **Moderne Technologien einsetzen:** Investieren Sie in moderne Technik zur Überwachung und Analyse Ihrer Lieferketten. Blockchain, Internet of Things (IoT) und andere fortschrittliche Technologien können die Transparenz erhöhen und helfen, Risiken effektiver zu managen.
11. **Innovation und kontinuierliche Verbesserung:** Fördern Sie eine Kultur der Innovation innerhalb Ihres Unternehmens. Regelmäßige Bewertungen und Anpassungen Ihrer Prozesse und Strategien helfen, Schritt zu halten mit den sich ändernden Marktbedingungen und regulatorischen Anforderungen.
12. **Redundanzen risikobasiert aufbauen:** Schaffen Sie gezielt Redundanzen für besonders kritische Ressourcen wie Schlüsselmaschinen, IT-Systeme, Kernlieferanten oder Logistikstrukturen, anstatt breit angelegte Reserven vorzuhalten. Überprüfen Sie dabei regelmäßig das Kosten-Nutzen-Verhältnis und ergänzen Sie die Maßnahmen sinnvoll durch Versicherungs- und Vertragslösungen.

Durch die Umsetzung dieser Maßnahmen können Unternehmen nicht nur ihre Managementfähigkeiten in den Bereichen Risiko, Krise, Resilienz und Business Continuity verbessern, sondern auch ihre Wettbewerbsfähigkeit in einem sich ständig wandelnden globalen Marktumfeld sichern.

Impressum

Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V.

Kim Cheng, Geschäftsführerin

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

AFC Risk & Crisis Consult GmbH

Lena Meinders, Geschäftsführerin

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

September 2026