

MAI 2025

FORECAST

AGRAR & ERNÄHRUNG

Im Interview mit C. Tönnies
Ein neuer Name, eine klare Vision

Alkoholfreie Getränke auf dem Rückzug
Der Durst lässt nach

Strategische Allianzen
Die Kraft der Kooperation

Erfolgreiches Programm-Management:
Die Kunst sich neu zu erfinden



Editorial

Wandel gestalten, Zukunft sichern



Veränderung ist kein Selbstzweck – sie ist die Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg. In dynamischen Zeiten reicht es nicht aus, nur auf Entwicklungen zu reagieren. Wer zukunftsfähig bleiben will, muss aktiv gestalten, Chancen erkennen und strategisch handeln. Die Unternehmen, die Wandel als Chance begreifen und ihn gezielt steuern, werden langfristig erfolgreich sein.

Die Agrar- und Ernährungsindustrie muss Wege in die Zukunft finden.

Das gilt besonders für die Agrar- und Ernährungsindustrie, die eine zentrale Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft spielt. Sie sichert die Lebensmittelversorgung, schafft Arbeitsplätze und trägt entscheidend zur wirtschaftlichen Stabilität bei. Gleichzeitig steht die Branche vor tiefgreifenden Herausforderungen: steigende regulatorische und technologische Anforderungen,

volatile Rohstoffpreise, veränderte Konsumgewohnheiten und der notwendige Wandel hin zu nachhaltigeren Produktionsweisen erfordern neue Strategien. Ob durch Umstrukturierungen, neue Partnerschaften oder digitale Innovationen – die Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle weiterentwickeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Seit vielen Jahren begleiten wir als verlässlicher Partner Unternehmen der Agrar- und Ernährungsindustrie bei dieser Transformation. Veränderung bedeutet nicht Verzicht, sondern eröffnet neue Möglichkeiten. Erfolgreiche Unternehmen warten nicht auf externe Vorgaben, sondern gestalten aktiv ihre Zukunft. Sie hinterfragen bestehende Strukturen, optimieren Prozesse und setzen auf innovative Lösungen, die sowohl kurzfristige Stabilität als auch langfristige Perspektiven sichern.

Der FORECAST Agrar & Ernährung informiert regelmäßig über die entscheidenden Entwicklungen der Branche. Unser An-

spruch geht jedoch über reine Information hinaus: Wir möchten den Dialog mit allen relevanten Akteuren fördern – von mittelständischen Unternehmen über politische Entscheidungsträger bis hin zu Investoren. In dieser Ausgabe sprechen wir u. a. mit Clemens Tönnies über die Neuausrichtung seines Unternehmens, analysieren die Rolle von CFOs in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten und beleuchten, warum strategische Allianzen der Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg sein können. Zudem nehmen wir das Thema Nachhaltigkeit unter die Lupe – nicht nur als regulatorische Vorgabe, sondern als Innovationsmotor mit Potenzial für neue Geschäftsfelder.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre!

Christoph Havermann

Klaus Martin Fischer



Erfolgreiches Programm-Management:
Die Kunst sich neu zu erfinden



Wachstum trotz Krise:
Strategien für CFOs in der Ernährungsindustrie



Im Interview mit C. Tönnies:
Ein neuer Name, eine klare Vision



8. Unternehmerdialog
Agrar & Ernährung



Nachhaltigkeit in der Ernährungsindustrie:
Den Berg bezwingen



Alkoholfreie Getränke auf dem Rückzug:
Der Durst lässt nach



Strategische Allianzen:
Die Kraft der Kooperation



11. Branchendialog
Agrar & Ernährung



Projekt "Kairos" ausgezeichnet:
RSM Ebner Stolz überzeugt



Im Interview mit Dr. K. Grellmann & F. Sagolla:
Energie neu denken

Food for Thoughts	40
Leistungsportfolio	41
Impressum	42

Erfolgreiches Programm-Management

Die Kunst sich neu zu erfinden

„I will survive“ von Gloria Gaynor im Walkman und auf Rollschuhen durch die Stadt: Willkommen im Jahr 1979! Es ist das Geburtsjahr des tragbaren Kassettenspielers von Sony. Die Musikindustrie war schon immer eine disruptive Branche. Aber in dem Moment ihrer Mobilwerdung nimmt der Veränderungsdruck erheblich an Tempo zu.

Zunächst wirft die CD die gute alte Schallplatte aus den Verkaufscharts. Zur Jahrtausendwende werden illegale Download-Plattformen zum neuen Hit – und zum Horror-Soundtrack für die etablierten Player. Die Digitalisierung trifft die Branche viel früher und härter als andere: Apple mit iTunes und dem iPod und schließlich Streamingportale wie Spotify erschließen neue Umsatzquellen – und bringen bisherige zum Versiegen. Und das alles in einem an sich schon hoch volatilen Wirtschaftszweig, dessen Geschäftszweck die Vermarktung von Kunst ist. Schwierig zu kalkulieren, mit unvorhersehbaren Höhen und Misserfolgen.



Der ständige Kampf ums Überleben, sich immer wieder neu zu erfinden ist business-as-usual für die Musikindustrie. Veränderung ist Pflicht. Gelingt aber nur mit einem konsistenten Programm-Management. Hier geht es dem Programmdirektor beim Major Label nicht anders als dem Mittelständler der Ernährungsindustrie. Die einen sind darin schon geübt, für die anderen ist es vielfach Neuland.

Wenn beim Musikproduzenten die Entwicklung eines neuen Künstlers ansteht, verbunden mit der Hoffnung auf einen weltweiten Durchbruch und Millionen-Gewinne, ist das wie bei gravierenden Performanceprogrammen und Restrukturierungen in anderen Wirtschaftszweigen:

**Das gesamte Unternehmen ist betroffen.
Es geht nicht mehr um
einzelne Projektaufgaben.
Sondern ums Ganze.**

Was jetzt zählt, in London, Los Angeles wie in Oldenburg und Vechta, ist eine Programmplanung, die richtige Prioritäten setzt und die Organisation nicht überfordert. Dafür müssen geeignete Personen an Bord sein, sollten Freiräume zur Bearbeitung der Themen geschaffen werden und ein professionelles Projektmanagement mit konsequentem Monitoring installiert werden. Um beim Bild des Musikproduzenten zu bleiben: Jeder Schritt braucht die besten Leute im Studio, Marketing und Vertrieb, die ihre ganze Aufmerksamkeit der Umsetzung des neuen Albums widmen können. Flankiert von einer Projektsteuerung, die den Teams den Rücken freihält.

Wirklich tiefgreifende Veränderungen lassen sich nur durchsetzen, wenn alle mitziehen. Wer mehrmals im Jahr sein Portfolio neu zusammensetzen muss, braucht mehr als einen genialen Musiker: Top-Leute auf allen Ebenen. So muss beim Programm-Management die oberste Führung vorgehen, die Ziele transparent kommunizieren und die Belegschaft dafür begeistern, daran mitzuarbeiten.

Die 5 Bausteine für erfolgreiches Programm-Management



Programmziel
klar formuliert



Programm-organisation
passgenau



Steuerungsmöglichkeiten
effizient



Kommunikation
transparent



Verankerung in der Organisation
schlagkräftig



Erfolgreiches Programm Management
Die Kunst, sich neu zu erfinden



0:17

9:49



Programmziel
klar formuliert



Welche Ziele ein Programm haben soll, wird durch die Unternehmensführung festgelegt. Die Ziele sollten so konkret und verständlich wie möglich formuliert werden und messbar sein: „Wir wollen unseren Umsatz um 10 Prozent steigern.“ „Unsere Kosten wollen wir um 70 Cent pro Stück senken.“ Solche Programmziele sind griffig zu vermitteln.

Wie kommt man auf ein unternehmensweit gültiges Programmziel? Bevor BMI, Universal oder Sony eine Band auf Welttournee schicken, sondieren sie den Markt, sprechen mit Konzertveranstaltern, DJs, Streaming-Anbietern. Richtig so: es empfiehlt sich, für die Zielfindung möglichst viele relevante Stakeholder innerhalb und außerhalb des Unternehmens mit einzubinden.

Zu den externen Ratgebern zählen Branchen- und Funktionsexperten, aber auch Banken, die das Unternehmen und die Disruptionen des Marktes verstehen. Wichtiger Input kommt häufig auch aus dem Kundenumfeld mit seinen Wünschen und Ansprüchen. Unterhalb des Gesamtziels arbeiten Initiativen zu einzelnen Prozessen oder Funktionen an eigenen Teilzielen. Schnell erreichbare Erfolge halten die anfängliche Motivation zur gewünschten Veränderung hoch.



Programmorganisation
passgenau



Ein unternehmensweites Veränderungsprogramm wird von der Unternehmensleitung initiiert, dirigiert und verantwortet. Gesucht wird jedoch ein Programm-Manager. Er trägt die operative Führungs- und Ergebnisverantwortung, verantwortet die Informations- und Kommunikationspolitik und muss akzeptierter Auslöser und Identifikationsfigur des Change-Prozesses sein. Wer kann so eine Rolle ausfüllen? Eine Persönlichkeit die führen kann, teamfähig ist, die richtigen Prioritäten setzt und mit ihren Fähigkeiten und Stärken optimal zu den Projektzielen passt.

Der Programm-Manager stimmt sich natürlich eng mit der Unternehmensleitung ab, handelt sonst jedoch weitestgehend eigenverantwortlich: Er setzt das Kernteam zusammen und bestimmt die Leiter der jeweiligen Initiativen. Das Kernteam steuert die einzelnen Initiativen, synchronisiert sie, räumt Hindernisse zur Seite und vereint das Management und die Gesamtorganisation hinter dem Programm. Dafür sollte das Kernteam mit einer Stimme sprechen und sich auf die volle Rückendeckung der Unternehmensleitung verlassen können. Eine möglichst gute Vernetzung zum Controlling, zur IT oder der Unternehmensentwicklung ist hilfreich. Die Leiter der

verschiedenen Initiativen sind Enabler der jeweiligen Projektteams. Diese Teamplayer sollten zielstrebig handeln, kreativ und kommunikativ sein.

Das gesamte Projektmanagement sollte agil arbeiten.

Denn innerhalb des agilen Projektmanagements sind sämtliche Prozesse und Strukturen darauf ausgelegt, schnellstmöglich auf unerwartete Herausforderungen, Ereignisse oder Entwicklungen reagieren zu können. Dazu bilden die einzelnen Initiativen flexible, kreative und crossfunktionale Teams mit passenden fachlichen Kompetenzen. Diese Art der Zusammenarbeit fördert die Entstehung von Schwarmintelligenz – und damit die Effektivität der Teams.



Programmsteuerung
effizient



Zielgerichtetes Arbeiten am Programm kann man sich vornehmen. Besser ist es, die Ergebnisse messen zu können. Dafür definiert die Programmsteuerung für sämtliche Ziele messbare Kenngrößen. Ebenso werden die Programmziele mit Zielvereinbarungs- und Vergütungssystemen verknüpft.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist das Ergebniscontrolling und -monitoring, ohne das auch agil geführte Projekte nicht auskommen. Das kann von einer eigenen Stabstelle „Programm-Management-Office“ (PMO) übernommen werden. Das PMO informiert den Programm-Manager und das Kernteam regelmäßig über den Projektfortschritt, die Erreichung wesentlicher Meilensteine, finanzielle Effekte und alle weiteren relevanten Aspekte. Dabei helfen kollaborative Plattformen, auf die alle Leiter der Initiativen Zugriff haben und worüber Projektergebnisse dokumentiert und geteilt werden können. Bei Zielabweichungen unterstützt das PMO den Programm-Manager dabei, Maßnahmen zum Gegensteuern zu entwickeln und die Teams darüber zu informieren.



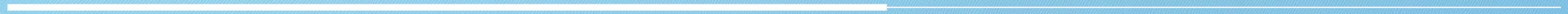
Kommunikation
transparent



Wenn man nicht gerade in der naturgemäß disruptiven Musikindustrie arbeitet, freut man sich nicht immer über Veränderungen im Unternehmen. Erst recht nicht, wenn die Arbeit am Veränderungsprogramm auch mal über das normale Arbeitspensum hinausgeht. Hier zählt jetzt überzeugende, motivierende Kommunikation. Immer wieder müssen alle Mitarbeiter erfahren, dass man stolz auf vergangene Erfolge ist, aber nur durch Veränderungen weiter wachsen und erfolgreich sein kann. Dazu müssen verständliche und belegbare Informationen und Botschaften präsentiert werden. Sie verdeutlichen die aktuelle Situation und die Ausrichtung des Programms.

Wie kommen Unternehmensleitung, Programm-Manager, Kernteam und Mitarbeiter ins Gespräch? Durch Workshops, Town-Hall-Meetings und auch digitale Kommunikationsmittel, wie das Intranet oder über einen eigenen Programm-Newsletter. Zudem sollte das Führungsteam präsent und erreichbar sein. Das gibt den Mitarbeitern das Gefühl, beim Veränderungsprozess eng begleitet zu werden. Eine Ideeninitiative, bei der

die gesamte Belegschaft gefragt ist, kann ebenfalls bei der Kommunikation helfen. Sie macht den Veränderungsprozess für den einzelnen Mitarbeiter greifbar und steigert die Motivation, sich daran zu beteiligen. Bereits erreichte Verbesserungen sollten direkt kommuniziert werden. Zeigen sie schließlich den Erfolg und Nutzen des Programms.



5

Verankerung in der Organisation

schlagkräftig



Ein erfolgreich durchgeführtes, unternehmensweites Veränderungsprogramm braucht ausreichend Zeit, Budget und Personal. Niemand verändert eine Organisation nebenbei. Die Programmt Themen müssen eine höhere Priorität haben, als weitere ebenfalls laufende Projekte. Das kann sogar bedeuten, für das Programm besonders wichtige Mitarbeiter vollständig vom Tagesgeschäft zu befreien.

Zusätzlich kann es sinnvoll sein, die Organisation durch externe Fachkräfte zu unterstützen. So können externe Anstöße und Best-Practice-Lösungen die Projektarbeit bereichern. Vor allem kann durch externe Verstärkung eine konstant hohe Umsetzungsgeschwindigkeit beibehalten werden, erst recht bei saisonalen Kapazitätsengpässen.

Das gesamte Programm fristgemäß abzuarbeiten ist gut. Entscheidend ist jedoch die dauerhafte Verankerung der Projektergebnisse in der Organisation. Da im Laufe des Programmes weitreichende Veränderungen angestoßen wurden, ist die frühzeitige Identifikation von notwendigem Know-how-Aufbau ausschlaggebend. Neben persönlichen Fähigkeiten, geht es hierbei vor allem um die Anpassung von Prozessen und Verantwortlichkeiten, die zu einer teilweisen oder sogar vollständigen Neuorganisation führen können. Darüber hinaus sollte auch der zukünftige IT-Bedarf in Form von Systemen und Unterstützungstools festgelegt werden.



Was Programm-Management erfolgreich macht



Kommunikation

Überzeugende Kernbotschaften verankern die Veränderungsnotwendigkeit in der gesamten Organisation. ...



Mitarbeiterereinbindung

Alle Mitarbeiter werden ins Boot geholt, ermutigt und dazu befähigt, den Veränderungsprozess zu unterstützen. ...



Commitment

Die Führungsmannschaft sorgt dafür, dass die gesamte Organisation die Programmziele mitträgt. ...



Ergebnisse messen

Einfache Steuerungsgrößen, ermittelt aus den Programmzielen, machen Fortschritte und Erfolge sichtbar. ...



Pragmatismus

Einfache und verständliche Lösungen sowie schnelle Zwischenerfolge erhöhen die Akzeptanz des Programms. ...



Agilität

Die Programm-Organisation arbeitet nach agilen Methoden und kann so schnellstmöglich auf unerwartete Herausforderungen oder Entwicklungen reagieren. ...



Crossfunktionale Teamarbeit

Funktionsübergreifend zusammengestellte Teams vermeiden Silodenken und Insellösungen. ...



8:17

9:49

Christoph Havermann

Partner, RSM Ebner Stolz
Management Consultants

[direkt kontaktieren](#)

Dr. Marius Ziegan

Partner, RSM Ebner Stolz
Management Consultants

[direkt kontaktieren](#)

Wachstum trotz Krise

Strategien für CFOs in der Ernährungsindustrie

Die Ernährungsindustrie kämpft mit massiven Herausforderungen, die eine schnelle und flexible Anpassung von Unternehmen erforderlich machen. Veränderte Konsumgewohnheiten, geopolitische Unsicherheiten und regulatorische Hürden prägen das Marktumfeld und stellen auch CFOs in der Branche vor anspruchsvolle Aufgaben. Unternehmenslenker und Finanzverantwortliche müssen in diesem volatilen Umfeld entschlossene Maßnahmen ergreifen, um den wirtschaftlichen Erfolg ihrer Unternehmen langfristig abzusichern. Dabei kommt den CFOs eine entscheidende Rolle zu – sie werden zu den Architekten der Zukunftsfähigkeit ihrer Organisationen. Um dieser Rolle gerecht zu werden, braucht es ein klares Zielbild für die Finanzfunktion: mit Roadmap, konkreten Meilensteinen sowie einem integrierten Verständnis für Prozesse, Systeme, Daten und Teamstruktur.

Der Ernährungsmarkt unterliegt einem tiefgreifenden Wandel, der sowohl auf der Nachfrage- als auch auf der Angebotsseite neue Spielregeln mit sich bringt. Das Konsumverhalten ändert sich spürbar: Verbraucher greifen vermehrt zu Handelsmarken, reduzieren ihren Fleischkonsum oder meiden zunehmend alkoholische Getränke. Gleichzeitig wächst die Nachfrage nach Transparenz in Bezug auf die Herkunft und Nachhaltigkeit von Lebensmitteln. Der moderne Konsument erwartet von Unternehmen nicht nur qualitative Spitzenleistungen, sondern auch ethisch verantwortungsvolle Produktionsprozesse. Diese Entwicklungen stellen Hersteller vor die Herausforderung, ihr Portfolio neu auszurichten und gleichzeitig den wachsenden Preisdruck zu managen, der vor allem durch den sich noch einmal deutlich verstärkenden Trend zu Discountern ausgelöst wird.

Auf der Beschaffungsseite sieht es kaum weniger turbulent aus. Geopolitische Krisen, wie der anhaltende Krieg in der Ukraine, wirken sich massiv auf die Verfügbarkeit von Rohstoffen aus. Auch die CO₂-Bilanz global bezogener Produkte, wie etwa Avocados aus Mexiko, rückt zunehmend in den Fokus.

Auch nach der geplanten Abschaffung des deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz bleibt der Druck mit der EU-Lieferkettenrichtlinie (CSDDD) auf die Unternehmen, menschenrechtliche und ökologische Standards entlang der gesamten Lieferkette einzuhalten, hoch.

In diesem volatilen Umfeld kommt CFOs eine Schlüsselrolle zu, um den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen der Ernährungsbranche nachhaltig abzusichern. Auch die Erwartungen an die Finanzfunktion steigen dabei kontinuierlich. Moderne CFOs sind heute weit mehr als Zahlenlieferanten – sie treten

als strategische Partner auf, die faktenbasierte Handlungsempfehlungen geben, Investitionen bewerten und Geschäftsmodelle mitgestalten.

Herausforderungen für CFOs in der Ernährungsindustrie

Angesichts der umfassenden Veränderungen in der Branche stehen CFOs vor einer Vielzahl von Aufgaben, um die langfristige Rentabilität ihrer Unternehmen sicherzustellen. Dies umfasst auch die Bereitstellung entscheidungsrelevanter Daten als Grundlage für die präzise Steuerung des Kunden- und Produktportfolios, um nachhaltig auf die richtigen Märkte und Produkte zu setzen. Preismanagement und Kostenkontrolle spielen dabei eine wesentliche Rolle, insbesondere angesichts des intensiven Wettbewerbs und des Preisdrucks, den LEH und Discount auf die Branche ausüben. Für CFOs bedeutet dies, neben kurzfristigen Maßnahmen, auch langfristig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Gerade die Fähigkeit, Frühindikatoren zu erkennen, Szenarien zu simulieren und dabei auch nicht-finanzielle KPIs wie ESG-Ziele einzubeziehen, wird für ein modernes Controlling immer wichtiger.

Neben der Unternehmensrentabilität ist auch die Sicherstellung einer nachhaltigen Finanzierung eine zentrale Herausforderung für CFOs. Angesichts weiterhin eher hoher Zinsen müssen CFOs genau abwägen, welche Investitionen Vorrang haben, und welche zurückgestellt werden. Gleichzeitig wird es immer wichtiger, die Liquidität im Auge zu behalten und ein effizientes Cash-Flow-Management zu betreiben. Die Absicherung von Kreditlinien und die Diversifizierung der Finanzierungsquellen sind hierbei unerlässliche Maßnahmen. CFOs

müssen ständig den besten Einsatz von Finanzmitteln sicherstellen, um nicht nur kurzfristige Engpässe zu vermeiden, sondern auch langfristige Wachstumschancen zu nutzen. Die strategische Budgetierung von Transformationsthemen wird dabei oft unterschätzt – doch wer heute nicht gezielt in den Umbau der Finanzfunktion investiert, könnte künftig mit Entwicklungsrückständen konfrontiert sein.



Um in einem derart unsicheren Marktumfeld erfolgreich zu agieren, sollten CFOs zudem die Resilienz und Flexibilität ihrer Finanzfunktion stärken. Eine effiziente Finanzorganisation, die in der Lage ist, schnell auf Veränderungen zu reagieren, wird unverzichtbar für die Bewältigung der aktuellen Herausforderungen. Finanzteams sollten als echte Partner der Geschäftsbereiche agieren und ihre Arbeit eng an den wesentlichen Geschäftstreibern ausrichten. Dies erfordert eine engere Verzahnung von Finanzen und Leistungserbringung im Unternehmen, damit finanzielle Entscheidungen stets im Einklang mit den operativen Prioritäten stehen. Zentrale Voraussetzung hierfür ist die Verfügbarkeit qualitativ hochwertiger Daten – doch entscheidend sind deren Relevanz und Kontext. Nur mit konsistenten, interpretierbaren Informationen auf Echtzeitbasis lassen sich fundierte Entscheidungen treffen. Gleichzeitig muss der hohe Komplexitätsgrad in Finanzprozessen aktiv reduziert werden. Standardisierung, klare Rollen sowie Shared Services helfen, Redundanzen und Abstimmungsaufwand zu verringern und Ressourcen effizienter einzusetzen.

Handlungsempfehlungen für CFOs

Um diese Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen, müssen CFOs proaktiv handeln und sich auf die wichtigsten Handlungsfelder fokussieren. Ein zentraler Hebel ist die Stärkung der Unternehmenssteuerung, insbesondere in Bezug auf das Kunden- und Produktportfolio und strategische Unternehmensentscheidungen. Die Identifikation der Ergebnisbeiträge von Produkten, Regionen und Kundengruppen zum Unternehmenserfolg sowie der zu Grunde liegenden Werttreiber sind die

Grundlage, um kurzfristige gezielte Optimierungsmaßnahmen initiieren und langfristige Entscheidungen treffen zu können. CFOs sollten hierbei eng mit den operativen Einheiten zusammenarbeiten, um Chancen und Risiken in den Geschäftsbereichen frühzeitig zu identifizieren und passende Maßnahmen zu ergreifen. Wichtig ist dabei eine engere Verzahnung von Finanzen und Leistungswirtschaft, um aussagekräftige Szenarioanalysen und Simulationen durchzuführen und beispielsweise Produktionskapazitäten optimal zu nutzen.

Ein ebenso wichtiger Aspekt ist die Sicherung der Finanzierung. Gerade in einem hoch volatilen Umfeld müssen CFOs die Liquidität fokussiert überwachen und sicherstellen, dass das Unternehmen finanziell flexibel bleibt, z. B. bei der Umsetzung

des Investitionsportfolios. Dazu gehört ein konsequentes Working-Capital-Management mit klar definierten Zielen und Verantwortlichkeiten sowie die Diversifizierung der Finanzierungsstrategie, um Risiken abzufedern. Der Einsatz von Absicherungsinstrumenten, wie Hedging, kann helfen, Preisschwankungen bei Rohstoffen und unerwarteten Finanzierungsbedarfen zu begegnen.

Die Modernisierung der Finanzprozesse und -organisation stellt einen weiteren zentralen Baustein dar. Die Einführung von Technologien wie RPA, Process Mining oder Predictive Analytics eröffnet neue Potenziale in der Steuerung – vorausgesetzt, CFOs übernehmen hierbei selbst die Führungsrolle und verankern Digitalisierung als integralen Bestandteil ihrer





Agenda. Ebenso wichtig ist die gezielte Förderung von Talenten. Nachwuchsprogramme, bereichsübergreifende Kompetenzentwicklung und die Integration strategischer sowie internationaler Perspektiven machen die Finanzteams fit für die Zukunft. Auch die Optimierung der Prozesse bietet Ansatzpunkte wie z. B. Purchase-to-Pay oder Order-to-Cash. Durch den Einsatz moderner Technologien und Digitalisierung können Reporting- und Analysefähigkeiten ausgebaut werden, was die Reaktionsfähigkeit der Organisation weiter erhöht. Auch die Weiterentwicklung und Förderung von Schlüsselpersonal, das die Veränderungsprozesse aktiv vorantreiben kann, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Finanzabteilungen sollten sich zunehmend als Business Partner der operativen Bereiche positionieren, um strategische Entscheidungen fundiert zu unterstützen und einen deutlichen Mehrwert in der Zusammenarbeit mit den Geschäftsbereichen zu schaffen.

Der Blick nach vorn: Augenmaß bewahren

Trotz der zahlreichen Herausforderungen ist es wichtig, dass CFOs auch in Zeiten hoher Volatilität und Unsicherheiten den Blick für die Zukunft nicht verlieren. Es mag verlockend erscheinen, in Zeiten des Kostendrucks rigoros zu sparen, doch sollte dies mit Bedacht geschehen. Innovationsbereiche und strategisch wichtige Investitionen sollten so weit wie möglich von Kürzungen ausgenommen werden, da sie maßgeblich zur zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Außerdem müssen CFOs gemeinsam mit ihren Kolleginnen und Kollegen der CxO-Ebene den Markt kontinuierlich beobachten und neue Chancen für beispielsweise strategische Zukäufe oder den Verkauf von Unternehmensteilen identifizieren. Ein nachhal-

tiger Wandel gelingt jedoch nur, wenn er in der Organisation verankert wird. Change Management, transparente Kommunikation und die Beteiligung der Mitarbeitenden entscheiden darüber, ob Transformation wirklich gelebt wird.

Bei allen ergriffenen Maßnahmen ist es entscheidend, die Auswirkungen von Maßnahmen auf die Mitarbeiter nicht zu vernachlässigen. Eine klare, transparente Kommunikation über die strategische Ausrichtung und die Rolle jedes Einzelnen innerhalb des Unternehmens kann das Engagement der Belegschaft aufrechterhalten und dazu beitragen, dass das Unternehmen auch in schwierigen Zeiten eine vertrauensvolle und leistungsfähige Kultur pflegt.

CFOs als Gestalter des Wandels

CFOs in der Ernährungsindustrie stehen in den kommenden Jahren vor einer Vielzahl von Herausforderungen. Die Dynamik der Märkte erfordert nicht nur ein tiefes Verständnis der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, sondern auch die Fähigkeit, flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Mit einem klaren Fokus auf Rentabilität, nachhaltige Finanzierung und eine moderne Finanzfunktion können CFOs ihre Unternehmen erfolgreich durch herausfordernde Zeiten führen und gleichzeitig die Basis für zukünftiges Wachstum legen. Die Ernährungsindustrie befindet sich im Wandel, doch bietet dieser auch zahlreiche Chancen – vorausgesetzt, CFOs erkennen sie und handeln entschlossen.

Worauf CFOs im Mittelstand heute achten sollten – 10 Impulse

- 1 **Die Finanzfunktion braucht ein Zielbild**
Wer die Finanzfunktion zukunftsfähig aufstellen will, braucht eine klare Vision – mit Roadmap, Meilensteinen und einem integrierten Blick auf Prozesse, Systeme, Daten und Teamstruktur.
- 2 **Vom Zahlenlieferanten zum strategischen Partner**
CFOs gestalten heute aktiv Geschäftsmodelle mit, bewerten Investitionen, identifizieren Werttreiber und beraten das Management mit faktenbasierten Handlungsempfehlungen.
- 3 **Daten sind der Schlüssel – aber nur mit Qualität und Kontext**
Echtzeitdaten, integrierte Plattformen und verlässliche Analysen sind essenziell für die Unternehmenssteuerung. Dabei kommt es nicht nur auf Verfügbarkeit, sondern auf Relevanz und Nutzbarkeit an.
- 4 **Komplexität reduzieren, Prozesse verschlanken**
Durch Standardisierung, Shared Services und klare Verantwortlichkeiten lassen sich Abstimmungsaufwand, Redundanzen und operative Last spürbar senken.
- 5 **Controlling weiterdenken**
Weg vom reinen Rückspiegelblick: Modernes Controlling liefert Frühindikatoren, Szenarien und erlaubt proaktive Steuerung – auch mit nicht-finanziellen KPIs.
- 6 **Transformation strategisch budgetieren**
Der Umbau der Finanzfunktion braucht Ressourcen – nicht als Kostenblock, sondern als Zukunftsinvestition. Kurzfristige Sparmaßnahmen können langfristige Entwicklungsprozesse negativ beeinflussen.
- 7 **Den Wandel in der Organisation verankern**
Change Management gehört zur CFO-Agenda: Transparente Kommunikation, Beteiligung der Mitarbeitenden und agile Umsetzung entscheiden über den Erfolg jeder Transformation.
- 8 **Talente gezielt aufbauen und fördern**
Der Aufbau leistungsstarker Finanzteams ist essenziell. CFOs sollten gezielt Nachwuchsprogramme etablieren und die bereichsübergreifende Kompetenz ihrer Mitarbeitenden fördern – insbesondere mit Blick auf Branchenwissen, Internationalität und strategisches Denken.
- 9 **Digitalisierung ist kein IT-Thema – sondern Führungsaufgabe**
Technologien wie RPA, Process Mining oder Predictive Analytics entfalten nur dann Wirkung, wenn CFOs sie selbst antreiben und ihre Einführung aktiv gestalten.
- 10 **Nachhaltigkeit und nicht-finanzielle Kennzahlen integrieren**
ESG bleibt für Finanzchefs relevant. Sie müssen auch zukünftig in der Lage sein, Umwelt- und Sozialkennzahlen zu erfassen, zu analysieren – und strategisch zu bewerten.

Ulrich Aldinger
Partner, RSM Ebner Stolz
Management Consultants

[direkt kontaktieren](#)

Im Interview mit C. Tönnies

Ein neuer Name, eine klare Vision

Warum der Traditionsbetrieb Tönnies sich transformiert und welche Chancen die Umstrukturierung für die Zukunft bringt

Nach über 50 Jahren verändert sich einer der bekanntesten Namen der deutschen Lebensmittelbranche: Die Tönnies Gruppe firmiert künftig unter dem Dach der Premium Food Group (PFG). Doch was steckt hinter dieser Entscheidung? In unserem Gespräch erklärt Clemens Tönnies, warum der Wandel weit mehr als nur ein Rebranding ist. Von der neuen strategischen Ausrichtung über die Stärkung einzelner Geschäftsbereiche bis hin zur Bedeutung nachhaltiger Fleischproduktion – dieses Interview gibt Einblicke in die Zukunft eines Unternehmens, das weit über die Fleischverarbeitung hinausgewachsen ist.

Herr Tönnies, nach mehr als 50 Jahren Firmengeschichte haben Sie sich im Gesellschafterkreis dazu entschieden, den Namen Ihrer Firmengruppe zu verändern. Haben Sie sich schon dran gewöhnt?

Ja klar! Wir haben die Entscheidung ja nicht von heute auf morgen getroffen. Das war ein langer Prozess. Hin und wieder rutscht noch ein „Tönnies Gruppe“ heraus, aber nur noch ganz selten.

Aus der Tönnies Unternehmensgruppe wird auf oberster Ebene die Premium Food Group (PFG). Was hat Sie zu diesem Schritt bewogen?

Wir haben uns in den vergangenen Jahren vom reinen Schlacht- und Zerlegebetrieb zu einem vollumfänglichen Lebensmittelproduzenten entwickelt. Für unsere Kunden produzieren unsere einzelnen Geschäftsbereiche neben Fleisch- und Wurstwaren heute schon Veggie-Produkte, Convenience-Artikel, Tierfutter, Saucen, Suppen, Nebenprodukten wie Eiweiße, Fette und Mehle und vieles mehr. Wir sind auch Rohstofflieferant für die Pharma-Industrie und für Bio-Kraftstoff. Wir betreiben zudem eigene Kühlhäuser sowie einen Frische- und Ultrafrische-Logistiker und haben in viele weitere Felder entlang der Wertschöpfungskette investiert. Die Umbenennung war daher ein logischer Schritt.

Verändert sich dadurch die DNA Ihrer Unternehmensgruppe?

Wir bleiben ein Familienunternehmen. Nur weil nicht mehr Tönnies oben drübersteht, bleibt Tönnies mittendrin. Wir drei Gesellschafter, mein Sohn Max, mein Neffe Robert und ich bleiben auch weiterhin an Bord. Wir schärfen mit diesem Schritt zudem den Kern von Tönnies als Marke mit weltweit hoher Strahlkraft

für hochwertiges Schweine- und Rindfleisch aus Deutschland. Denn dieser Geschäftsbereich trägt auch künftig den Namen Tönnies.

Teil des Veränderungsprozesses ist es auch, den Geschäftsbereichen mehr Eigenständigkeit zu ermöglichen. Welche Vorteile erwarten Sie sich davon, dass jeder Bereich als eigenes Unternehmen agiert?

Wir erwarten dadurch schnellere Entscheidungen. Uns sind viele Schnellbote lieber als ein großer Tanker. Jede Führungskraft soll denken und agieren wie ein Unternehmer.

Wie setzen Sie diese Agilität konkret um?

Wir haben uns gemeinsam mit der Führungsebene konkret mit den Fragen beschäftigt, was eine Stärkung der Eigenständigkeit im Alltag bedeutet, wie die internen Dienstleistungsbereiche wie HR oder IT als Business Partner die Geschäftsbereiche bestmöglich unterstützen können und welchem Vorgehen ein strukturiertes Projektmanagement folgen sollte. Zu allen Themenbereichen gab es eine intensive Beteiligung aller Stakeholder und einen gemeinsamen abgestimmten Prozess. Neben den Hardfacts ist das echte Kulturarbeit. Der Kulturarbeit widmen wir aktuell einen besonderen Fokus.

Die Holding bündelt zukünftig administrative Tätigkeiten. Wie stellen Sie sicher, dass trotzdem eine gruppenweit einheitliche Unternehmensstrategie verfolgt wird?

Kultur und Werte geben Orientierung und sorgen für Verlässlichkeit. Wir sind der festen Überzeugung, dass unsere Organisation nur mit motivierten und begeisterten Kolleginnen und Kollegen langfristig erfolgreich sein kann. Deshalb werden wir



Interviewpartner Klaus Martin Fischer,
Partner bei RSM Ebner Stolz Management Consultants



“Wir möchten eine Kultur leben, in der jeder mit eigenem Unternehmergeist mitgestalten kann.”

uns weiter mit den Themen Führungsverhalten beschäftigen und möchten eine Kultur leben, in der jeder mit eigenem Unternehmergeist mitgestalten kann.

Die enge Einbindung der Mitarbeiter ist für den Erfolg einer solch herausfordernden Transformation entscheidend. Wie schaffen Sie es, die Mitarbeitenden bei einem so grundlegenden Wandel mitzunehmen und ihre Akzeptanz und Motivation zu fördern?

Bei uns ist es ausdrücklich erwünscht, dass sich alle Kolleginnen und Kollegen eigenverantwortlich und mit Unternehmersinn einbringen. Dazu benötigt es eine gute Orientierung in Form von Wissen über strategische Entscheidungen sowie eine Kultur, die dieses Engagement einfordert und wertschätzt. Mit Julia Hupp haben wir die neue Position der Chief Transformation Officerin besetzt, die dieses Thema aktiv vorantreibt und dafür sorgt, dass alle mitgenommen werden. Da ist ein toller Spirit entstanden.

Zurück zum Kerngeschäft: Ihre Unternehmensgruppe stand bislang für hochwertiges Schweine- und Rindfleisch aus Deutschland. Wofür steht es künftig?

Die Wurzeln unserer Premium Food Group liegen in der Fleischproduktion. Wir haben uns jedoch Schritt für Schritt zu einem innovativen 360-Grad-Lebensmittelanbieter entwickelt, der zeitgemäße und ausgewogene Ernährung mit Nachhaltigkeit in Einklang bringt. Dazu gehört selbstverständlich auch ein verantwortungsbewusster Genuss von hochwertigen Fleischprodukten als wichtige Quelle an Nährstoffen. Aber eben auch so viel mehr.

Ist das auch eine Reaktion auf den sinkenden Fleischkonsum in Deutschland?

Der aktuellste Ernährungsreport des BMEL zeigt, dass die Deutschen wieder mehr Fleisch essen – vor allem auch die jüngere Generation. Führende Experten sagen zudem einen weltweit steigenden Fleischkonsum voraus, vor allem in afrikanischen Ländern. Deutschland ist eine Gunstregion. Wir haben gute Böden, unsere Landwirte sind Klima-Weltmeister. Es gibt kaum ein Land, in dem nachhaltiger Fleisch produziert werden kann als in Deutschland. Da wäre es doch verrückt, die Produktion ins Ausland zu verlagern.

Teile der Politik und NGOs plädieren dennoch für einen Abbau der Tierhaltung in Deutschland...

Den hat die Branche doch längst hinter sich. Die gesamte Branche hat vor gar nicht all zu langer Zeit mehr als eine Millionen Schweine in der Woche verarbeitet. Durch die massive Versicherungs in der Landwirtschaft, vor allem durch fehlende politische Rahmenbedingungen und die Abschaffungsrhetorik, sind wir zwischenzeitig auf unter 700.000 Tiere gesunken. Jetzt haben sich die Zahlen auf ein Niveau von 750.000 eingependelt – die Tierhaltung ist also um 25 Prozent gesunken. Diese Forderung wurde erfüllt.

Wie hat Ihr Unternehmen darauf reagiert?

Man kann keine Tiere verarbeiten, die es nicht gibt. Auch wir haben reagiert, Schichten rausgenommen und uns der Situation entsprechend angepasst. Wir haben aber auch investiert. Vor allem in Automatisierung und Digitalisierung. Es war stets unsere Stärke, antizyklisch zu investieren.



25 Prozent weniger Tiere – satt werden die Deutschen aber offensichtlich trotzdem, oder?

Ja, aber eben nicht mehr zu 100 Prozent mit deutscher Ware ...

... Deutschland hat aber doch einen Selbstversorgungsgrad von über 100 Prozent...

... das wird immer so kolportiert. Es ist aber eine Scheinaussage, die sich auf ein gesamtes Schwein bezieht. Von einem 100 kg schweren Schwein kann man aber nur rund die Hälfte als Lebensmittel verwerten. Und davon essen die Deutschen auch nur einen Bruchteil. Vor allem Kotelett und Filet. Und genau mit diesen Edelteilen können wir uns heute schon nicht mehr selbst versorgen. Rund 30 Prozent dieser Teilstücke müssen importiert werden, um den Hunger hier im Land zu stillen. Und die kommen dann aus Ländern, in denen Tierwohl und Klimaschutz eine wesentlich geringere Rolle spielen als bei uns in Deutschland. Und genau da beißt sich die Katze in den Schwanz.

China war in der Vergangenheit einer Ihrer wichtigsten Exportmärkte für die Teilstücke, die in Deutschland nicht verzehrt werden. Also Füßchen, Schwänzchen, Näschen der Tiere. Wie sehen Sie die Zukunft des chinesischen Marktes für deutsches Fleisch, insbesondere nach den Herausforderungen durch die Afrikanische Schweinepest und der Maul- und Klauenseuche?

Der Ausbruch der ASP Ende 2020 war ein Nackenschlag für die Branche und die deutsche Landwirtschaft. Wenn wir vorher für Pfötchen und Co. in Asien gute Preise erzielen konnten, weil sie dort als Delikatessen gelten, müssen wir sie heute für wenige Cent ins Tierfutter geben – oder sogar entsorgen. Ein Drama. Und dann jetzt auch noch die MKS ...

Zurück zum deutschen Markt: Sie planen die Übernahme der Rinderstandorte Ihres niederländischen Mitbewerbers Vion. Was haben Sie vor?

Wir haben hier eine Grundsatzvereinbarung zur Übernahme der Standorte Buchloe, Crailsheim, Hilden und Waldkraiburg von der Vion Food Group erzielt. Mit der geplanten Übernahme würden wir unsere Beef-Kompetenzen in Süddeutschland erweitern. Insbesondere im Hinblick auf den Erhalt der deutschen Landwirtschaft mit seit Generationen geführten Familienbetrieben ist es wichtig, die in Süddeutschland vorhandene Verarbeitungsstruktur für Rinder zukunftsfähig aufzustellen und den Landwirtinnen und Landwirten eine zukunftsfähige Perspektive zu bieten. Wir glauben weiter an die Zukunft der Fleischproduktion in Deutschland. Dieser Deal steht aber noch unter der kartellrechtlichen Prüfung.

Die Fleischbranche in Deutschland setzt auf Nachhaltigkeit. Wie sind Ihre Ambitionen in diesem Feld?

Wir wollen einer der nachhaltigsten Lebensmittelproduzenten Europas werden. Die weltweit anerkannte Science Based Targets Initiative (SBTi) hat gerade unsere Klimaziele zur Reduzierung der Treibhausgasemissionen bis 2030 offiziell bestätigt. Die Bestätigung der Ziele folgt einem ausführlichen Validierungsprozess der Berechnungen aller direkten und indirekten Emissionen in der Lieferkette.

Was sind denn die größten Emittenten Ihrer Gruppe?

91 Prozent unserer Treibhausgase entstehen in der Landwirtschaft. Daher unterstützen wir unsere landwirtschaftlichen Partner seit Jahren dabei, ihre Emissionen zu senken. Unsere Klima-Plattform, die den Ausstoß eines einzelnen Betriebs wissenschaftlich berechnet, hat einen Stein ins Rollen gebracht. Hier gibt es nun eine Branchenlösung, die über das Prüfsystem QS branchenweit angeboten wird. Ein wichtiger Schritt.

Der Verbraucher schaut auf den Preis. Müssen Mehrwerte im Bereich Nachhaltigkeit deshalb noch besser und direkter – etwa auf der Verpackung – signalisiert werden, damit die Preisdifferenz zu niedrigeren Haltungsstufen verstanden und stärker akzeptiert wird?

Da gibt es eine krasse Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Die Verbraucherinnen und Verbraucher fordern zu Recht mehr Nachhaltigkeit ein. Mehr dafür bezahlen wollen am Ende aber die Wenigsten. Das muss dann der Markt tragen. Da müssen wir gemeinsam mit dem Handel die Landwirte unterstützen.

Klaus Martin Fischer
Partner, RSM Ebner Stolz
Management Consultants

[direkt kontaktieren](#)

Hoch über den Dächern von Düsseldorf bot der diesjährige Unternehmerdialog rund 70 Unternehmerinnen und Unternehmern eine exklusive Plattform für den Austausch und das Networking in entspannter Atmosphäre. Zu dem Thema **„Ambiguität & Co.: Wie finden Unternehmen ihren erfolgreichen Weg“** boten die Vorträge der Gastredner Hans-Gerd Janssen (Geschäftsführer von CHEFS CULINAR), Alexandra Vázquez Bea (COO / CFO von Oetker Digital) und Dr. Jochen P. Zoller (Chairman & Founder der Tentamus Group) dabei wertvolle Impulse.



8. Unternehmerdialog Agrar & Ernährung



Alexandra Vázquez Bea:
**„Data-driven Innovation:
Daten als Treiber des Wandels –
Einblick in die Datenreise eines
deutschen Traditionsunternehmens“**



Hans-Gerd Janssen:
**„Business-Development
im B2B-Geschäft:
Mit Added-Value-Strategie
Win-Win-Situationen ermöglichen“**





Dr. Jochen P. Zoller:
**„Unleash Growth:
Wachstums- und
Wertsteigerungsstrategien
der Tentamus Group“**

Mehr über den **8. Unternehmerdialog Agrar & Ernährung** lesen Sie [hier](#). Wir freuen uns schon auf die nächste Veranstaltung am 15. Mai 2025 zum Thema „Rethink Growth: Die Kraft der Idee – Strategien für eine Welt im Wandel“.

Hans-Gerd Hegener
Senior Manager, RSM Ebner Stolz
Management Consultants

direkt kontaktieren



Nachhaltigkeit in der Ernährungsindustrie

Den Berg bezwingen

Die Nachhaltigkeit hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen und stellt insbesondere die Ernährungsindustrie vor immense Herausforderungen. Der Weg zu einem nachhaltigeren Wirtschaften gleicht dem Aufstieg eines steilen Bergmassivs: notwendig, aber oft unklar und beschwerlich. Unsere aktuelle Studie beleuchtet den Status quo der Nachhaltigkeit in der Ernährungsindustrie und gibt wertvolle Einblicke und Empfehlungen für die Branche.



Unternehmen der Ernährungsindustrie befinden sich in einem Spannungsfeld zwischen Reaktion und Aktion. Während einige bereits mutig vorschreiten, zögern andere und warten auf fundamentale Strukturveränderungen.

Forderungen von Politik, Handel und Verbrauchern sind oft uneindeutig, was die Routenplanung zur Nachhaltigkeit erschwert. Entlang der Lieferkette werden jedoch bereits Maßnahmen wie Code of Conducts, Nachhaltigkeitszertifikate und mehr Transparenz gefordert.

Die Situation für die Ernährungsindustrie ähnelt einem Aufstieg durch unwegsames Gelände bei Nebel: unübersichtlich, komplex und ohne klare Orientierungsmuster. Dringlich stellt sich die Frage nach dem ökonomischen Mehrwert notwendiger Investitionen: Wie kann das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen wirtschaftlich gelingen?

Unsere Studie identifiziert fünf wesentliche Erkenntnisse:

1. Regulatorischer Druck

Nationale und europäische Gesetze und Richtlinien zum Thema Nachhaltigkeit sind zahlreich und oft unklar. Besonders das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) ist von hoher Relevanz für die befragten Unternehmen.

2. Transformationstreiber

Nachhaltigkeit hat eine starke gesellschaftliche Bedeutung und wird durch Handel und Banken verstärkt. Sie treibt die Transformationsprozesse in den Unternehmen an.

3. Licence to operate

Öffentlicher Druck und Regularien beeinflussen das Engagement der Unternehmen. Nachhaltigkeit wird auch zu einem Risikomanagementthema, da eine Nichtberücksichtigung Geschäftsmodelle bedrohen kann.

4. Margendruck

Verbraucher und Handelspartner schätzen nachhaltiges Wirtschaften, wollen aber nicht an den Mehrkosten beteiligt werden. Nachhaltigkeit wird daher voraussichtlich zu Lasten der Marge gehen.

5. Wettbewerbsthema

Nachhaltigkeit ist ein Wettbewerbsvorteil, den größere Unternehmen besser nutzen können. Die Umsetzung der Anforderungen bleibt jedoch für alle eine Herausforderung.

Wie vor einer schwierigen Bergtour ist eine akribische Vorbereitung für den Weg zu mehr Nachhaltigkeit notwendig. Die Ernährungsindustrie steht vor komplexer Regulatorik, einem sich verändernden Marktumfeld und strategischen Herausforderungen. Nationale und internationale Gesetzgebungen erhöhen die Komplexität und den Handlungsdruck. Besonders das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz und die Corporate Sustainability Due Diligence Directive der EU stellen die Unternehmen vor große Aufgaben.

Das Marktumfeld verändert sich ebenfalls rapide

Verbraucher verlangen mehr Transparenz und nachhaltigere Produkte. In einem gesättigten Markt werden Differenzierungsstrategien immer wichtiger. Nachhaltigkeit ist zu einem

gewohnten Lebensstil geworden und Unternehmen müssen sich strategisch darauf einstellen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die Motivation für die Nachhaltigkeitstransformation liegt in der gesellschaftlichen Akzeptanz und dem Erhalt der „Licence to operate“. Unternehmen müssen sich den steigenden gesellschaftlichen Erwartungen an ihre ökologische, soziale und ökonomische Verantwortung bewusst sein. Ohne gesellschaftliche Zustimmung riskieren sie wirtschaftliche Nachteile und den Verlust ihrer Existenzgrundlage.

Die Studie zeigt, dass der Weg zur Nachhaltigkeit für die Ernährungsindustrie mit vielen Hindernissen gepflastert ist. Doch die Bereitschaft und die Notwendigkeit zur Veränderung sind klar erkennbar. Unternehmen müssen strategisch und entschlos-

sen vorgehen, um den Gipfel der Nachhaltigkeit zu erreichen. Nur so können sie langfristig wettbewerbsfähig bleiben und ihren Beitrag zu einer nachhaltigeren Zukunft leisten.

Weitere Informationen und die vollständige Studie finden Sie auf unserer [Webseite zum Download](#).

Dr. Jens Petersen

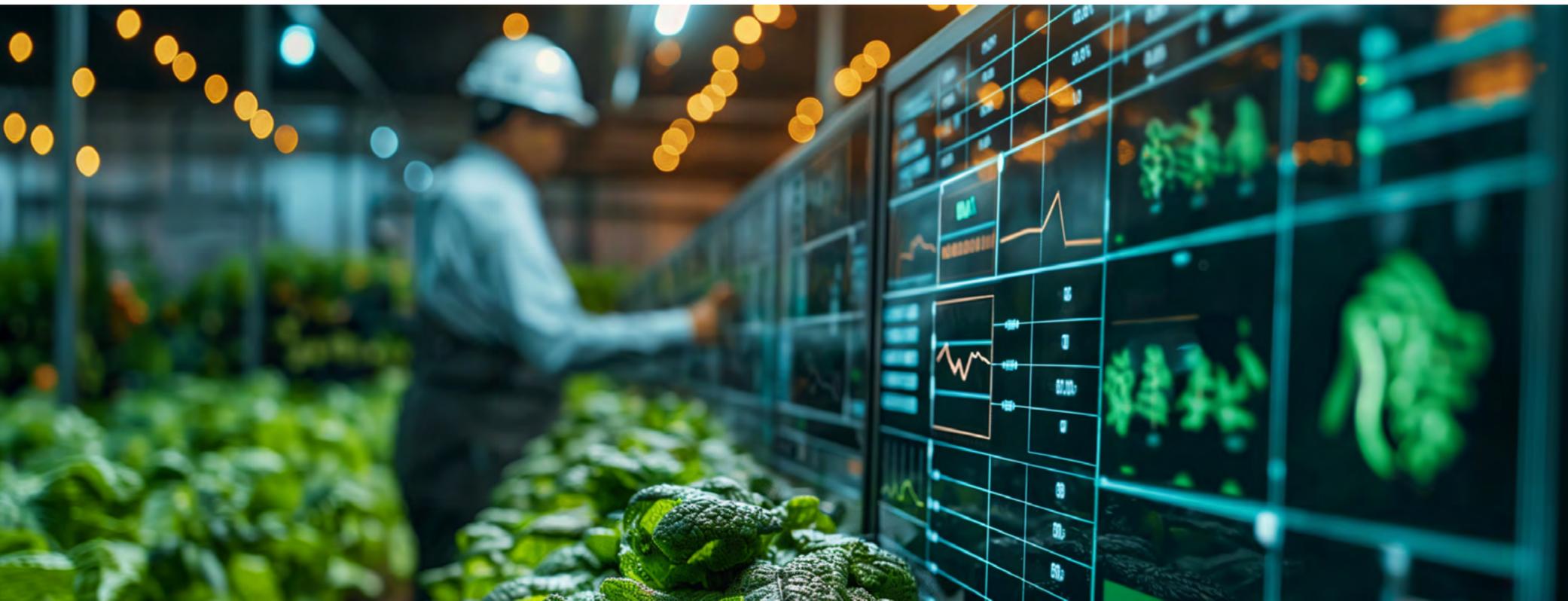
Partner, RSM Ebner Stolz Management Consultants

[direkt kontaktieren](#)

Dr. Marius Ziegan

Partner, RSM Ebner Stolz Management Consultants

[direkt kontaktieren](#)



Jetzt Reinhören!

Hören Sie dazu auch die Podcast-Folge „**Von der Produktion bis ins Supermarktregal: Nachhaltigkeit in der Lebensmittelindustrie**“ mit unserem Partner Dr. Jens Petersen. Gemeinsam mit Johannes Sausen von der IKB spricht er über die Herausforderungen und Chancen der Lebensmittelindustrie beim Thema Nachhaltigkeit. Ein Muss für alle, die sich für nachhaltige Wertschöpfungsketten in einer komplexen globalen Branche interessieren.

[IKB-Podcast: Folge 28](#)

Der Durst lässt nach

Alkoholfreie Getränke auf dem Rückzug

Seit 2014 ist der Pro-Kopf-Konsum in Deutschland um **7,7 %** zurückgegangen – gerechnet auf die Gesamtbevölkerung entspricht dies einer signifikanten Lücke von über einer Milliarde Liter.

-23 Liter

Pro-Kopf-Konsum p. a.

-1,2 Mrd. Liter

Gesamtkonsum p. a.

(Delta AfG-Konsum 2024 ggü. 2014)

Für weitere Informationen
gewünschtes
Segment
anklicken

Herstellermarken rücken in den Fokus

Preisaggressive Promotions bei den Herstellermarken forcierten den Konsumenten in den letzten Jahren zum verstärkten Markenkauf.



Entwicklung Marktanteil Hersteller- vs. Handelsmarken

Quelle: YouGov Consumer Panel,
Wirtschaftsvereinigung Alkoholfreie
Getränke e.V., Verband Deutscher
Mineralbrunnen e.V., Verband der
deutschen Fruchtsaft-Industrie e.V.,
RSM Ebner Stolz Research

Konsolidierungen & Transaktionsgeschehen

Ausgewählte AfG-Transaktionen in Deutschland seit 2021



1) Standort Grüneberg (angekündigt / noch nicht abgeschlossen)

2) Minderheitsbeteiligung

Ausblick

Der Markt für alkoholfreie Getränke befindet sich im Umbruch und sieht sich mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert: Rückläufige Absatzzahlen, Überkapazitäten sowie massive Preissteigerungen bei wichtigen Rohstoffen, haben die Situation verschärft und drücken zunehmend auf die Margen. Hersteller agieren heute in einem Marktumfeld, das selten so komplex und herausfordernd war.

Die anhaltende Konsolidierungswelle wird den Markt weiter prägen. Mittelständische Unternehmen erwägen verstärkt Exit-Optionen, der Lebensmitteleinzelhandel bündelt seine Brunnenaktivitäten und Brauereien suchen nach Alternativen zum rückläufigen Biergeschäft. Während innovationsgetriebene Wachstumsimpulse bei Erfrischungsgetränken nur so „aufsprudeln“, stagniert der Fruchtsaftkonsum seit Jahren – und auch in absehbarer Zeit ist keine Trendwende in Sicht. Die Beliebtheit von Wassersprudlern und Leitungswasser drücken den Absatz von Mineralwasser weiter, während die Branchengrenzen zwischen den einzelnen Segmenten zunehmend verschwimmen.

Jetzt braucht es neue Strategien – in einem sich schnell verändernden Markt, in dem jeder Schluck zählt, werden

nur diejenigen mithalten, die kontinuierlich ihren Kurs anpassen und auf Innovationsstärke setzen. Nun ist es an der Zeit, mutige Schritte zu gehen und an den relevanten Stellschrauben zu drehen, um den veränderten Marktbedingungen entschlossen entgegenzutreten.

Topline-Sicherung und die Steigerung der Profitabilität durch konsequente Kostenoptimierung sind die ersten entscheidenden Schritte. Gleichzeitig bleibt die ständige Auseinandersetzung mit neuen Trends sowie die Festigung von Produktinnovationen unerlässlich. In Trendsegmenten wie beispielsweise „Near Water“ oder funktionalen Getränken schlummern oftmals ungenutzte Potenziale, die zukünftige Wachstumsimpulse liefern können. Erschöpfen sich die eigenen strategischen Handlungsoptionen oder die verfügbaren Ressourcen, kann auch die Möglichkeit eines Exits in Erwägung gezogen werden.



Christoph Havermann
Partner, RSM Ebner Stolz
Management Consultants

Strategische Allianzen – richtig geplant und umgesetzt

Die Kraft der Kooperation



Viele Felder unternehmerischen Handelns lassen sich leichter bespielen, wenn man Teil einer strategischen Allianz ist. Wie und mit wem das gelingen kann, welche Chancen und Herausforderungen es gibt und wer eine Umsetzung idealerweise begleitet, lesen Sie hier.

Strategische Allianzen – Stärken bündeln, Risiken teilen

Die Agrar- und Ernährungsindustrie steht von vielen Seiten unter Druck: Veränderte Konsumgewohnheiten, volatile Rohstoffpreise, steigende Kosten, Ertragsdruck und eine immer restriktivere Regulatorik setzen die Unternehmen unter Zugzwang. Mehr denn je müssen sie sich fragen, wie in diesem Umfeld Wachstum, Ertrag und Wettbewerbsfähigkeit bei limitierten Ressourcen abgesichert werden können. Nicht selten reift in dieser Gemengelage die Erkenntnis, dass eine erfolgreiche Fortentwicklung nur mit Hilfe eines geeigneten Partners zu stemmen ist.

Um ans Ziel zu kommen, gilt es, gemeinsam mit einem Partner, vorhandene Kompetenzen und Ressourcen intelligent zusammenzuführen. Strategische Allianzen sind dafür besonders geeignet. Sie zielen darauf ab, Stärken zu bündeln oder Risiken zu teilen und durch Schaffung wechselseitiger Synergien

die Wettbewerbsfähigkeit beider Partner zu steigern – durch Zusammenarbeit auf Projektebene, in Kooperationen oder als Joint Venture.

Die Motive für eine strategische Allianz sowie die Chancen, die sie bietet, sind vielfältig. Ein typischer Beweggrund ist die gemeinsame Erschließung neuer Märkte. Die Bündelung von Ressourcen kann auch Kosten sparen, etwa durch Spezialisierungen im Produktionsverbund, durch beidseitig genutzte Shared Service Center, einen gemeinsamen Vertrieb oder in einer Einkaufskooperation. Ein weiteres Motiv kann die Steigerung der Innovationskraft durch Nutzung des Know-hows eines Spezialisten sein. Statt mühsam Wissensgebiete allein zu erschließen, können Innovationen so besser und vor allem schneller entwickelt werden. Eine vertikale Zusammenarbeit über die eigene Wertschöpfungsstufe hinaus kann den Zugriff auf wichtige Rohstoffe absichern.

Gemeinsam handeln liegt im Trend

Strategische Allianzen treten immer mehr aus dem Schatten klassischer M&A-Aktivitäten, da sie einige handfeste Vorteile bieten. Im Kern ist dies der Fortbestand der eigenen Unabhängigkeit sowie die Möglichkeit, eine Allianz nur auf die notwendigen Funktions- und Geschäftsbereiche begrenzen zu können. Zudem erfordern sie einen spürbar geringeren finanziellen Aufwand als etwa Zukäufe. Damit bleiben die Risiken deutlich niedriger und beherrschbarer, auch eine eventuelle Rückabwicklung ist leichter durchzuführen.

Auch in klassischen Branchen wie der Agrar- und Ernährungsindustrie finden sich immer mehr Unternehmen zu Allianzen zusammen. Ein Beispiel ist die intersektorale Allianz zur Produktion nachhaltiger Backwaren, bei der Yara nachhaltige Dünger für den Getreideanbau bereitstellt, Gütting Mühle Mehl regional angebautes Getreide liefert, das Harry Brot zur Herstellung von Backwaren nutzt. In dem Joint Venture Green Fertilizer Denmark haben sich die Agrarhändler DLG und Danish Agro sowie der Molkereikonzern Arla und der Fleischverarbei-

ter Danish Crown zusammengetan, um nachhaltige Düngemittel auf Basis von grünem Ammoniak zu etablieren. Die Brauerei Bitburger und der Fruchtzubereitungsspezialist Zentis bündeln ihr Know-how in der Getreideverarbeitung und im B2B-Markt für Milchalternativen im Joint Venture V-Comp Pro, um pflanzliche Rohstoffe für Milchersatzprodukte herzustellen. Die Molkerei Frischli und der Cerealien-Hersteller Brügglen wiederum setzen mit ihrem Joint Venture auf die gemeinsame Herstellung von Haferdrinks.



Die Motive für eine strategische Allianz sowie die Chancen, die sie bietet, sind vielfältig.

Gut geplant, erfolgreich umgesetzt – Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit

Eine strategische Allianz kann sich für jedes Unternehmen lohnen. Wichtige Voraussetzung ist jedoch, dass man bereit ist, einen Teil seiner unternehmerischen Kontrolle abzugeben. Zudem bedarf es der Bereitschaft einer gewissen Akzeptanz der Andersartigkeit des Gegenübers. Doch was sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren und welche Prozessschritte und Risiken gilt es zu beachten?

Von der Idee bis zum operativen Start sind fünf Stufen im Allianz-Prozess zu durchlaufen. Die Praxis zeigt, dass dies mehrere Monate dauern kann, wobei der gesamte Prozess ein hohes Maß an Engagement des beteiligten Managements erfordert. Auch sollte nicht vergessen werden, dass die kartellrechtlichen Rahmenbedingungen jederzeit zu beachten und einzuhalten sind. Entsprechend sind die in den Prozess involvierten Personen zu sensibilisieren sowie klare Regeln und Vereinbarungen (z. B. Cleanteam-Vereinbarungen) unerlässlich.

1. Bedarfs- / Machbarkeitsanalyse

Zunächst sollte sich das Unternehmen selbst einer Bedarfs- und Machbarkeitsanalyse unterziehen. Der Gesamtaufwand und die Bindung interner Ressourcen werden häufig unterschätzt. Das laufende Projektmanagement der Allianzpartner als elementarer Bestandteil ist vielfach unzureichend mit Personal und dem erforderlichen Know-how ausgestattet. Daher sollte vorab ausgewertet werden, ob das geplante Vorhaben das richtige Mittel ist.

2. Suche / Sondierung

Bei der Auswahl des richtigen Partners gilt es, besondere Sorgfalt walten zu lassen. Mögliche Probleme sollten frühzeitig erkannt werden. Daher ist es ratsam, seine Zielvorstellungen an den zukünftigen Partner in einem detaillierten Suchprofil mit Prioritäten abzubilden. Ist ein Partner identifiziert, sind kartellrechtliche Fragestellungen frühzeitig zu klären.

3. Konfiguration / Ausgestaltung

Offenheit, klare Kommunikation und das gelungene Management unterschiedlicher Kulturen und Führung beider Seiten lassen eine Allianz zum Erfolg werden. Eine

moderierende Instanz kann dabei helfen, beide Unternehmen ohne große Turbulenzen zusammenzuführen. Auch sollten die konkreten Ziele, Rollen, Verantwortlichkeiten und finanziellen Bedingungen klar formuliert und von beiden Partnern in einem Vertrag fixiert werden.

4. Operative Umsetzung

In der operativen Umsetzung darf die Schließung der gemeinsamen Kooperation und die Realisierung der Allianzziele als wesentliche Projektziele bei allen täglichen Herausforderungen nicht aus den Augen verloren gehen. Eine enge Einbindung des Top-Management in das laufende Geschehen verleiht dem Vorhaben die notwendige Priorität und ist daher erfolgskritisch.

5. Bewertung / Anpassung

Erreichte Zwischenziele der Kooperation müssen regelmäßig evaluiert und bewertet werden. Dabei ist sicherzustellen, dass jeder Partner seine Verpflichtungen erfüllt. Gibt es Anpassungsbedarf, muss rechtzeitig reagiert werden. Sollte sich die gemeinsame Basis auflösen oder sollten die Vorteile der Kooperation dauerhaft schwinden, kann auch ein Beenden der Zusammenarbeit die Lösung sein. Ein solches Szenario kann im Kooperationsvertrag vorgedacht und vereinbart werden.

Mehr als eine Partnervermittlung: Unterstützung bei der Umsetzung

Die Praxis zeigt, dass die Einbindung externer Berater in den Allianz-Prozess die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Umsetzung deutlich erhöhen kann. Mit ihrer Fachkenntnis und Erfahrung können sie die Unternehmen wirkungsvoll unterstützen. Zum Beispiel als „neutrale Instanz“ bei der Bewertung und Auswahl geeigneter Partner oder bei der Gestaltung von Vereinbarungen und Verträgen.

Bei der Implementierung sorgen Berater dafür, dass die notwendigen Prozesse, Technologien und Systeme für eine reibungslose Zusammenarbeit vorhanden sind und als Prozessmanager übernehmen sie die Fortschritts- und Erfolgskontrolle. In der Mittler- und Moderationsrolle wirken sie als ausgleichendes Element zwischen den Partnern und sorgen dafür, dass beide Seiten zu ihren Interessen kommen, Probleme schneller gelöst werden und die Kooperation ein Erfolg wird.



Strategische Partnerschaften können der Schlüssel zum Erfolg sein

Trotz ihrer Vorteile wird das Thema Allianzen noch oft unterschätzt und daher unterpriorisiert – ein Umstand, der dringend überdacht werden sollte. Die Praxis zeigt, Kooperationen sind eine adäquate Handlungsoption, um auf Kostensteigerungen zu reagieren, Wettbewerbsdruck auszuweichen oder die Limitationen von begrenzten Ressourcen aufzuheben. Sie ermöglichen es Unternehmen, die individuellen Stärken gemeinsam zu einem Ganzen bündeln, Risiken zu teilen oder mit Innovationen neue Wege zu gehen. Allianzen liefern einen entscheidenden Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und eröffnen Wachstumsoptionen.

Die Komplexität strategischer Allianzen sollte aber nicht unterschätzt werden. Wichtig ist, von Beginn an klare Ansprüche an die Allianz zu definieren, die richtigen Partner sorgfältig auszuwählen und die Zusammenarbeit auf eine ausreichend stabile und vertraglich fixierte Basis zu stellen. Mit unserer Erfahrung begleiten wir Sie durch alle Phasen Ihres Vorhabens und helfen, Ihre Ziele effizient und erfolgreich zu realisieren.



Nils Keil
Principal, RSM Ebner Stolz
Management Consultants

[direkt kontaktieren](#)

RW Kassel und RWZ Köln bündeln ihre Kräfte

Gemeinsam für die Zukunft der Agrartechnik



Die Raiffeisen Waren GmbH (RW) und die Raiffeisen Waren-Zentrale Rhein-Main AG (RWZ) setzen einen wichtigen Meilenstein in der Agrartechnik: Sie planen, zum 1. Januar 2026 ihre Geschäftsbereiche in eine gemeinsame Gesellschaft zu überführen. Ein Zusammenschluss, der Potenziale erschließt, Synergien hebt und eine klare Zukunftsstrategie verfolgt.

„Wir haben in den vergangenen Jahren bereits erfolgreich zusammengearbeitet“, betont Mario Soose, Vorsitzender der Geschäftsführung der RW. „Doch die Welt verändert sich und wir müssen frühzeitig die richtigen Weichen stellen. Der Zusam-

menschluss ist ein substanzieller Schritt, um unsere Erfolgsgeschichte nah am Kunden weiterzuschreiben. Agrartechnik ist uns dabei eine Herzensangelegenheit.“

RWZ-Vorstandschef Christoph Kempkes ergänzt: „Die Idee eines Zusammenschlusses ist seit einiger Zeit gereift. Hier bündeln zwei starke Partner ihre Kräfte und eröffnen neue Möglichkeiten. Die RW zeigt in ihrem Management starkes Leadership und übernimmt mit Recht die operative Führung im Gemeinschaftsunternehmen. Gleichzeitig haben wir für wichtige Entscheidungen Augenhöhe vereinbart.“

„Der Markt für Agrartechnik unterliegt strukturellen Veränderungen. Mit dieser Allianz möchten RW Kassel und RWZ diesen anspruchsvollen Marktbedingungen proaktiv begegnen.“

Dr. Jens Petersen,
Partner bei RSM Ebner Stolz
Management Consultants

Ein Netzwerk von über 100 Standorten

Das geplante Gemeinschaftsunternehmen wird über mehr als 100 Standorte in Deutschland, Frankreich, Dänemark und Polen verfügen. Das flächendeckende Standortnetz soll dabei erhalten bleiben, da es kaum Überschneidungen in den Vertriebsgebieten gibt. Dies ermöglicht es, Landmaschinen in einem breiteren Spektrum anzubieten und die Leistungsfähigkeit in der Distribution zu erhöhen.

„Wir reagieren auf die professionellere Nachfrage größerer landwirtschaftlicher Betriebe und Lohnunternehmen“, erläutern beide CEOs. „Mit dem Zusammenschluss können wir die steigenden Anforderungen an Beratungskompetenz und komplexe Technik besser erfüllen.“

Synergien und Zukunftsfähigkeit

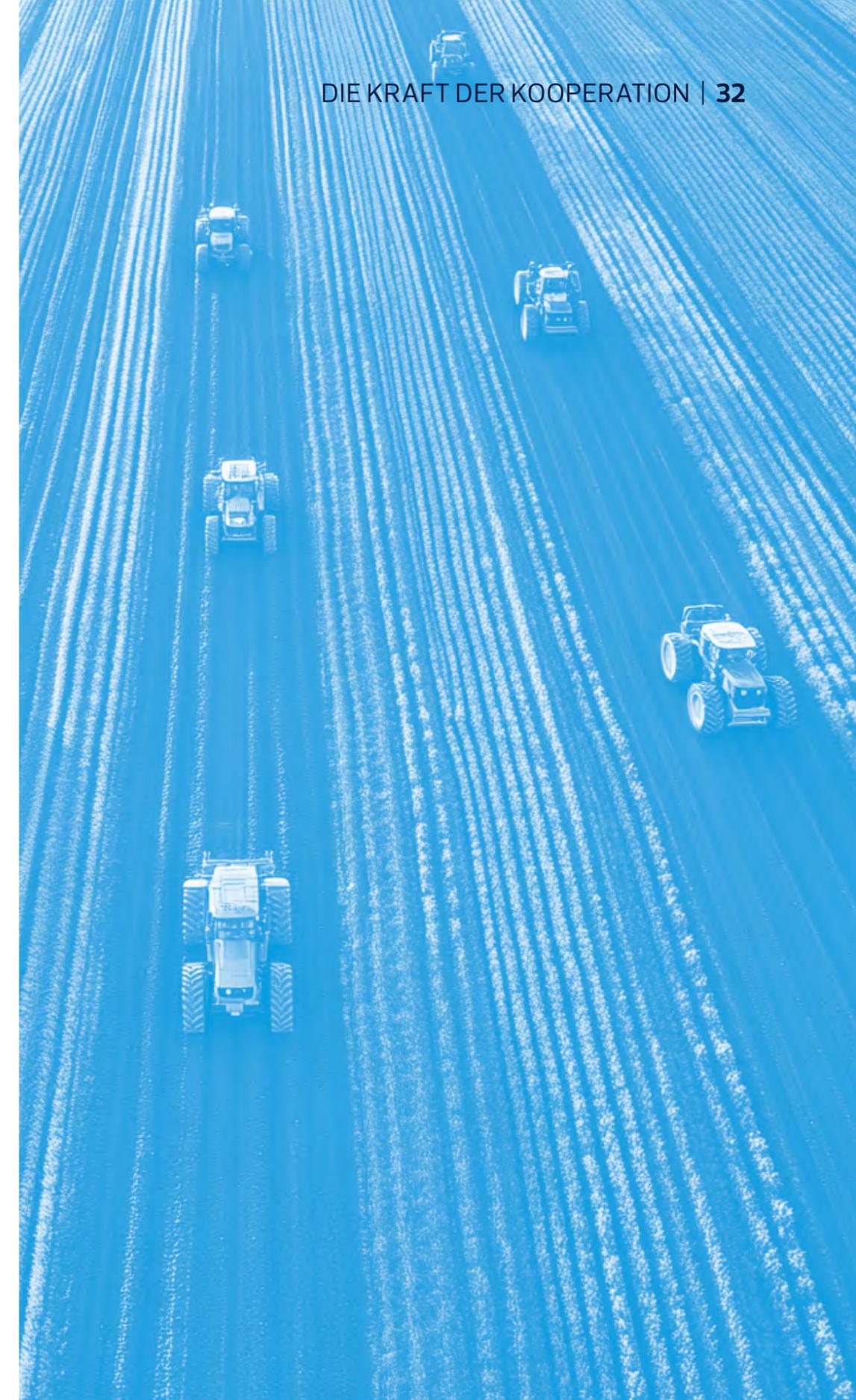
Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Bündelung von Ressourcen. Als einer der größten AGCO-Partner weltweit sehen die Unternehmen Potenzial im Einkauf, der Reduzierung von Doppelstrukturen und einer kapitalschonenderen Bestandsführung. „Der Zusammenschluss stärkt nicht nur unser Kerngeschäft, sondern bietet auch die Möglichkeit, unsere Internationalisierungsstrategie weiter voranzutreiben“, so Mario Soose.

Kundennähe als Erfolgsfaktor

Ein wesentlicher Bestandteil der Strategie ist die Nähe zum Kunden. Durch die gemeinsame Gesellschaft können RW und RWZ noch zielgerichteter auf die Bedürfnisse ihrer Kunden eingehen und innovative Lösungen für die Landwirtschaft der Zukunft bieten.

Christoph Sohn, Principal bei RSM Ebner Stolz Management Consultants, betont: „Strategische Allianzen bieten durch die Bündelung von Ressourcen und Kompetenzen einen wirkungsvollen Hebel zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Gleichzeitig erfordern sie aufgrund ihrer Komplexität eine sorgfältige Vorbereitung und professionelles Management, um langfristigen Erfolg zu gewährleisten.“

Die Verantwortlichen beider Unternehmen zeigen sich optimistisch, dass dieser Zusammenschluss einen bedeutenden Beitrag zur Geschäftsstärkung leisten wird. „Es ist das Gebot der Stunde, Know-how zu bündeln und gemeinsam zukunftsfähige Lösungen zu entwickeln“, schließen die CEOs.



11. Branchen- dialog Agrar- und Ernährung

Der Branchendialog Agrar und Ernährung für Finanzierinnen und Finanzierer hat mittlerweile einen festen Platz im Terminkalender der Zielgruppe. Als einer der führenden Berater für die Agrar- und Ernährungsindustrie bieten wir seit Jahren diese beliebte Plattform zum aktuellen Austausch zwischen der Branche und den relevanten Finanzierern. Top-Entscheiderinnen und -Entscheider der Finanzwirtschaft können sich hier über die aktuellen Themen und Herausforderungen aus erster Hand informieren und mit führenden Managerinnen und Managern sowie Insiderinnen und Insidern der Branche diskutieren.

Aktuelle Entwicklungen aus erster Hand: unsere Referenten des 11. Branchendialogs Agrar & Ernährung



Michael Göthner
Vorstandsmitglied der
RWZ AG

Agrarhandel im Umbruch:
Den Wandel gestalten



Andreas Reimer
CEO bei
riha WeserGold

Agieren im Verdrängungsmarkt:
Strategien für
alkoholfreie Getränke



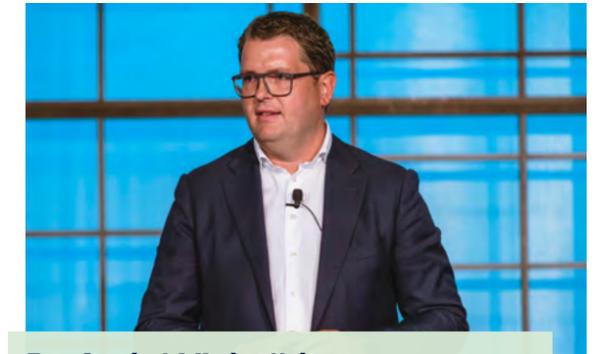
Dr. Matthias Moser
Geschäftsführer der
Stern-Wywiol Gruppe

We Future Food:
Vielfalt und Nachhaltigkeit
für 9 Milliarden



Dr. Wolfgang Kühnl
Geschäftsführender
Gesellschafter bei InFamily Foods

InFamily Foods:
Die Integrierte
Proteinstrategie



Dr. André Vielstädte
Vorstandsmitglied
der EW Group

Growing excellence through innovation: Wie die Wertschöpfungskette Agrar und Ernährung nachhaltiger, sicherer und effizienter wird



Den kompletten Artikel zum 11. Branchendialog Agrar- und Ernährung finden Sie [hier](#).
Wir freuen uns bereits auf die kommende Veranstaltung.

Hans-Gerd Hegener
Senior Manager, RSM Ebner Stolz
Management Consultants

[direkt kontaktieren](#)

Erfolgreiches M&A-Projekt

RSM Ebner Stolz überzeugt



Ein Meilenstein für die Agrar- und Ernährungswirtschaft

RSM Ebner Stolz wurde bei den „WiWo – Best of Consulting 2024“ für die herausragende Beratung im Projekt „Kairos“ ausgezeichnet. Der kompakte M&A-Prozess für die Veräußerung dreier Vion-Standorte in Norddeutschland setzte neue Maßstäbe in der Branche.

Schnelle Ergebnisse in komplexem Umfeld

Innerhalb von nur drei Monaten gelang es, drei Standorte mit über 800 Arbeitsplätzen erfolgreich zu verkaufen. Der Fokus lag auf maßgeschneiderten Lösungen, die den Wert der Standorte und Synergiepotenziale für Investoren optimal herausstellten.

Expertise, die überzeugt

Unsere Stärke: Branchenwissen und operative Exzellenz. Durch unser „Split-Track“-System konnten wir Investoren gezielt ansprechen, Verhandlungen beschleunigen und maximale Transaktionssicherheit gewährleisten.

Mehr als nur Beratung

RSM Ebner Stolz ging über den klassischen M&A-Rahmen hinaus – von der Erstellung präziser Fotodokumentationen bis zur Entwicklung detaillierter Übergangspläne. Mit diesen Ansätzen sicherten wir nicht nur den Fortbestand der Standorte, sondern ermöglichten Vion eine nachhaltige Neuausrichtung. Ergebnis: Profitabilität gesteigert, Arbeitsplätze gesichert und ein wichtiger Beitrag zur Konsolidierung der Branche geleistet.

Mit smarterer Planung können Unternehmen Risiken minimieren
und Kosten kontrollieren

Energie neu Denken

Zum 1. Januar 2025 haben die RSM Ebner Stolz Management Consultants ihr Team an den Standorten Köln und München verstärkt. Mit Dr. Klaus Grellmann und Frederik Sagolla stoßen zwei erfahrene Partner hinzu, die gemeinsam mit ihrem Team einen neuen Branchenfokus im Bereich Energie und Infrastruktur etablieren. Beide verfügen über umfassende Expertise in den Bereichen Energie, Strategie und Transformation:

Dr. Klaus Grellmann war unter anderem als Strategiechef bei RWE sowie als Leiter von Innogy Consulting tätig, während Frederik Sagolla weitreichende Erfahrung aus großen Strategie- und Transformationsprojekten im Beratungsumfeld mitbringt. Zuletzt leiteten beide die Energy Practice bei Fortlane Partners (ehemals goetzpartners). Diese personelle Erweiterung erfolgt in einer Phase tiefgreifender Veränderungen im

Energiesektor. Doch welche strategischen Chancen ergeben sich daraus für Unternehmen? Wo lauern Risiken, und welche Stellhebel sind entscheidend, um langfristig erfolgreich zu sein? Im Gespräch geben unsere neuen Kollegen Einblicke in aktuelle Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze.

Wo steht die Energiewende in Deutschland heute?

Dr. Klaus Grellmann: Die Energiewende in Deutschland steht an einem entscheidenden Wendepunkt. Steigende Strom- und Gaspreise belasten Unternehmen und Verbraucher. Die Komplexität und Unausgewogenheit des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG) sowie Verzögerungen beim Netzausbau durch langwierige Genehmigungsverfahren und eine unklare Finanzierung stellen Netzbetreiber und Energieversorger vor große Herausforderungen. Zudem fehlen flexible Reservekapazitäten, wie Gaskraftwerke, die für eine stabile und bezahlbare Netzversorgung unverzichtbar sind.

Damit die Energiewende gelingt, müssen wir Abstand von einer ideologisch motivierten Energiepolitik nehmen und stattdessen den Fokus des energiewirtschaftlichen Dreiecks aus Versorgungssicherheit, Nachhaltigkeit und Bezahlbarkeit wieder stärker auf das Thema Bezahlbarkeit legen. Das bedeutet: weniger Bürokratie, schnellere Genehmigungen, ein durchdachtes Marktdesign und eine klare Kraftwerksstrategie. Eine technologieoffene CO₂-Bepreisung mit festen Laufzeiten und klare Vorgaben zur Festlegung der Übertragungsentgelte sind essenziell, um langfristig stabile Energiepreise zu sichern. Nur mit Technologieoffenheit können wir von der Kundenseite aus kommende kostengünstige Energie-Lösungen implementieren.



Seitens der Politik sind dafür klare wirtschaftliche Rahmenbedingungen und eine Rückbesinnung auf Wettbewerbsmechanismen- und Lösungen als führende Ordnungspolitik empfohlen, um die Energiepreise mittelfristig auf ein akzeptables Niveau zu bringen, mit dem der Wirtschaftsstandort Deutschland wieder attraktiv und wettbewerbsfähig wird.

Welche Bedeutung hat die Energieoptimierung für Unternehmen?

Dr. Klaus Grellmann: Die Energieoptimierung ist für Unternehmen am Beispiel der Agrar- und Ernährungsindustrie, durch energieintensive Produktion oder lange Kühlketten, essentiell. Dabei gibt es drei zentrale Hebel: Erstens, die Optimierung der Beschaffungsstrategie, um Energiekosten zu

senken. Zweitens, die Integration von Eigenerzeugungsanlagen ins Beschaffungsportfolio, um unabhängiger von Marktpreisschwankungen zu werden. Und drittens, Maßnahmen zur Effizienzsteigerung und Dekarbonisierung in Produktionsprozessen.

Ich habe in den letzten Jahren immer wieder erlebt, wie Unternehmen durch hohe und volatile Energiekosten unter enormen Druck geraten sind. Wer seine Energie zu teuer einkauft und die Kosten nicht weitergeben kann, sieht seine Gewinnmargen schrumpfen – mit teils drastischen Folgen. Eine durchdachte Beschaffungsstrategie, die an die aktuellen Marktgegebenheiten angepasst ist, wird damit zu einer entscheidenden Säule für den wirtschaftlichen Erfolg und Stabilität.

Viele Unternehmen mussten in den letzten zwei Jahren ihre Produktion wegen kurzfristiger Preisspitzen drosseln oder sogar ganz herunterfahren. Ich bin überzeugt: Wer seine Abhängigkeit von externen Energiequellen reduziert und Eigenenerzeugung konsequent integriert, kann das Risiko extremer Preisvolatilitäten deutlich senken.

Aber es geht nicht nur um Kosten. Energieoptimierung und Dekarbonisierung leisten auch einen wesentlichen Beitrag zur Nachhaltigkeit – und helfen, den wachsenden Anforderungen an Umweltverantwortung und regulatorische Vorgaben gerecht zu werden.

Was sind die typischen Fallstricke, in die Unternehmen bei der Energieversorgung tappen?

Frederik Sagolla: Viele Unternehmen in Deutschland haben das Thema Energieversorgung lange unterschätzt. Solange die Preise niedrig waren, spielte das kaum eine Rolle – doch das hat sich mit der Energiekrise radikal geändert. Heute machen die Energiekosten in vielen energieintensiven Branchen einen erheblichen Teil der Produktionskosten aus – und der Druck steigt weiter. Gleichzeitig sorgt die hohe Preisvolatilität für enorme Unsicherheiten in der Planung.

Ein typischer Fallstrick von Unternehmen ist das Festhalten an traditionellen Vollversorgungsverträgen, die entweder nicht mehr verfügbar oder nur zu hohen Preisen zu bekommen sind. Der Hintergrund ist, dass sich viele Energieversorger in der

Krise mit ihrer Absicherungsstrategie verkalkuliert haben und nun immer häufiger dazu tendieren, die Risiken auf ihre Industrie- sowie Gewerbekunden abzuwälzen. Unternehmen sind zunehmend dazu aufgefordert, ihre Bedarfe genauestens zu prognostizieren und selbst zu strukturieren. Das Preis- und Volumenrisiko liegt nun oftmals beim Kunden. Wer das Beschaffungsmodell nicht rechtzeitig umstellt, verpasst Chancen und läuft Gefahr, unnötig hohe Kosten zu tragen.

Viele Unternehmen kümmern sich auch zu spät um das Thema Risikomanagement. Ohne eine gut ausgearbeitete Hedging Strategie stehen sie oft plötzlich mit stark steigenden Energiekosten da. Um diese Fallstricke zu vermeiden, sollten Unternehmen frühzeitig ein kleines, aber schlagkräftiges Energieteam aufbauen, das sich mit der Beschaffungsstrategie und dem Risikomanagement beschäftigt. So lassen sich wertvolle Wettbewerbsvorteile sichern.

Welche konkreten Maßnahmen können Unternehmen ergreifen, um ihre Energieversorgung zu optimieren und effizient zu gestalten?

Frederik Sagolla: Unternehmen können ihre Energieversorgung auf verschiedene Weise optimieren – sei es durch eine geschickte Beschaffung, durch eigene Erzeugungsanlagen oder durch effizienten Verbrauch.

Auf der Beschaffungsseite lässt sich die Optimierung durch bessere Vertragskonditionen mit Energieversorgern und die Anpassung von Dienstleistungsentgelten erzielen. Viele Unternehmen beziehen ihre Energie noch von lokalen Stadtwerken, ohne die aktuellen Marktbedingungen und Preisunterschiede zu berücksichtigen. Ein regelmäßiger Preisvergleich und ein



Anbieterwechsel können hier einiges an Kosten einsparen. Eine durchdachte Beschaffungsstrategie, bei der von klassischen Vollversorgungsverträgen auf eine Portfoliobeschaffung umgestellt wird, bietet weitere Hebel. Dabei ist es entscheidend, die Strukturierung der Strom- und Gasprodukte sowie die Verteilung zwischen Terminmarkt- und Spotmarktbeschaffung zu optimieren und die richtigen Einkaufszeitpunkte abzu- passen. Außerdem lohnt es sich, die Netzentgelte, Steuern und Abgaben im Blick zu behalten, da Unternehmen oft nicht alle verfügbaren Vergünstigungen ausschöpfen. Ein weiteres Potenzial zur Optimierung liegt in der Erzeugung. Der Schritt vom

„Consumer“ zum „Prosumer“, durch die sinnvolle Integration von Eigenerzeugungsanlagen in das Beschaffungsportfolio, ermöglicht es den Unternehmen, einen Teil ihres Energiebedarfs selbst zu decken und gleichzeitig aktiv an der Gestaltung der Energiewende mitzuwirken. Für Unternehmen aus der Agrar- und Ernährungsindustrie bieten sich durch die Nutzung ungenutzter Flächen beispielsweise Chancen für größere Erzeugungsanlagen. Aber auch Unternehmen außerhalb dieser Branche sollten überlegen, wie sie – etwa durch Photovoltaikanlagen oder Biogasanlagen – einen Teil ihres Bedarfs selbst decken können.

Nicht zuletzt gibt es auch auf der Verbrauchsseite viele Ansatzpunkte. Klassische Energieeffizienzmaßnahmen wie die Modernisierung von Produktionsanlagen oder die Integration von Speicherlösungen, um Lastspitzen zu vermeiden und Netzentgelte zu reduzieren, können die Energiekosten deutlich senken. Auch eine präzise Verbrauchsprognose hilft, Energiekosten besser zu planen und unerwartete Nachkäufe zu vermeiden. Wer diese Hebel nutzt, kann seine Energieverbräuche und -kosten langfristig gezielt optimieren.



Dr. Klaus Grellmann
Partner, RSM Ebner Stolz
Management Consultants

[direkt kontaktieren](#)



Frederik Sagolla
Partner, RSM Ebner Stolz
Management Consultants

[direkt kontaktieren](#)

Food for thought

Unwissenheit als Stärke

„Ich weiß, dass ich nichts weiß“, erkannte bereits Sokrates. Wie wir mit dem Unbekannten, mit dem, was wir nicht wissen, faktisch umgehen und idealerweise umgehen sollten, dazu präsentiert Nassim Nicholas Taleb mit „Kleines Handbuch für den Umgang mit Unwissen“ eine kompakte, aber kraftvolle Sammlung seiner Gedanken über Unsicherheit und das menschliche Bedürfnis nach Kontrolle in einer unvorhersehbaren Welt.

Taleb beschreibt in seinem Buch, das weniger eine stringente Abhandlung als vielmehr eine Ansammlung von Aphorismen, Denkanstößen und provokativen Aussagen ist, die Begrenztheiten unserer Daten- und Statistikverliebtheit genauso wie die folgenschweren Irrtümer und Voreingenommenheiten unseres Denkens. So zeigt er, wie uns Denkfehler, falsche Kategorien und blinde

Flecken immer wieder in die Irre führen – und wie wir mit Unwissen gewinnbringend umgehen können.

„Kleines Handbuch für den Umgang mit Unwissen“ ist eine inspirierende und zugleich herausfordernde Lektüre, die dazu einlädt, Unwissenheit nicht als Schwäche, sondern als Stärke zu betrachten. Wer bereit ist, sich auf Talebs unkonventionelle Denkweise einzulassen, wird viele wertvolle Einsichten gewinnen. Denn: „Für den einen ist ein Irrtum bloß ein Irrtum, für den anderen ist er eine Information.“

Hans-Gerd Hegener

Senior Manager, RSM Ebner Stolz Management Consultants

[direkt kontaktieren](#)

Nassim Nicholas Taleb, bekannt für seine Bestseller wie „Der Schwarze Schwan“ und „Antifragilität“ ist Finanzmathematiker, philosophischer Essayist und Forscher in den Bereichen Risiko und Zufall. Seine Einsichten bezieht er in erster Linie aus einer 20-jährigen Tätigkeit im Handel mit Derivaten unter anderem bei der Credit Suisse First Boston. Er ist derzeit Distinguished Professor of Risk Engineering an der New York University.

Pantheon Verlag

128 Seiten

ISBN: 978-3-570-55391-6



RSM Ebner Stolz
Management Consultants

Wofür wir stehen

Als Management Consultants unterstützen wir mit unserem umfassenden Leistungsspektrum den deutschen Mittelstand bei einer Vielzahl unternehmerischer Herausforderungen und Situationen.

ebnerstolz.de

Strategie & Transformation

Wettbewerbsfähigkeit steigern – Leistungsfähigkeit erhöhen

- Strategie & Portfolio
- Organisation & People
- Effizienz & Kosten
- Transformation & Execution
- Programm-Management

Restrukturierung

Bestand sichern – neue Spielräume für die Zukunft eröffnen

- Sanierungskonzepte / IBR
- Operative Restrukturierung
- Finanzielle Restrukturierung
- Insolvenz Advisory Services
- Umsetzung & CRO-Services

CFO Advisory

Transparenz schaffen – Digitalisierung stärken

- CFO Strategie und -organisation
- Steuerungs- und Planungskonzepte
- Prozessoptimierung / -automatisierung
- Closing- & Reporting-Services
- Analytics, KI- & CPM-Lösungen

Corporate Finance

Transaktionen gestalten – Finanzierungsquellen erschließen

- Due Diligences
- M&A Advisory
- Strategische Allianzen
- Buy & Build
- Distressed M&A

Impressum

The RSM Ebner Stolz group companies are members of RSM network and trade as RSM. RSM is the trading name used by the members of the RSM network. Each member of the RSM network is an independent accounting and consulting firm, each of which practices in its own right. The RSM network is not itself a separate legal entity of any description in any jurisdiction.

The RSM network is administered by RSM International Limited, a company registered in England and Wales (company number 4040598) whose registered office is at 50 Cannon Street, London, EC4N 6JJ. The brand and trademark RSM and other intellectual property rights used by members of the network are owned by RSM International Association, an association governed by article 60 et seq of the Civil Code of Switzerland whose seat is in Zug.

©RSM International Association, 2025

Herausgeber:

RSM Ebner Stolz
Management Consultants GmbH
www.ebnerstolz.de
Holzmarkt 1, 50676 Köln,
T +49 (0) 221 20643-0

Redaktion:

Hans-Gerd Hegener
Hans-Gerd.Hegener@ebnerstolz.de

Nina Staschulat
Nina.Staschulat@ebnerstolz.de

Jessie Blahak
Jessie.Blahak@ebnerstolz.de

Grafik:

Christina Hamacher
hey@hey-christina.de

Der FORECAST enthält lediglich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, darauf im Einzelfall Entscheidungen zu gründen. Der Herausgeber und die Autoren übernehmen keine Gewähr für die inhaltliche Richtigkeit und Vollständigkeit der Informationen. Sollte der Empfänger des FORECASTS eine darin enthaltene Information für sich als relevant erachten, obliegt es ausschließlich ihm bzw. seinen Beratern, die sachliche Richtigkeit der Information zu verifizieren; in keinem Fall sind die vorstehenden Informationen geeignet, eine kompetente Beratung im Einzelfall zu ersetzen. Hierfür steht Ihnen der Herausgeber gerne zur Verfügung.

Der FORECAST unterliegt urheberrechtlichem Schutz. Eine Speicherung zu eigenen privaten Zwecken oder die Weiterleitung zu privaten Zwecken (nur in vollständiger Form) ist gestattet. Kom-

merzielle Verwertungsarten, insbesondere der (auch auszugsweise) Abdruck in anderen Newslettern oder die Veröffentlichung auf Webseiten, bedürfen der Zustimmung der Herausgeber.

Wir legen großen Wert auf Gleichbehandlung. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir jedoch auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers. Im Sinne der Gleichbehandlung gelten entsprechende Begriffe grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform beinhaltet also keine Wertung, sondern hat lediglich redaktionelle Gründe.

Fotonachweis:

©www.stock.adobe.com





Die PDF-Version können Sie [hier](#) downloaden.



WWW.EBNERSTOLZ.DE