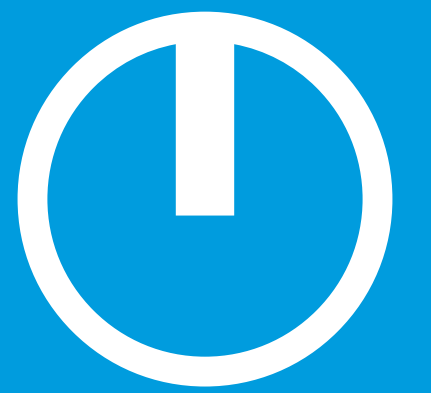




Zukunfts
kompass

AGRAR & ERNÄHRUNG

1. Ausgabe (Digital Only)
Erscheinung: Dezember 2025
Exklusiv für Entscheider,
Finanzierer & Politiker
BK-D001

Zukunftskompass Agrar & Ernährung Thema

Druck und Aufbruch: Der neue Realismus der Agrar- und Ernährungswirtschaft

Der Zukunftskompass wird herausgegeben von RSM Ebner Stolz & dem Agrar- und Ernährungsforum Nord-West e. V. (AEF)

Wandel

Agrar- & Ernährungs-
branche 2025: Umsatz
runter, Druck rauf

Roundtable

Top-Entscheider zu Heraus-
forderungen, Limitationen und
Standortperspektiven

Fünf Stellhebel

So machen sich die deutschen
Unternehmen jetzt stark für die
kommenden Jahre

Interview

Dr. Marco Mohrmann über
Genehmigungen, Tierwohl und
die Zukunft der Tierhaltung

Inhalt

4 Editorial

37 Agrar- und Ernährungsforum Nord-West e. V. (AEF)

38 RSM Ebner Stolz

39 Impressum

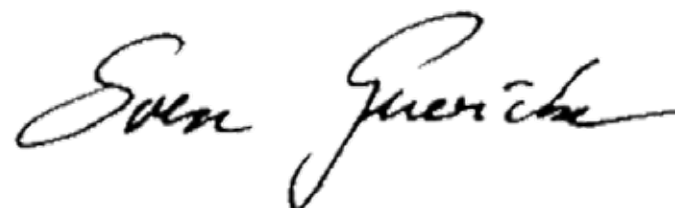


Editorial

Klaus Martin Fischer, Partner RSM Ebner Stolz



Sven Guericke, Vorstandsvorsitzender
Agrar- und Ernährungsforum Nord-West e. V. (AEF)



Die deutsche Agrar- und Ernährungswirtschaft steht 2026 an einem entscheidenden Wendepunkt. Die vergangenen Jahre haben gezeigt, wie eng Herausforderungen und Chancen in dieser Branche miteinander verwoben sind. Energiepreise, Regulierungsdruck und Fachkräftemangel auf der einen Seite – Fachexpertise, Digitalisierung und starke Wertschöpfungsnetzwerke auf der anderen. Diese Spannungsfelder prägen die tägliche Realität vieler Unternehmen.

Besonders im Nordwesten Deutschlands, einer der leistungsstärksten Agrar- und Ernährungsregionen Europas, zeigt sich diese Entwicklung in ihrer ganzen Vielfalt. Vom

Milchviehbetrieb über den mittelständischen Verarbeiter bis zur international tätigen Gruppe – sie alle stehen vor ähnlichen Grundfragen, auch wenn ihre betrieblichen Realitäten höchst unterschiedlich sind.

Wir, das Agrar- und Ernährungsforum Nord-West e. V. (AEF) und RSM Ebner Stolz sehen es als unsere Verantwortung, diese Dynamiken aus der Perspektive der Unternehmer sichtbar zu machen. Unser Ziel war es, keine abstrakte Analyse vorzulegen, sondern ein authentisches Lagebild – fundiert, differenziert und praxisnah. Grundlage dieses Zukunftskompasses sind zahlreiche Gespräche mit Entscheidungsträgern entlang der gesamten Wertschöpfungskette – vom landwirtschaftlichen Betrieb bis zum internationalen Markenhersteller; darunter u. a. mit Christoph Gröbblinghoff (AGCO/Fendt), Steffen Bersch (Big Dutchman), Peter Wesjohann (PHW-Gruppe), Stefan Wernsing (Wernsing Food Family), Dr. Herbert Paschertz (Food Fox) sowie Bernd Eßer (Berief Food) und Tobias Flerlage (Goldschmaus). Ebenso fließt die Sichtweise der Politik mit ein – unter anderem durch das Gespräch mit Dr. Marco Mohrmann, agrarpolitischer Sprecher der CDU-Fraktion im Niedersächsischen Landtag.

Diese Gespräche zeigen: Die Branche befindet sich mitten in einer Transformation, deren Ausgang nicht nur von äußeren Zwängen, sondern auch von der inneren Haltung abhängen wird. Wer den Wandel als strategische Chance begreift, investiert in Digitalisierung, Effizienz und Allianzen – und stärkt damit seine Wettbewerbsfähigkeit in einem zunehmend anspruchsvollen Umfeld. Kooperation statt Konkur-

renz, Technologieoffenheit statt Dogmatik, Realitätssinn statt Wunschenken – das sind die neuen Leitlinien einer Branche, die sich gerade neu erfindet.

Zugleich wird deutlich, dass die Agrar- und Ernährungswirtschaft mehr ist als eine Industrie. Sie ist ein System gesellschaftlicher Verantwortung – sie ernährt, beschäftigt und verbindet Regionen. Gerade in Zeiten globaler Unsicherheit kommt ihr damit eine zentrale Rolle für die Versorgungssicherheit, wirtschaftliche Stabilität und soziale Akzeptanz zu.

Der Zukunftskompass 2025 ist daher keine Momentaufnahme. Er ist ein Kompass für Orientierung, Dialog und strategische Erneuerung. Er hilft Entscheidungsträgern, den Blick zu schärfen – für das, was möglich ist, wenn Wirtschaft, Politik und Gesellschaft wieder stärker zusammenwirken.

Wir bedanken uns herzlich bei allen Beteiligten, die mit Offenheit und Klarheit ihre Einschätzungen geteilt haben. Sie alle zeigen, dass Zukunftsfähigkeit keine Frage der Größe ist, sondern der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und Veränderung aktiv zu gestalten.

Management Summary

Die Agrar- und Ernährungswirtschaft steht an einer Wegscheide. Nicht am Ende – aber an der Schwelle eines tiefgreifenden Wandels. Diesen Transformationsprozess der Branche deutlich zu machen und ein Stimmungsbild aufzuzeigen, ist das Ziel des vorliegenden Reports.

Dazu wollten wir wissen, was Unternehmer jetzt bewegt. Insgesamt wurden weit über 100 Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette einbezogen. Dies geschah u. a. im Rahmen von qualitativen, standardisierten Interviews. Ergänzt wurde die Erhebung durch ein Werkstattgespräch, einen Roundtable und eine parallel durchgeführte Online-

Befragung. Dabei erheben diese Ausführungen nicht den Anspruch auf Vollständigkeit – sie legen bewusst den Fokus auf Stellhebel, die der Branche als Kompass dienen, weil sie positives Veränderungspotenzial aufweisen.

Und Veränderung ist dringend nötig. Denn die Märkte sind volatil, die Energie teurer, die Regulierungen dichter, die Fachkräfte knapper. Was gestern funktionierte, reicht heute nicht mehr. Dabei fordern auch gesellschaftliche Trends neue Antworten. Veränderte Ernährungsempfehlungen, Preisbewusstsein und Wertewandel prägen Märkte sowie Konsumentenwünsche.

Erschwerend hinzu kommt die deutsche Bürokratie. Der Regulierungsdruck bleibt systemisch: lange Verfahren, widersprüchliche Zuständigkeiten und fehlende Planungssicherheit bremsen Investitionen aus. Was fehlt, ist eine Politik der Ermöglichung statt der Verwaltung.

Das Gebot der Stunde lautet dabei Digitalisierung – in der Verwaltung wie in Unternehmen. Digitalisierung ist dabei kein Zusatzprojekt, sondern das Betriebssystem der Zukunft. KI, Automatisierung und datenbasierte Systeme schaffen Transparenz, Effizienz und Resilienz – vorausgesetzt, sie werden in der gesamten Wertschöpfungskette strategisch verankert.

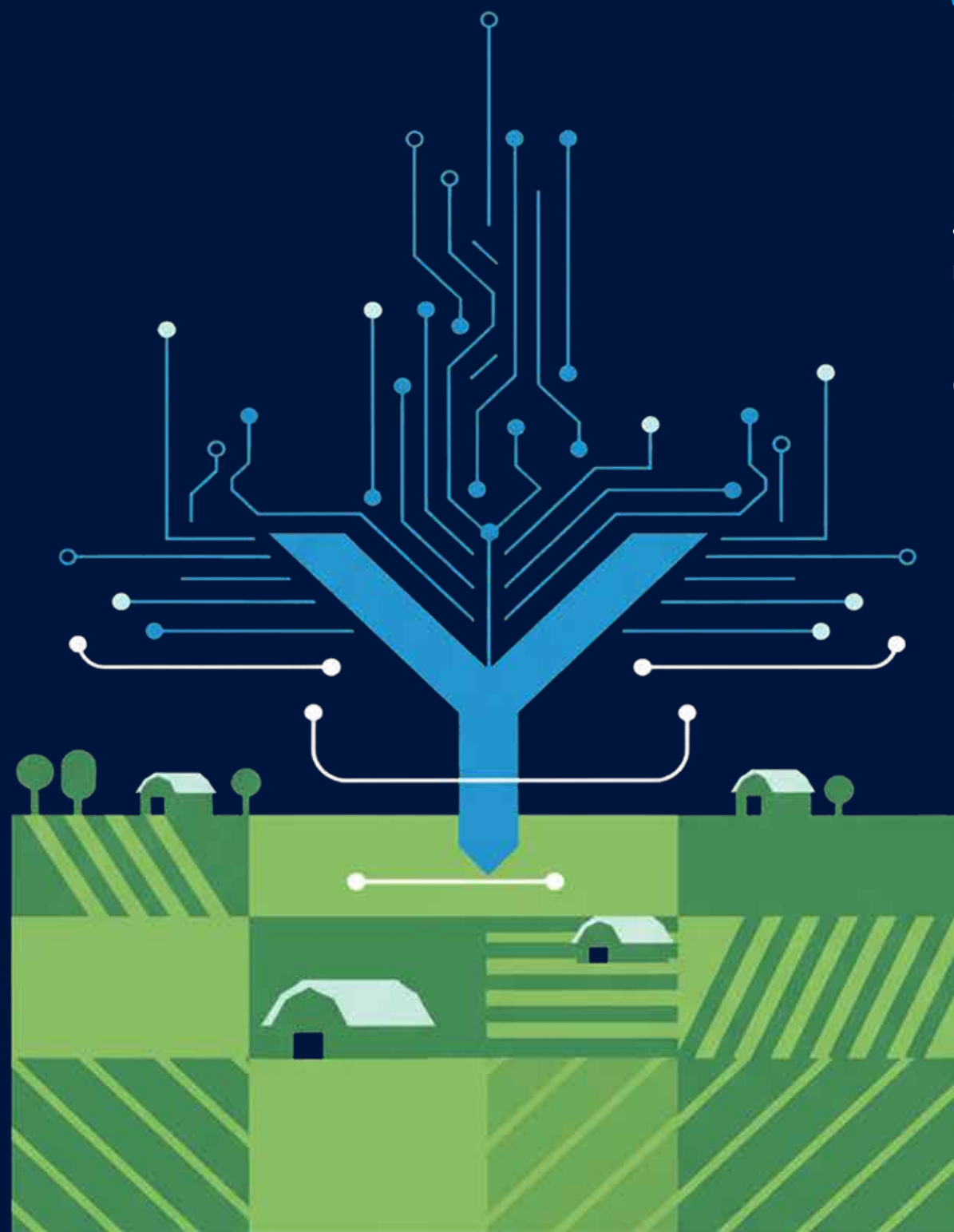
Im Rahmen des vorliegenden Reports wurden vier strategische Stellhebel deutlich: **Kostenmanagement** wird immer mehr zum Maßstab. Dabei sichern Automatisierung, Digitalisierung und globale Arbeitsteilung die Liquidität und Wettbewerbsfähigkeit – aber nur, wenn sie als strategisches Prinzip verstanden werden, nicht als Sparprogramm.

Strategiearbeit gewinnt dadurch neue Bedeutung. Klassische Planungslogiken greifen nicht mehr – gefragt sind Fokussierung, Mut und neue Wertschöpfungsmodelle.

Gleichzeitig wird **Führung** zur Schlüsselressource. Komplexität verlangt Klarheit, Kommunikation und Haltung. Unternehmen brauchen Führungskräfte, die Sinn stiften, Verantwortung fördern und Kultur gestalten. Organisation und Führung entscheiden künftig stärker über Erfolg als Größe oder Kapital.

Allianzen werden zum wichtigen strategischen Stellhebel. Kooperation ersetzt Konkurrenz: Die gemeinsame Nutzung von Ressourcen, Technologien und Absatzkanälen schafft Effizienz und Innovationskraft. Partnerschaften werden zum Fundament für Stabilität, Wachstum und kulturelle Kontinuität.

Die Branche steht nicht vor dem Ende, sondern vor ihrer Neuaufstellung. Wer den Druck als Antrieb nutzt, neue Strategien wagt und Führung als Zukunftsaufgabe begreift, wird die kommenden Jahre prägen. Die Zukunft entsteht dabei nicht durch Abwarten, sondern durch entschlossenes Handeln – faktenbasiert, partnerschaftlich und mutig. Ein produktiver und nachhaltiger Agrar- und Ernährungssektor sichert nicht nur Wertschöpfung, sondern trägt wesentlich zur gesellschaftlichen Stabilität und zum sozialen Frieden bei.





Management Summary – 5 Key Conclusions:

1. Fokus statt Breite

Nur in klar begrenzten Arbeitsbereichen und Disziplinen lassen sich neue Kräfte mobilisieren und vorhandene gebündelt einsetzen.

2. Pragmatismus statt Bürokratie

Debatten helfen, aber vor allem braucht es Weichenstellungen – schnell und konsequent.

3. Partnerschaften & Kooperation

Stärkere strategische Allianzen entlang der Wertschöpfungskette werden zunehmend zum Erfolgsfaktor im Wettbewerb um Effizienz, Innovation und Marktpresenz.

4. Technologieoffenheit & Automatisierung

KI, Präzisionsverfahren und digitale Plattformen müssen dort eingesetzt werden, wo sie konzeptionellen Mehrwert liefern.

5. Strategische Führung

Unternehmerisches Agieren verlangt zunehmend Vision, Führung und Marktorientierung – nicht nur Kostenfokus.

Eine Branche im Wandel

Wirtschaftliche Lage

Die Agrar- und Ernährungswirtschaft steht 2025 unter massivem Druck.

Schwache Inlandsnachfrage, geopolitische Risiken und hohe Kosten bremsen das Wachstum. Im vierten Quartal 2024 und im ersten Quartal 2025 sank der reale Branchenumsatz. Besonders das Inlandsgeschäft schwächelte, während Exporte dank Vorzieheffekten vorübergehend stabil blieben.

Nach Angaben der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE) erzielte die Branche im ersten Halbjahr 2025 rund 119 Milliarden Euro Umsatz – real ein Minus von 0,9 Prozent, das dritte Rezessionsjahr in Folge.

Im Detail: Inland -1,9 %, Ausland +6,5 %.

Doch das starke Ausland täuscht: Laut ifo-Geschäftsklimaindex und BVE-Exportbarometer sind die Erwartungen so niedrig wie seit der Pandemie nicht mehr, das Geschäftsklima bleibt auf dem Tiefstand der Vorjahre. Erholung nicht in Sicht.

Diese Stimmungslage bestätigen die Ergebnisse der vorliegenden Befragung:

Zwar bewerten 52%

der Unternehmen das wirtschaftliche Umfeld als „eher stabil“ oder besser, doch beim Blick auf die eigene Lage kippt das Bild.

Ganze 41%

der Unternehmen bewerten ihre Situation als „kritisch“, nur 18 % als „gut“.

„Nur“ 34%

der Befragten rechnen in den kommenden 24 Monaten mit einer positiven Entwicklung, die Mehrheit erwartet Stagnation oder Rückgang.



Dynamik in ausgewählten Teilmärkten

Am Beispiel der Fleischwirtschaft zeigt sich die Fragilität zwischen Kosten, Mengen und Konsum. Die mit 50 Milliarden Euro umsatzstärkste Säule der Ernährungsindustrie steht seit Jahren unter massivem Druck. Zwar sorgt der zuletzt rückläufige Schweinepreis kurzfristig für Entlastung bei den Verarbeitern, doch bleibt die Lage angespannt: Rückläufiger Fleischkonsum, verschärfter Preisdruck durch den Handel und anhaltend hohe Kosten für Energie, Personal und Logistik belasten die Margen deutlich.

Die Spannung im Rindfleischmarkt ist maximal. Die Preisgrenze ist erreicht – und ein einmal verlorener Konsument ist schwer zurückzugewinnen.

Zugleich wächst der Geflügelfleisch-Sektor: Geflügelfleisch aus Deutschland – von Hähnchen über Pute bis Ente – ist gut verträglich, nährstoffreich und enthält alle essenziellen Aminosäuren. Darüber hinaus liefert Geflügelfleisch wertvolle Mikronährstoffe. Diese gesundheitlichen Aspekte in Kombination mit der Preiswürdigkeit treiben die Nachfrage.

Anders hingegen der Markt für pflanzliche Ernährung. Er hat sich nach einer Phase rasanter Expansion spürbar beruhigt. Unternehmen wie Berief Food zeigen, dass die Branche nun in eine

Konsolidierungsphase übergeht – bei gleichbleibend hohem Innovationsdruck. Das Segment steht sinnbildlich für den Übergang von Aufbruch zu Professionalisierung.

Der Sektor der Landtechnik indes erlebt aktuell extreme Zyklen. Nach dem historischen Nachfragehoch 2021/22 – getrieben von hohen Agrarpreisen und Investitionsdruck – folgte der stärkste Einbruch seit Jahrzehnten. Unternehmen wie Claas, AGCO/Fendt, Amazone und Lemken mussten innerhalb weniger Jahre zwei gegenläufige Extreme managen: einen globalen Boom mit Lieferengpässen, gefolgt von einem abrupten Nachfragerückgang.

Die Ursachen sind u. a.:

- / Inflation
- / Materialengpässe
- / Innovations- und Technologiedruck
- / geopolitische Unsicherheit
- / überfüllte Lager
- / abrupte Kaufzurückhaltung

Unternehmen wie Big Dutchman profitieren dabei von ihrer internationalen Aufstellung und der Fähigkeit, Märkte mit unterschiedlichen Regulierungsniveaus parallel zu bedienen und: die in Deutschland und Europa erreichten Verbesserungen im Tierschutz zu exportieren. In Osteuropa

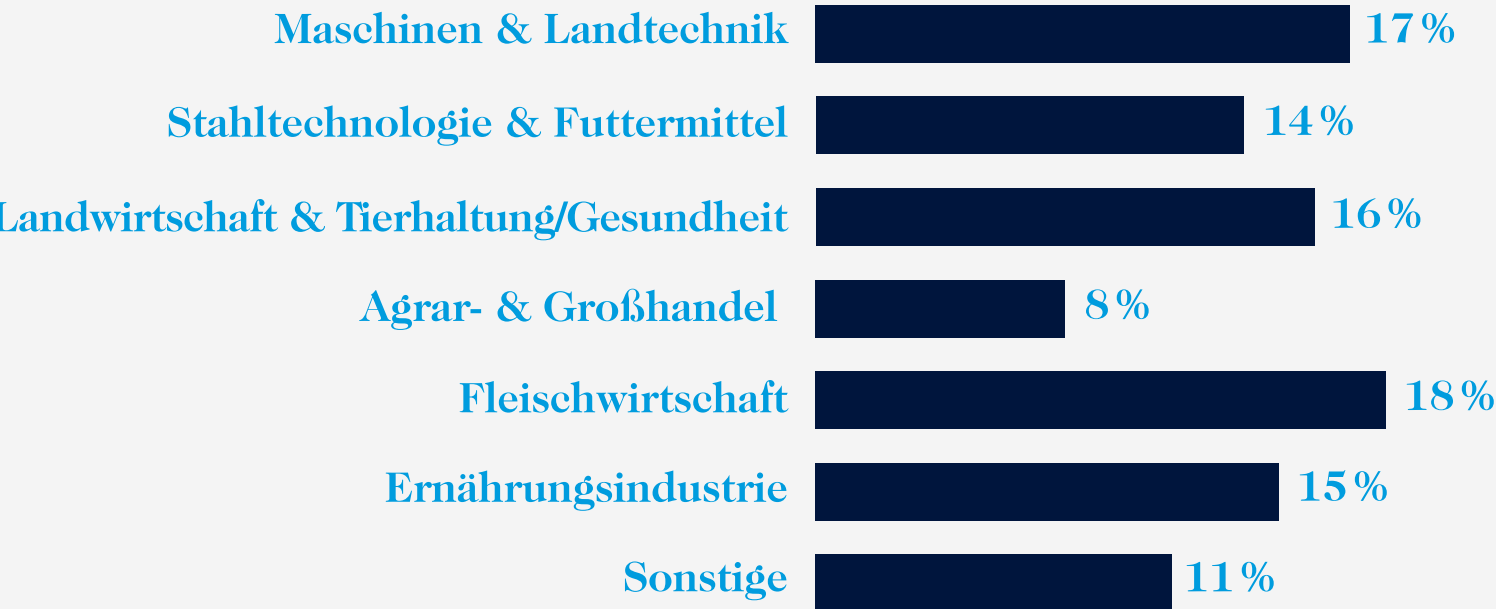
und Lateinamerika verläuft das Geschäft stabil, während der deutsche Markt zunehmend unter Kosten- und Auflagenlast leidet.

Diese Entwicklung verdeutlicht, wie wichtig regionale Diversifikation geworden ist, um Schwankungen in der heimischen Nachfrage auszugleichen und Innovationskraft international zu finanzieren.

Die Branche steht exemplarisch für das neue Normal industrieller Märkte: extreme Nachfragewellen, kurze Überhitzungsphasen gefolgt von sofortigen Korrekturen.

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen aktiv?

Antworten, ohne Mehrfachnennung



Konsolidierungen der Unternehmen

Parallel beschleunigt sich die Konsolidierung – über alle Sektoren hinweg. Die Fusionen und Übernahmen nehmen spürbar zu. Bereits im ersten Halbjahr 2025 wurden fast so viele Transaktionen gemeldet wie im gesamten Vorjahr. Selbst große Player verschwinden leise – als hätte es sie nie gegeben.

Zudem stehen viele Familienbetriebe der ersten Bio-Generation vor der Frage: Nachfolge oder Verkauf? Steigende Kosten, schwindendes Eigenkapital, politische Unsicherheiten und ungelöste Nachfolgeregelungen treiben den Trend. Wer glaubt, den nächsten Zyklus nicht mehr gestalten zu können, zieht sich zurück. Wachstum weicht Verteidigung.

Besonders deutlich zeigt sich diese Entwicklung in der Veredlungswirtschaft. Nach Einschätzung der Interessengemeinschaft der Schweinehalter Deutschlands e. V. (ISN) verstärkt sich die Konzentration sowohl horizontal – zwischen gleichartigen Betrieben – als auch vertikal entlang der Wertschöpfungskette.

Ein Muster, das sich auch in anderen Sektoren wiederfindet: In der Landtechnik, der Milchverarbeitung oder dem Pflanzensektor entstehen ähnliche Konzentrationsbewegungen – getrieben von Kostendruck, Fachkräftemangel und dem Zwang zu Skaleneffekten. Überall gilt: Wer Kooperationen und Professionalisierung konsequent vorantreibt, bleibt im Markt.

**Zu teuer, zu langsam,
zu bürokratisch!**

Was wie eine Schlagzeile klingt, ist keine. Es ist vielmehr die harte Realität in der Branche der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft.



Unsicherheiten durch Ernährungsempfehlungen



Die im Oktober veröffentlichten, aktualisierten Ernährungsempfehlungen der EAT-Lancet-Kommission zur sogenannten Planetary Health Diet sollen zeigen, dass es möglich ist, eine wachsende Weltbevölkerung mit gesunden Lebensmitteln zu versorgen, ohne die planetaren Grenzen zu überschreiten. Auch die Deutsche Gesellschaft für Ernährung (DGE) orientiert sich zunehmend an diesen Leitlinien.

Was in der Theorie als wissenschaftlich fundiertes Leitbild wirkt und von führenden Händlern aktiv gespielt wird, stößt in der Praxis auf Zielkonflikte, Akzeptanzprobleme und systemische Spannungen.

Die Leitideen

- / **weniger tierische Produkte, vor allem weniger rotes Fleisch und Milchprodukte**
- / **mehr pflanzliche Vielfalt, also Gemüse, Obst, Vollkorn, Hülsenfrüchte und Nüsse als Basis**
- / **Bevorzugung pflanzlicher Öle**
- / **weniger Zucker und Ultra-Processed Food (UPF)**
- / **nachhaltige Produktion**

mögen ökologisch sinnvoll sein, verunsichern aber die bestehenden Strukturen, sozialen Realitäten und funktionalen Zusammenhänge entlang der Wertschöpfungskette.

Gleichzeitig zeigt sich, dass die eigentliche Herausforderung nicht in der wissenschaftlichen Fundierung liegt, sondern in der gesellschaftlichen Übersetzung. Es geht darum, Nachhaltigkeit nicht als Verzicht, sondern als kulturellen Wandel mit klaren ökonomischen Anreizen zu denken. Nicht zuletzt – und das bestätigen uns viele Gesprächspartner – bezahlt das Gesundheitswesen die Folgen falscher Ernährung längst teuer. Gleichzeitig fordern fast alle mehr Ehrlichkeit in der politischen Kommunikation und verweisen unisono auf die Bedeutung alltagstauglicher Angebote in der Gemeinschaftsverpflegung. Politiker wiederum mahnen, Verbraucher nicht zu bevormunden, sondern über Anreize statt Verbote zu lenken – und die Erzeuger über faire Rahmenbedingungen mitzunehmen.

Im Ergebnis zeigt sich: Ernährungsempfehlungen sind wichtig – aber sie müssen konsistent, machbar und sozial verankert sein. Zwischen Gesundheitszielen, Nachhaltigkeitsanspruch und Marktmechanismen gilt es, Widersprüche auszubalancieren, statt sie zu verschärfen.

Heterogenität der Sektoren mit gemeinsamem Muster

Die Branche zeigt sich heterogen: ein Netzwerk aus teils extrem traditionellen und teils sehr modernen Sektoren sowie Unternehmen – von der Primärproduktion über den Großhandel bis zur Verarbeitung; von Familienunternehmen über Genossenschaften bis hin zu Großkonzernen. Das umfasst die Ernährungsindustrie, die Tierhaltung, die Landtechnik, die Futtermittel- und Betriebsmittelhersteller sowie die Technologieanbieter. **Für den Zukunftskompass wurden daher Perspektiven aus unterschiedlichen Bereichen der Wertschöpfungskette einbezogen – unter anderem von Unternehmen wie Grimme, EW Group, Bröring, AGRAVIS, Ammerland, Premium Food Group, Plukon Food Group, Berief Food, Berentzen Group, Mähmann und Schickling.** Diese verdeutlichen einmal mehr, wie breit gefächert und vielfältig die Branche aufgestellt ist.

Jede Stufe folgt dabei einer eigenen Marktlogik mit eigenen Risiken und Chancen. Doch trotz aller Unterschiedlichkeit zeigte sich in den Expertengesprächen immer wieder ein großes Ganzes.

Denn so differenziert die individuelle Situation jedes Betriebs in der aktuellen Zeit ist, so vergleichbar sind doch die Herausforderungen. Was auf den ersten Blick also wie eine Vielzahl isolierter Einzelfälle wirkt, offenbart bei genauerem Hinsehen ein gemeinsames Muster.



Starkes Know-how



Was bei aller Heterogenität und trotz der herausfordernden Lage die Branche eint, ist das tiefe Know-how, das auf sehr solide Strukturen trifft. Deutschland ist und bleibt Agrar- und Ernährungsland – mit technologischer Exzellenz, Innovationskraft, starker Exportbasis und Aufbruchstimmung trotz Marktdruck.

Trotz der Krisen ist die Versorgung stabil, die Unternehmen zeigen sich überwiegend robust. Wenngleich Deutschland seine Rolle als Zugpferd in Europa eingebüßt hat.

Status quo: Belastung und Potenzial liegen nah beieinander.

Der dadurch spürbare und überall gegenwärtige Druck kann Motor für Veränderung sein – wenn Unternehmen ihn als Anlass nehmen, sich neu aufzustellen. Doch es braucht viel, wenn man in diesem herausfordernden Umfeld auch zukünftig erfolgreich sein möchte. Eine Kostendisziplin alleine reicht da nicht mehr.

Unternehmen brauchen

- / (Wage-)Mut gepaart mit starken Visionen,
- / Investitionskapital für Innovationen,
- / risikofreudige Entscheidungen für u. a. eine scharfe Positionierung,
- / Planungssicherheit durch politische Rahmenbedingungen und
- / Netzwerkausbau sowie strategische Partnerschaften.

Technologien der Künstlichen Intelligenz (KI) und Automatisierung unterstützen dabei und eröffnen neue (Effizienz-)Spielräume.

Diese Studie zeigt, welche Stellhebel Unternehmen nutzen können, um sich strategisch (neu) zu positionieren und den genannten Herausforderungen zu begegnen. ■



Agrar & Ernährung

Herzkammer Deutschlands

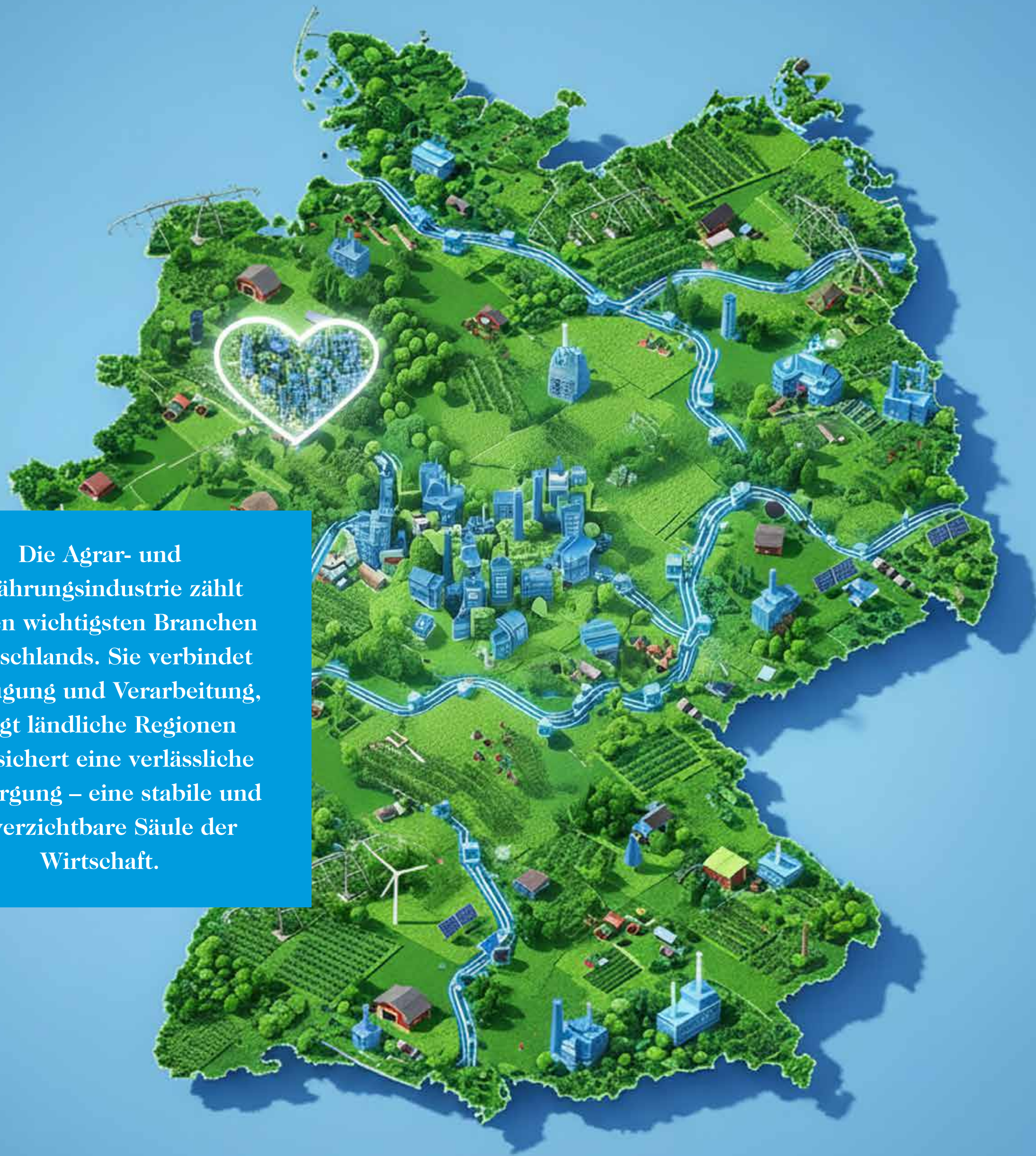
*Mit einem Branchenumsatz von rund **255 Mrd. €** zählt die **Agrar- und Ernährungsindustrie** zu den größten industriellen Wertschöpfungsbereichen Deutschlands. Sie steht damit für knapp **12 % des Umsatzes im verarbeitenden Gewerbe** und belegt nach der Automobil- und Maschinenbauindustrie den **dritten Rang** unter den industriellen Kernsektoren des Landes.*

Die Branche umfasst eine Vielzahl spezialisierter Teilbereiche entlang der gesamten Wertschöpfungskette – von der landwirtschaftlichen Erzeugung über die Verarbeitung bis hin zur industriellen Zulieferung. Besonders umsatzstark sind die **Fleischwirtschaft (49 Mrd. €)** und die **Milchwirtschaft (39,6 Mrd. €)**.

Mit über **720.000 Beschäftigten**, davon rund **658.000 in der Ernährungsindustrie**, zählt die Agrar- und Ernährungsindustrie zu den größten Arbeitgebern Deutschlands – insbesondere im ländlichen Raum. Sie verbindet industrielle Fertigung mit regionaler Wertschöpfung und leistet damit einen entscheidenden Beitrag zur **wirtschaftlichen Stabilität strukturschwächerer Regionen**.

Trotz steigender Kosten, regulatorischer Vorgaben und struktureller Anpassungserfordernisse bleibt die Agrar- und Ernährungsindustrie eine **tragende Säule der deutschen Volkswirtschaft**. Sie steht für **Resilienz, Innovationskraft und internationale Wettbewerbsfähigkeit** – und gewährleistet zugleich die Versorgung von **über 84 Millionen Menschen** mit sicheren und hochwertigen Lebensmitteln. Damit sichert sie nicht nur industrielle Stärke, sondern auch **gesellschaftliche und wirtschaftliche Versorgungssicherheit**.

Die Agrar- und Ernährungsindustrie zählt zu den wichtigsten Branchen Deutschlands. Sie verbindet Erzeugung und Verarbeitung, prägt ländliche Regionen und sichert eine verlässliche Versorgung – eine stabile und unverzichtbare Säule der Wirtschaft.

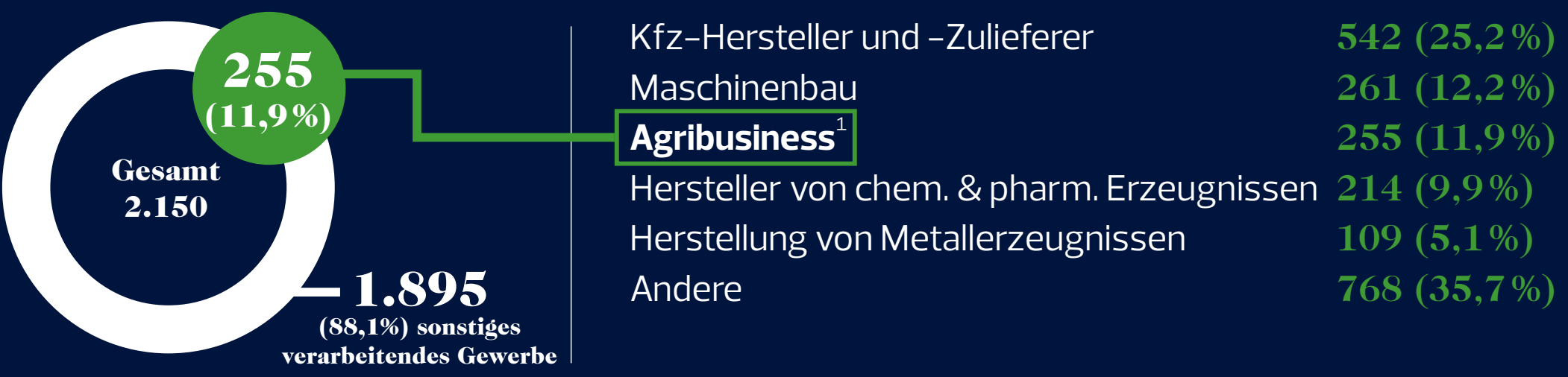


Zahlen & Fakten

Agribusiness drittgrößter Sektor im verarbeitenden Gewerbe 2024

Als eine der bedeutendsten Industriebranchen des Landes gewährleistet das Agribusiness täglich die Versorgung mit hochwertigen Lebensmitteln – effizient, innovativ und zukunftsgerichtet.

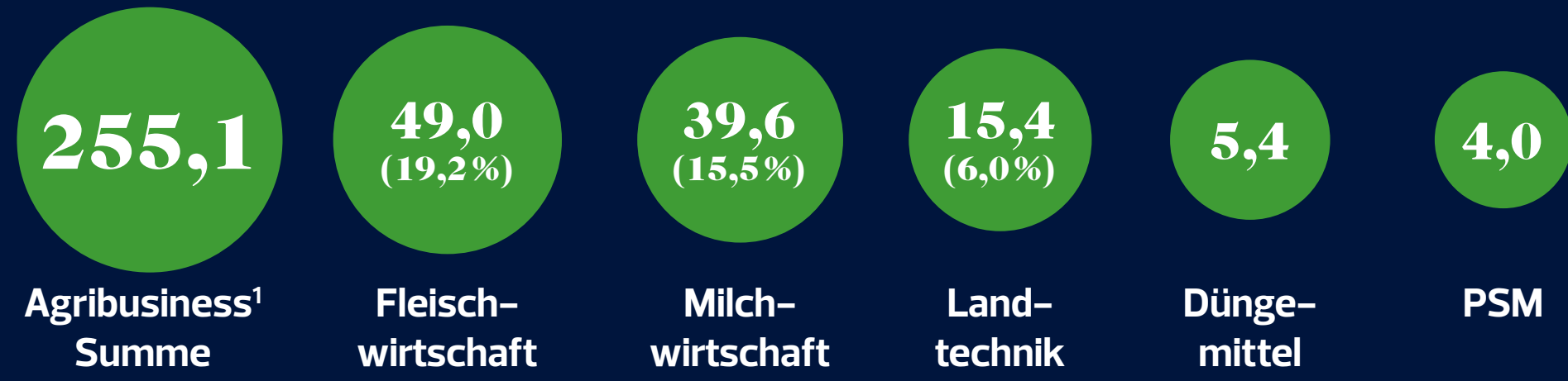
Umsatz des verarbeitenden Gewerbes in Deutschland im Jahr 2024 Sektor (Mrd. €)



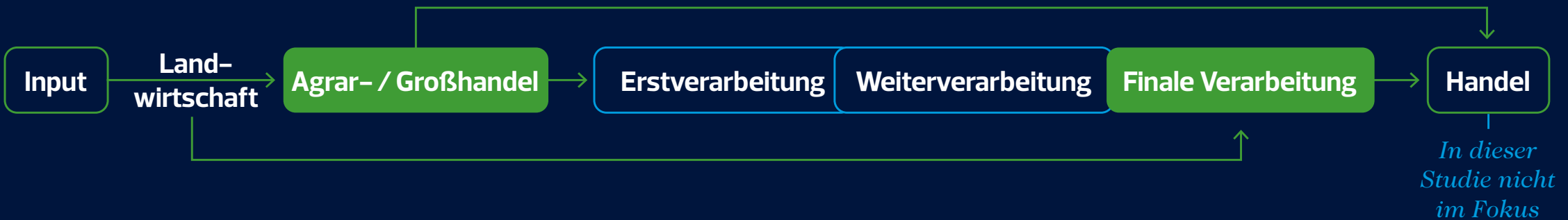
Vielfältige Branchenstruktur mit hoher Relevanz

Regional verankert als starke Arbeitgeber im ländlichen Raum, bilden eine Vielzahl unterschiedlicher Subbranchen das Rückgrat der deutschen Ernährungsindustrie.

Umsätze Agribusiness-Branchen in DE im Jahr 2024 (Mrd. €; ohne Handelsgeschäfte)

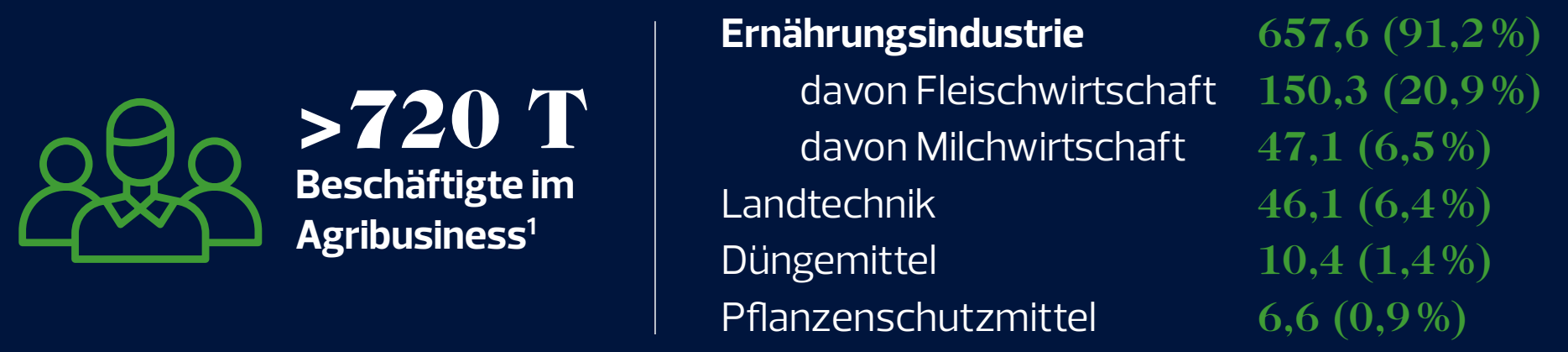


Agribusiness End-to-End: Wertschöpfung vom Saatgut bis zum Handel

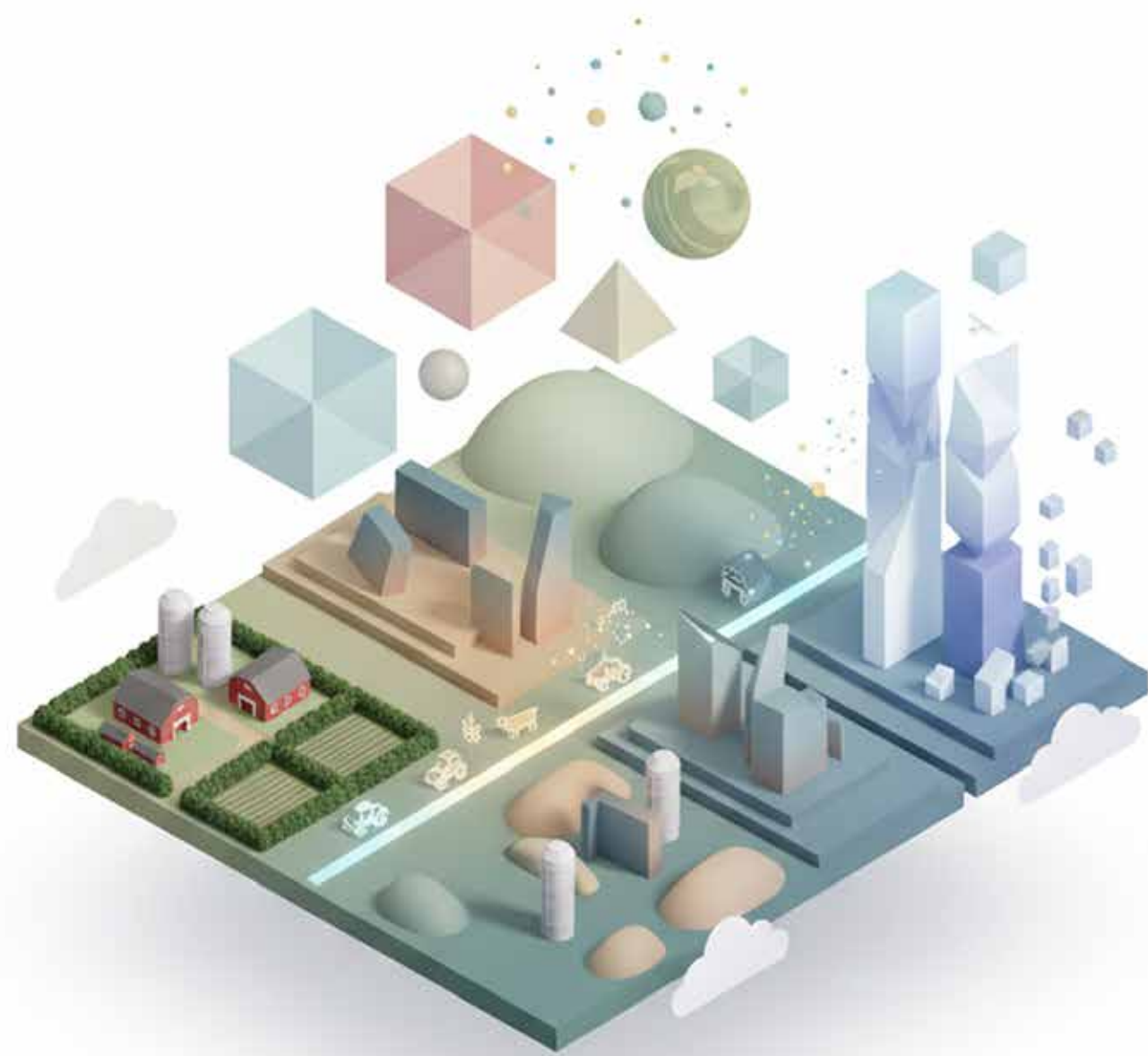


Zentraler Arbeitgeber im ländlichen Raum

Beschäftigte in ausgewählten Agribusiness-Branchen in Deutschland im Jahr 2024 (T)



Quelle: Destatis (2025, Tabellen: 4211, 4227), RSM Ebner Stolz Research ¹ Exklusive Handelsgeschäfte



Agrar- und Ernährungswirtschaft

Herausforderung: eine Branche an der Schwelle

Die deutsche Agrar- und Ernährungswirtschaft steht vor einer strukturellen Zäsur. Die Ergebnisse der Studie zeichnen ein klares, aber beunruhigendes Bild: Externe und interne Faktoren überlagern sich. Sie zwingen Unternehmen zum strategischen Umdenken. Dabei ist die Erkenntnis zum nötigen Strukturwandel nicht neu, doch die Geschwindigkeit, mit der sich dieser Wandel vollzieht, hat massiv zugenommen.

Die befragten Unternehmen verdeutlichen die Spannbreite der Perspektiven: vom traditionsbewussten Familienbetrieb bis zum international agierenden Technologiekonzern. Gemeinsam spiegeln sie eine Branche wider, die zwischen Anpassungsdruck und Aufbruch steht.

Wettbewerbs- und Investitionsfähigkeit

Die Sorge, im globalen Wettbewerb den Anschluss zu verlieren, zog sich durch nahezu jedes Expertengespräch der vorliegenden Studie. So steht z. B. die Agrartechnik-Community, also Hersteller wie AGCO/Fendt, Claas, Horsch und Krone exemplarisch für die Herausforderungen, vor denen viele deutsche Industrieunternehmen stehen: steigende Energie- und Lohnkosten, verschärfter globaler Wettbewerb – insbesondere aus China – und die Notwendigkeit, Produktions- und Entwicklungsstandorte international neu zu balancieren.

Die Angst vor einer schleichenden Deindustrialisierung ist deutlich spürbar und mit harten Zahlen belegbar. So hat laut ifo-Institut bereits jedes vierte Industrieunternehmen international an Wettbewerbsfähigkeit eingebüßt. Der [ifo-Geschäftsklimaindex](#) fiel im September 2025 auf 87,7 Punkte (August: 88,9). Das dämpft die Erwartungen weiter.

Auch der [World Competitiveness Index](#) bestätigt den Trend: Deutschland rutschte von Rang 15 (2022) auf Rang 24 (2024). Im Jahr 2025 zeichnete sich mit Platz 19 immerhin ein leichter Aufwärtstrend ab.

Die strukturellen Defizite jedoch bleiben.

- / Hohe Energiepreise,
- / überbordende Bürokratie,
- / schleppende Digitalisierung
- / und – der in keiner Aufzählung fehlende – **Fachkräftemangel. Denn neben Energie und Rohstoffen wird der Mensch zunehmend selbst zum Engpass.**

In Sachen KI, Cloud-Infrastruktur und Halbleitertechnologie ist Deutschland nicht führend in der Welt. Das Know-how bei „Forschung & Entwicklung“ sowie die noch starke Exportbasis können die strukturellen Defizite nicht kompensieren.

Zwei O-Töne aus der vorliegenden Befragung bringen es auf den Punkt:
„Deutschland ist als Produktionsstandort vielfach nicht mehr wettbewerbsfähig.“
„Wir tragen die rote Laterne in Europa.“

Der einst selbstverständliche Dreiklang aus Wachstum, Innovation und Exportkraft ist aus dem Takt geraten. Die Investitionsfähigkeit der Branche steht spürbar unter Druck.

> So gaben 47 % der Befragten an, Investitionen derzeit „kritisch zu prüfen“ oder zu verschieben. Ein Indiz für die Zurückhaltung trotz vorhandener Konsolidierungschancen.

Dabei ist es möglich, Wettbewerbsfähigkeit unter schwierigen Rahmenbedingungen zu erhalten. Das zeigt u. a. das Unternehmen Big Dutchman. Die starke Marktposition dieses Unternehmens ist kein Zufall, sondern Ergebnis einer konsequent international ausgerichteten Strategie – auch in Einkauf und Logistik. Die Präsenz in mehreren Märkten federt Preis-, Mengen- und Qualitätsrisiken ab und nutzt unterschiedliche Nachfrage- und Kostenstrukturen. In einem Umfeld wachsender Regulierungsdichte zeigt sich: Erfolgreich ist, wer global denkt, Beschaffung, Logistik und Geschäftsmodelle international neu ordnet und

dort investiert, wo Märkte attraktiv und Rahmenbedingungen stabil sind.

Wertewandel fordert neue Antworten

Nahezu alle Befragten agieren in stagnierenden oder rückläufigen Märkten – und erwarten kurzfristig keine Trendwende. Die Akteure haben ihre Hegemonie auf den Zukunftsoptimismus verloren.

Das führt zu einem umfassenden Wertewandel, der sich in seiner Deutlichkeit u. a. am Supermarktregal zeigt: Der Preis wird zum obersten Konsumindikator, gleichzeitig verschieben Tierwohl-Präferenz und pflanzenbasierte Alternativen die Absatzstrukturen sowie die Markenführerschaft. Viele Unternehmen reagieren bereits darauf und führen Premium-Linien, Tierwohlprogramme oder neue Produkte ein. Ein Beispiel von vielen aus der Branche: Die Brand Qualitätsfleisch GmbH hat mit BrandME, dem Meat Excellence Programm, eine Vision erarbeitet, wie die Zukunft der Fleischproduktion aussehen kann.

Treiber dieser innovativen Entwicklungen sind u. a. gesellschaftliche Veränderungen, die hohe Inflationsrate und die damit einhergehende Kaufzurückhaltung sowie teils ideologisch geführte Konsumdebatten.

**Das Resultat der Umfrage zeigt:
Über 41 % der befragten Unternehmen nennen diesen gesellschaftlichen Wertewandel als eine der Top-3-Herausforderungen für ihre Absatzstrategie.**

Der Wertewandel im Bereich der Ernährung ist jedoch kein rein deutsches Phänomen. Zentraleuropa erlebt eine Werteververschiebung hin zu Gesundheit, Individualität, Qualität und Genuss – begleitet von einem neuen Essrhythmus. Statt klassischer Mahlzeiten entstehen über den Tag verteilte Snack-Formate mit einem bewussten, zelebrierten Dinner als Abschluss. Im Alltag dominieren Schnelligkeit, Convenience und Verfügbarkeit. Stichwort: Functional Eating. Auf der Speisekarte der „Generation Snack“ verliert Schweinefleisch zunehmend an Bedeutung. Geflügel punktet durch Einfachheit, Preiswürdigkeit und Image. Weißfleisch und pflanzliche Proteine werden zum neuen, hippen Standard. „Flexitarier“ sind die neue Zielgruppe mit Wachstumspotenzial.

Nach Jahren moralisch überhitzter Debatten kehrt aber wieder stärker Sachlichkeit ein. Unternehmen wie Tönnies spüren, dass Fleisch wieder stärker als hochwertiges Lebensmittel wahrgenommen wird – besonders bei jüngeren Zielgruppen. Tierwohl, Klimaschutz und Ernährungssicherung werden rationaler diskutiert – faktenbasiert statt emotional aufgeladen. Ein wichtiger Grund: Die finanziellen Spielräume werden enger – auf allen Seiten, bei Unternehmen wie Konsumenten.

Ein Unternehmer formuliert es wie folgt: „Diese Rückbesinnung auf Vernunft, Verantwortung und Wettbewerbsfähigkeit schafft erstmals seit Jahren Raum für konstruktive Lösungen.“

Pro-Kopf-Verbrauch in Kilogramm bzw. Liter

	2015	2024
Spirituosen	5,4	5,0
Eis	7,9	8,0
Teigwaren	8,6	9,3
Fisch	13,5	12,1
Fruchtsäfte	33,0	24,0
Käse	24,2	25,4
Süßwaren	27,8	25,9
Konsummilch	50,3	43,2
Tiefkühlkost	44,5	50,0
Fleisch	61,5	53,2
Obst	66,3	66,6
Brot & Backwaren	80,1	77,6
Bier	105,9	88,0
Gemüse	100,0	105,0

Werkstattgespräch

Zukunft gestalten – mit Unternehmern, die anpacken

Wie verändert sich eine Branche, die das Land ernährt – und sich gleichzeitig neu erfinden muss? Diese Frage stand im Mittelpunkt unseres Werkstattgesprächs.

Gemeinsam mit Unternehmern aus dem Mitgliederkreis des Agrar- und Ernährungsforum Nord-West e. V. diskutierten wir, wie sich Markt, Technologie und Politik neu ausrichten müssen, damit Zukunft möglich bleibt.

Die Debatte war intensiv, offen und praxisnah – geprägt von Mut, Realismus und dem gemeinsamen Willen, die Dinge besser zu machen.

/ Wo steht die Branche wirtschaftlich – und wohin entwickelt sie sich?

/ Welche Herausforderungen spüren Unternehmen im Alltag?

/ Welche strategischen Hebel sichern morgen Erfolg?

/ Welche Rahmenbedingungen braucht Transformation, um zu gelingen?

Impulse aus der Praxis kamen von:

**Tobias Ferling (Lohmann Deutschland GmbH & Co. KG),
Dr. Herbert Paschertz (Food Fox GmbH),
Thomas Storck (Moorgut Kartzfehn Turkey Breeder GmbH),
Steffen Bersch (Big Dutchman AG) und
Rolf Meemken (Meemken Wurstwaren GmbH).**

Ein Werkstattgespräch mit Haltung, Tiefgang und starken Impulsen – ein Spiegel dafür, wie viel Veränderungsenergie in dieser Branche steckt.



Die Macht des Handels – Dominanz und neue Spielregeln

Nahezu alle befragten Unternehmer entlang der Wertschöpfungskette bestätigen denselben Befund: Die Marktmacht des Lebensmitteleinzelhandels (LEH) bestimmt heute die Branchenlogik stärker als jede andere Kraft. Härtere Konditionen, extrem lange Zahlungsziele und steigende Werbekostenzuschüsse sind Standard. Zudem sprechen viele Mittelständler von einer kritischen Abhängigkeit von wenigen Großkunden.

Besonders belastend wirkt der wachsende Aktionsdruck: Rund ein Drittel aller Markenprodukte wird rabattiert verkauft – meist unter Mitfinanzierung der Produzenten.

Ein Befragter beklagt: „Aktionen sind immer ein Minusgeschäft, aber ohne sie verlieren wir die Regalfläche.“

Parallel drängen Eigenmarken weiter vor. Händler nutzen ihr Marktwissen und ihre Datenhoheit, um ihre eigenen Produkte eng an Markenartikel anzulehnen. Verkauft wird zu Preisen, die mittelständische Produzenten kaum halten können.

Wie das geht, erklärt ein Unternehmer so: „Der Handel kennt unsere Kalkulation besser als mancher Mitarbeiter. Das wird radikal ausgenutzt.“

Die Umfragewerte bestätigen die Aussage: / 28 % der befragten Unternehmen sehen den Druck durch Handelspraktiken – insbesondere über Eigenmarken und Preisaktionen – als eine der größten Bedrohungen für ihre Wettbewerbsfähigkeit.

Hinzu kommt eine zunehmende europäische Zentrierung der Einkaufsmacht. Allianzen wie Everest, Epic oder AgeCore bündeln Volumina über Grenzen hinweg. Selbst etablierte Hersteller verhandeln Konditionen längst nicht mehr in Deutschland, sondern in Genf, Brüssel oder Paris. Die Folgen: eine weitere Machtverschiebung

zulasten der Lieferanten, ein zunehmend rau-erer Ton und immer engere Margen.

Zudem sprechen viele Unternehmer von einer Erosion der Loyalität. Jahrzehntelange Partnerschaften verlieren ihre Bindungskraft. Nach 30 Jahren Zusammenarbeit zählt plötzlich ein Preisunterschied von zwei Cent. Der kurzfristige Gewinn siegt über eine langfristige Kooperation.

Mit der fortschreitenden vertikalen Integration des Handels verschiebt sich das Kräfteverhältnis weiter. Nur wer Mehrwert über sein Produkt schafft – sei es über Qualität, Innovation oder Herkunftstransparenz – kann sich diesem Druck entziehen.

Ein O-Ton aus der Branche formuliert es wie folgt: „Wir müssen mit Mehrwert jenseits des Preises kontern.“



Kostenmanagement – neue Spielregeln, neue Priorität

In Sachen Kosten sind sich die Unternehmer einig: Die Spielregeln haben sich grundlegend verändert. Steigende Energie- und Rohstoffpreise, wachsende Lohnkosten und ein massiver Regulierungsdruck lassen Margen heute schneller erodieren. Die daraus resultierenden Kostensteigerungen können kaum noch weitergegeben werden. Der Preisdruck des Handels, der Vormarsch von Eigenmarken und die Preissensibilität der Verbraucher setzen enge Grenzen.

Unsere Umfrage zeigt: Kostenmanagement ist vom Controlling-Thema zur strategischen Überlebensfrage geworden. Und doch reicht das alleine nicht mehr aus.

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen:

- / **62 % der Unternehmen nennen die Energiekosten als größte Belastung, 59 % die Rohstoffpreise.**
- / **52 % der Befragten nehmen den hohen bürokratischen Aufwand und zunehmenden Regulierungsdruck als extreme Herausforderung wahr.**
- / **Gleichzeitig erkennen viele Unternehmen ungenutzte Potenziale in ihren Strukturen: 55 % sehen die Produktion als größten Hebel, 43 % die Logistik bzw. Supply Chain, 41 % den Vertrieb.**
- / **36 % identifizieren noch Effizienzpotenziale in Verwaltung und Overhead.**

Damit wird deutlich: Kostenmanagement ist keine Rechenaufgabe, sondern eine Querschnittsfunktion der gesamten Wertschöpfungskette. Deutlich über zwei drittel der Unternehmen investieren bereits in Automatisierung, rund ein drittel strafft Portfolios oder zieht sich aus unrentablen Märkten zurück.

Effizienz wird zum Pflichtprogramm – nicht nur zur Stabilisierung, sondern als Basis für künftiges Wachstum.

In den Gesprächen zeigt sich ein klarer Trend: Unternehmen, die Effizienz- und Kostenprogramme

konsequent implementieren, sichern sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile – durch gesteigerte Kapitalrendite, höhere Innovationsfähigkeit und resilientere Strukturen. Kostenbewusstsein ist nicht länger defensive Taktik, sondern Grundvoraussetzung für strategische Stärke.

Digitalisierung – Schlüssel und Achillesferse der Branche

Die deutsche Agrar- und Ernährungswirtschaft bleibt in der digitalen Transformation hinter ihren Ansprüchen zurück.

Die Umfragewerte sind ernüchternd:

- / **Zwar investieren rund 80 % der Unternehmen in Automatisierung, doch 60 % bewerten den Fortschritt als zu langsam.**
- / **52 % bemängeln fehlende Strategien und Zuständigkeiten.**

Digitalisierung wird vielerorts als Pflicht erkannt – aber noch zu selten als strategischer Hebel verstanden und konsequent umgesetzt.

Dabei ist der Nutzen klar messbar:

- 1. Kostensenkung:** Unternehmen, die datenbasierte Systeme in Produktion, Einkauf und Absatz integrieren, senken Ausschuss, Energie- und Materialeinsatz signifikant.
- 2. Neue, effizientere Produktionsprozesse:** KI-gestützte Sensorik und Prozesssteuerung verändern Produktionslogiken grundlegend.

Doch der Einsatz bleibt häufig punktuell – begrenzt auf Marketing oder Verwaltung. Die eigentliche Wertschöpfungskette, von Erzeugung bis Distribution, ist weiter geprägt von Medienbrüchen, Insellösungen und geringer Datentransparenz.

Der Fachkräftemangel verschärft die Lage. Über die Hälfte der Unternehmen verfügt nicht über ausreichendes digitales Know-how. Hinzu kommt Skepsis gegenüber der Wirksamkeit hoher Technologieinvestitionen – Benchmarks, Best-Practice-Modelle und belastbare KPIs fehlen. Dabei revolutionieren KI, Automatisierung und intelligente Sensorik Produktions- und Logistikprozesse. Algorithmen ermöglichen präzisere Absatzprognosen, vorausschauende Wartung und adaptive

Steuerung von Energie- und Ressourceneinsatz. Hier eröffnen sich enorme Potenziale, die jedoch noch viel zu oft ungenutzt bleiben. Technologieanbieter wie Big Dutchman oder InFamilyFood zeigen, wie KI-gestützte Sensorik und Predictive Maintenance Produktionsprozesse revolutionieren können. Auch auf der Erzeugerstufe wächst das Interesse an digitalen Lösungen rasant. Die ISN etwa erprobt gemeinsam mit Partnern KI-gestützte Anwendungen für Tierbeobachtung und Prozessüberwachung – ein Ansatz, der nicht nur Effizienz steigert, sondern auch Tierwohl und Risikomanagement verbessert.

Digitalisierung ist damit kein Kostenfaktor, sondern eine strategische Ressource – sprich: die Grundlage für Wettbewerbsfähigkeit, Transparenz und Innovationskraft. Auch die Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft e. V. (DLG) unterstreicht, dass gerade KI, Datenmanagement und neue Züchtungstechnologien das Potenzial besitzen, klassische Zielkonflikte – Produktivität versus Ressourcenschutz – deutlich zu reduzieren. Damit wird Digitalisierung nicht nur Effizienztreiber, sondern Kern eines neuen Fortschrittsverständnisses.

Doch die Voraussetzungen zur Erschließung des Potenzials sind Führung, eine fundierte IT-Strategie, Investitionen in Kompetenzen und

der Mut, Prozesse radikal neu zu denken. Nur wer klare digitale Verantwortlichkeiten schafft, Kompetenzen aufbaut und Prozesse konsequent integriert, wird auch von den Vorteilen der Digitalisierung profitieren. Wer jetzt strategisch investiert, der schafft die Grundlage für Resilienz und Wachstum in einer Branche, die zunehmend von Daten abhängen wird.

> Die Zukunft der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft ist digital. Digitalisierung ist kein Nice-to-have – sie ist vielmehr das Betriebssystem der Zukunft. Denn nur wer Daten, Prozesse und Technologien intelligent verknüpft, sichert Wachstum, Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit.

Regulierungsdruck und Bürokratie – der systemische Bremsklotz

Die deutsche Agrar- und Ernährungswirtschaft

gleicht einem gefesselten Riesen: stark, kompetent, selbstbewusst, erfinderisch, aber durch ein Netz aus Vorschriften, Nachweispflichten und Genehmigungsprozessen in ihrer Entfaltung massiv eingeschränkt. Oder anders: Was in Nachbarländern in Wochen klappt, dauert in Deutschland mitunter Jahre.

Besonders der Regulierungsdruck hat in den letzten Jahren ein Rekordniveau erreicht.

In Zahlen:

- / **Knapp 80 % der befragten Unternehmen sehen Vorgaben – wie die EU Deforestation Regulation (EUDR), das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) oder das ESG-Reporting – als zentrale Investitionsbremse.**
- / **Mehr Kontrollen, mehr Dokumentation, weniger Handlungsspielraum – für viele der Befragten ist die Grenze der Belastbarkeit erreicht.**
- / **Über 50 % denken über Standortverlagerungen nach, nicht nur in der Produktion, sondern auch in Forschung und Entwicklung.**

Kritisch ist ferner die Fragmentierung zwischen den politischen Ebenen. Fehlende Kontinuität, widersprüchliche Vorgaben und ein zu komplexes Gefüge an Ministerien und Ämtern sowie daraus folgende Zuständigkeiten gelten inzwischen als Kernproblem des Standorts Deutschland. Auch EU-Vorgaben werden in Deutschland

häufig zusätzlich verschärft, statt praxisgerecht harmonisiert. So entsteht ein Regeldickicht, das Planungssicherheit zerstört – während Länder wie Dänemark oder die Niederlande längst mit digitalisierten Genehmigungsprozessen arbeiten.

Auch die DLG kritisiert in ihrem aktuellen Diskussionspapier, dass das bisherige Leitbild einer ökologisch-sozialen Landwirtschaft Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit zu stark vernachlässigt hat – mit der Folge stagnierender Ertragsfortschritte und sinkender internationaler Stärke. Diese Diagnose deckt sich mit den Beobachtungen unserer Befragten.

Eine Folge daraus ist, dass viele Betriebe Investitionen scheuen – und das nicht aus Kapitalmangel, sondern aus Unsicherheit. Langwierige Verfahren, politische Volatilität und gesellschaftlicher Gegenwind bremsen die Investitionen aus.

Stichwort: Verlässlichkeit. Wenn jeder Stallbau zum politischen Experiment wird, sinkt die Eigenproduktion schneller, als neue Programme greifen. Die Branche braucht keine neuen Subventionen, sondern Stabilität und Planungssicherheit. Branchenvertreter wie Bernd Meerpohl und Clemens Tönnies warnen, dass ohne politische Planungssicherheit die Eigenproduktion in der Tierhaltung weiter sinken wird. Auch

fehlt eine verbindliche Langfriststrategie für Tierhaltung und Landwirtschaft. Sprich: Statt immer neuer Förderprogramme brauchen die Unternehmen Verlässlichkeit als Standortfaktor.

Die Botschaft aus den Gesprächen ist eindeutig: Regulatorische Entlastung ist überfällig! Gefordert werden praxisnahe Vorgaben, beschleunigte (digitale) Genehmigungsverfahren und eine klare Zuständigkeit zwischen Bund, Ländern und EU. Nur dann kann Deutschland vom „gefesselten Riesen im Paragrafendschungel“ wieder zum wettbewerbsfähigen Akteur werden.

Viele Gesprächspartner sehen die größte Reformaufgabe dabei nicht in der Wirtschaft, sondern im Ministerium selbst. Veraltete Strukturen, fehlende Managementkultur und politische Blockaden verhindern Geschwindigkeit.

Der Tenor in der Branche lautet:

„Das Bundesministerium für Landwirtschaft, Ernährung und Heimat (BMLEH) braucht endlich Führung, nicht nur Verwaltung.“

> Die Politik muss zum „Möglichmacher“ werden; wieder Ermöglichung vor Förderung stellen – mit klaren Regeln, schnellen Entscheidungen und einer digitalen Verwaltung, die wirtschaftliches Handeln unterstützt statt hemmt. ■

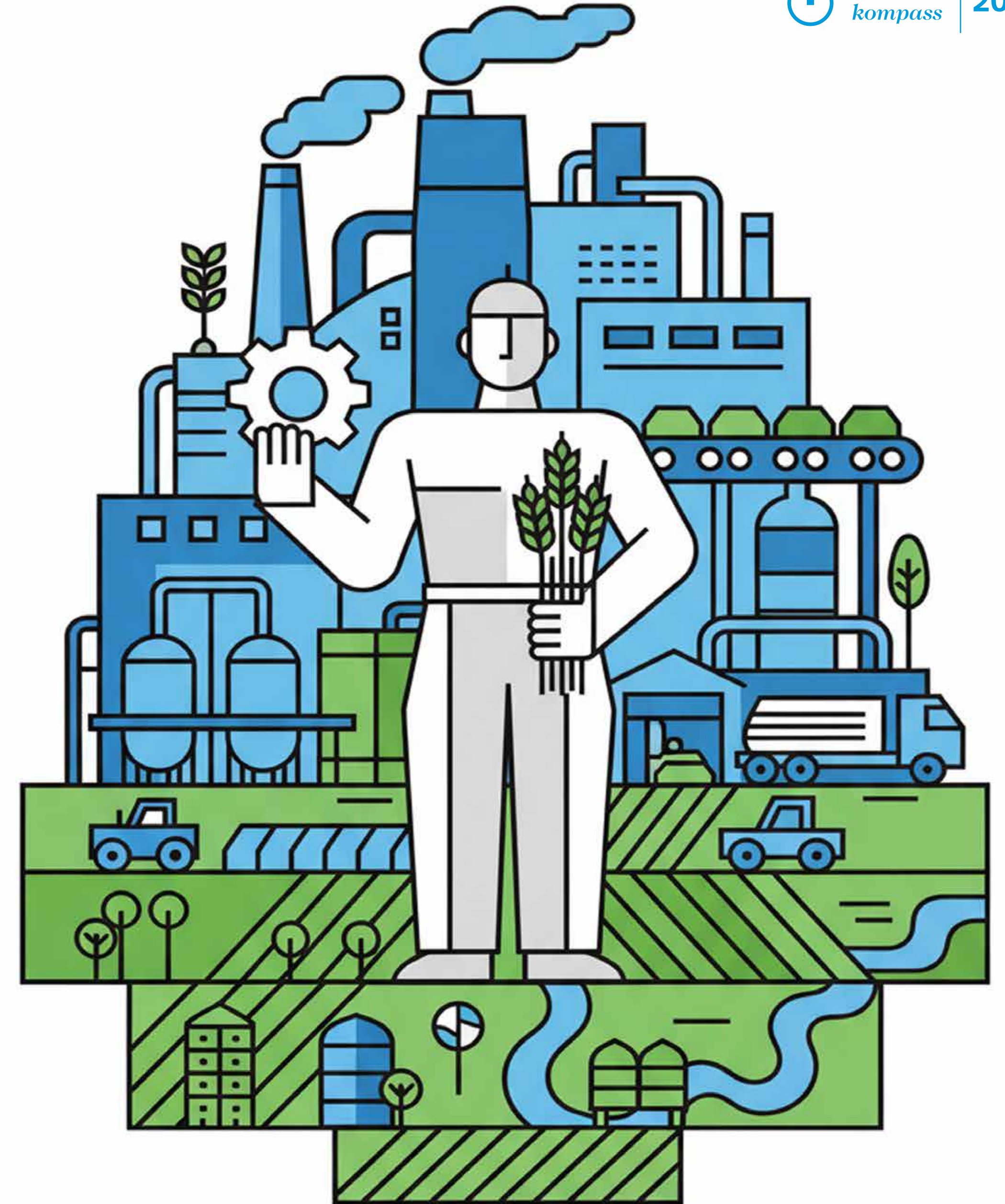


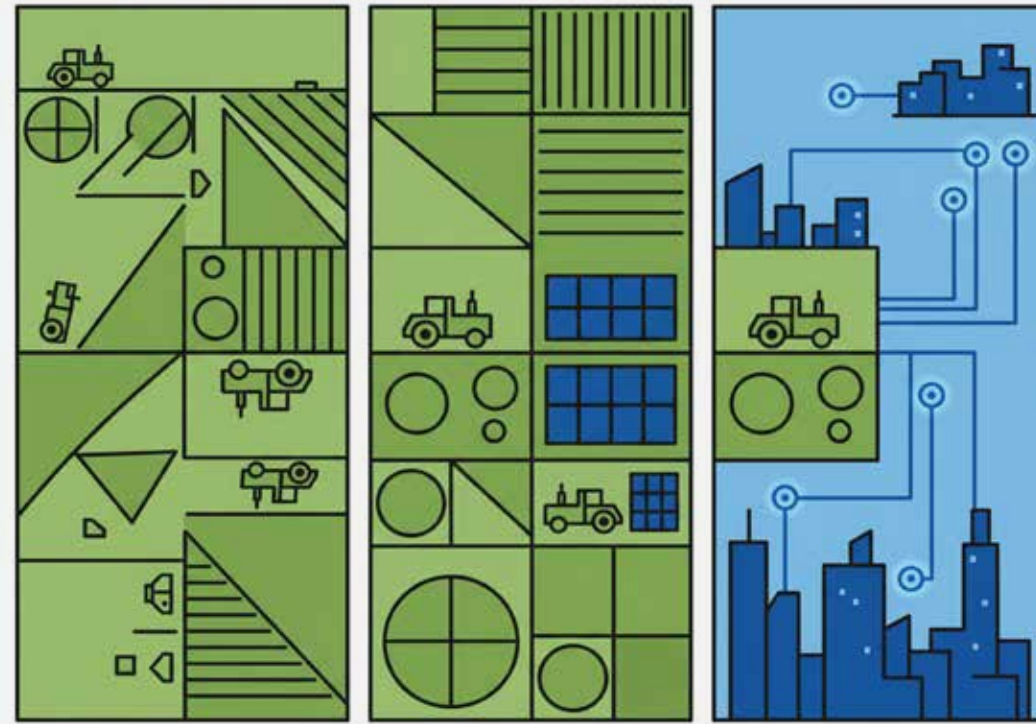
Stellhebel der Unternehmen – Was die Branche jetzt anpackt

Trotz hoher Belastungen – von Regulierung und Kosten über Handelsmacht bis hin zu Fachkräftemangel sowie Klima- und Konsumwandel – bleibt die Branche handlungsfähig. Unternehmen bündeln ihre Kräfte auf vier zentrale Stellhebel.

Stellhebel Strategie – Neudenken statt Nachjustieren

Die befragten Unternehmer sind sich einig: Die Strategien von gestern greifen nicht mehr. Denn die Märkte sind komplexer geworden, die Zyklen kürzer und die Risiken größer. Selbst kapitalintensive Branchen wie die Landtechnik erleben extreme Ausschläge zwischen Boom und Rückgang. Alles passiert immer schneller, immer komplexer, immer unvorhersehbarer. VUCA – Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity – ist damit keine bloße Theorie, sondern die harte Realität, die sogar noch härter zu werden scheint. Das zeigt sich im Akronym BANI, der Nachfolger von VUCA. BANI beschreibt die Welt als brüchig, ängstlich, nicht linear und sogar unbegreiflich – geprägt von schwankenden Energiepreisen, steigendem Fachkräftemangel, zunehmenden geopolitischen Spannungen und immer neuen Regulierungen.





In Zahlen

Rund

29%

der Unternehmen ziehen sich aus
margenschwachen Segmenten zurück.

33%

setzen gezielt auf Fokussierung – etwa durch
pflanzenbasierte Alternativen, Direktvermarktung
oder Co-Branding.

38%

der befragten Betriebe investieren
in neue Wertschöpfungsmodelle:
Make-or-Buy-Entscheidungen, Lizenzmodelle,
Plattformstrategien oder vertikale Integration
gewinnen an Bedeutung.

VUCA und BANI sind nicht als Handlungsanleitungen zu verstehen, sondern Denkräume. Ihr Nutzen entsteht, wenn Unternehmen ihre Botschaften ernst nehmen, Selbstreflexion zulassen und daraus konkrete Konsequenzen ziehen. Erkenntnis wird erst dann wirksam, wenn sie in Strategie und Verhalten übersetzt wird.

Mut wird dabei zur neuen unternehmerischen Tugend. Denn Unternehmer müssen Märkte noch schneller analysieren, noch konsequenter/radikaler entscheiden und bereit sein, alte Felder aufzugeben.

Und einmal mehr wird deutlich: Technologie wird zum strategischen Kern. Erfolgreiche Unternehmen verankern Zukunftstechnologien früh – und koppeln sie mit einem gezielten Kompetenzaufbau. Engpässe zeigen sich heute weniger in fehlendem Kapital, sondern in fehlenden Fachkräften und in fehlendem Digital-Know-how.

Gleichzeitig verändert sich – wie bereits erwähnt – das Marktgefüge: Konsolidierungen nehmen deutlich zu, Lücken in der Nachfolge und damit einhergehende finanzielle Interessen treiben Übernahmen. Private Equity und Family Offices gewinnen an Einfluss. Wer in dieser Dynamik seine Strategie nicht kom-

plett neu denkt und aktiv umsetzt, läuft Gefahr, fremdgesteuert zu werden.

Resilienz – ökonomisch wie personell – entpuppt sich zunehmend als Goldstandard. Es braucht Widerstandsfähigkeit von Unternehmen und Unternehmern sowie Mitarbeitern. Denn volatile Lieferketten, schwankende Rohstoffpreise und -verfügbarkeiten sowie politische Abhängigkeiten erhöhen die Unsicherheit und verlangen nach besseren Strategien. Diese Strategien müssen neue Antworten auf Lieferketten-, Klima- und geopolitische Risiken geben. Unternehmen, die heute vorsorgen, gewinnen Handlungsspielräume für morgen.

Dabei wird Wachstum zunehmend außerhalb Deutschlands entstehen – durch regionale Diversifikation und Marktnähe. Unternehmen mit Präsenz in mehreren europäischen Märkten sichern Lieferfähigkeit, Skalierbarkeit und Verhandlungsmacht. Unternehmen wie die PHW-Gruppe setzen auf langfristige Diversifikation in Richtung internationaler Marktausweitung, um Abhängigkeiten zu reduzieren, ohne dabei den Heimatmarkt mit seinen regionalen Lieferketten zu vernachlässigen! Regionale Lieferketten sind kein Kostenfaktor, sondern Ausdruck kultureller Glaubwürdigkeit – und ein Baustein unternehmerischer Unabhängigkeit.

Das Thema Nachhaltigkeit erfährt eine Kurskorrektur:

weg von formaler ESG-Überregulierung, hin zur inhaltlichen Fokussierung. Zukunftsorientierte Unternehmen konzentrieren sich zunehmend mehr auf Klima, Tierwohl und soziale Verantwortung – ökologisch relevant, ökonomisch tragfähig. Ein neues Gütekriterium ist dabei Regionalität. Herkunft zählt für die Konsumenten mehr als Zertifikate. Herkunft schafft Vertrauen. Herkunft ermöglicht stabile Preise – auch in volatilen Märkten. Sie verweisen dabei aber auch auf technologische Offenheit – von KI bis zu neuen Züchtungstechnologien und betonen, dass sie entscheidend sein wird, um Produktivität und Ressourcenschutz zusammenzuführen.

Neue, bessere Strategien sind schlicht Überlebensbedingung. So braucht es den Mut zur kritischen Selbstreflexion und abgeleitet daraus den unternehmerischen Mut, auch Konsequenzen zu ziehen – in Verbindung von Marktkennntnis und Technologiekompetenz. Wer den Stellhebel „Strategie“ richtig bedient – Fokussierung, Innovation, Allianzen und Resilienz intelligent kombiniert –, der gestaltet Zukunft – statt vom Wandel überrollt zu werden.



Stellhebel Kosten – Druck als Treiber für Transformation

*Effizienz ist zur elementaren Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg geworden. **Denn der Kostendruck erreicht neue Dimensionen:** Löhne steigen, Rohstoffmärkte bleiben volatil, Energiepreise verharren trotz Entspannung auf hohem Niveau. Dazu kommt ein massiver Regulierungsaufwand, der die operative Belastung weiter erhöht.*

Ein Manager beschreibt es so:
„Wir reduzieren die Kosten –
radikal, aber intelligent. Dabei
ist Kostenführerschaft keine
Notmaßnahme, sondern eine
Kompetenz.“

Was früher durch punktuelle Maßnahmen abgegolten war, ist heute eine strategische Daueraufgabe. Gefordert sind integrierte Effizienzstrategien, die nachhaltig wirken und fester Bestandteil des Geschäftsmodells werden.

Eine zentrale Stellschraube ist Automatisierung. Unternehmen wie die Plukon Food Group investieren in automatisierte Produktionslinien und Supply-Chain-Optimierung, um Effizienz und Planbarkeit zu erhöhen.

81 Prozent der Unternehmen investieren gezielt in neue Technologien, um Prozesse robuster, schneller und wettbewerbsfähiger zu gestalten. Roboter, digitale Zwillinge und KI-basierte Datenanalyse halten Einzug in Entwicklung, Produktion und Logistik. Smarte Sensorsysteme erkennen Krankheiten, steuern die Fütterung und überwachen das Tierverhalten. Das erlaubt eine neue Personalpolitik wie cross-funktionale Teams und veränderte Aufgabenverteilungen. Gebündelt eröffnet das neue Effizienzpotenziale, die dem Ziel dienen, bis „auf den letzten Euro“ zu optimieren.

Parallel werden anders qualifizierte Aufgaben entstehen – allerdings nicht zwingend in Deutschland. Das bedeutet, Arbeitsplätze und Produktionsprozesse wandern weiter in Länder mit niedrigeren Lohnkosten, etwa nach Indien, wo Einsparpotenziale von bis zu 70 Prozent realisierbar sind. Make-or-Buy-Entscheidungen, Dual Sourcing und globales Beschaffungsmanagement gehören inzwischen zum Standard.

Dabei ist die Automatisierung kein Allheilmittel. In vielen Produktionssystemen – etwa der Tierhaltung – stoßen technische Lösungen an Grenzen. Hier bleibt der Mensch Schlüsselresource. Effizienz braucht Technik – aber ebenso Vertrauen, Qualifikation und Haltung.

Oder anders ausgedrückt:
„Wir können Prozesse digitalisieren,
aber nicht Verantwortung.“

Effizienz bedeutet heute mehr als Kostensenkung. Effizienz ist vielmehr ein Zeichen für Wandlungsfähigkeit, Agilität. Smarte Unternehmen nutzen den Druck, um Strukturen zu modernisieren, Portfolios zu straffen, Prozesse zu digitalisieren und Lieferketten resilienter zu gestalten. Druck wird so Treibstoff zur Transformation.

Roundtable

Standort Deutschland am Wendepunkt – Industrie und Agrarwirtschaft zwischen Lohnkosten, Verwaltung und die Innovationskraft

Top-Entscheider aus der Agrar- und Industriebranche über *Hochlohnstandort, Bürokratie und die Zukunft des Wirtschaftsstandorts Deutschland*

Dr. André Vielstädte Welchen Standortvorteil haben wir in Deutschland noch?

Peter Wesjohann Unser Standortvorteil in Deutschland ist historisch gewachsen. Über Generationen haben wir uns ein hohes Maß an konzeptionellem Know-how erarbeitet. Im Geflügelbereich haben wir eine Integrationskette aufgebaut, die ihresgleichen sucht: von der Elterntierhaltung über Brütereien, Futtermittelwerke und Schlachtereien bis hin zur engen Betreuung der Landwirte. Dieses System ist über Jahrzehnte gewachsen, wurde kontinuierlich verfeinert und bildet bis heute eine starke Basis.

Doch wenn wir über Wettbewerbsfähigkeit sprechen, müssen wir differenzieren: Wir sind konzeptionell führend – wir verste-

hen Prozesse, Strukturen und Vermarktung wie kaum ein anderes Land. Aber wir sind am Standort Deutschland längst keine Kostenführer mehr. Hohe Lohnkosten, steigende Energiepreise und ein insgesamt teurer Produktionsstandort nehmen uns die Luft im internationalen Wettbewerb. Für den heimischen Markt können wir mit unseren Konzepten noch überzeugen und auskömmliche Spannen erzielen. Sobald es aber um Exporte geht, geraten wir an Grenzen: Auf dem europäischen Markt oder gar in den Weltmärkten sind unsere Produkte schlicht zu teuer. Hier zeigt sich deutlich: Deutschland ist konzeptionell stark, aber als Produktionsstandort vielfach nicht mehr wettbewerbsfähig.

Dr. André Vielstädte Treibt das die Branche mit Produktion zunehmend ins Ausland?

Am Round Table nahmen André Vielstädte (AEF), Klaus Martin Fischer (RSM Ebner Stolz), Christoph Gröblichhoff (AGCO/Fendt), Stefan Wernsing (Wernsing Food Family) sowie Peter Wesjohann (PHW-Gruppe) teil. Gemeinsam brachten sie Perspektiven aus Tierhaltung, Verarbeitung, Landtechnik und Lebensmittelproduktion in die Diskussion ein.





*Dr. André Vielstädte,
stellvertretender Vorsitzender des
Agrar- und Ernährungsforum Nord-West e. V. (AEF)*

Peter Wesjohann Ja, definitiv. Aber noch gefährlicher: Es stärkt unseren Wettbewerb. Die Branche denkt seit Jahrzehnten darüber nach, wie sie mit den Standortnachteilen in Deutschland umgehen soll. Für uns gilt: Wir stehen klar zum Standort Deutschland, wir haben hier nichts abgebaut und halten an unseren Strukturen fest. Aber ebenso klar ist, dass wir unsere Aktivitäten gezielt ins Ausland ausweiten. Das ist kein Bruch mit Deutschland, sondern eine strategische Ergänzung. Wir müssen unsere Risikostruktur diversifizieren – und das gelingt nur über Standorte in Ländern wie den Niederlanden, Polen oder Bulgarien. Dort lassen sich bestimmte Kosten- und Wettbewerbsnachteile ausgleichen, die wir hier nicht mehr kompensieren können. Dieser Trend betrifft nicht nur uns, er ist in der gesamten Branche sichtbar. Und ich gehe davon aus, dass sich diese Entwicklung nicht verlangsamt, sondern im Gegenteil beschleunigen wird.

Klaus Martin Fischer Herr Gröbblinghoff, kann der Hochlohnstandort Deutschland langfristig im Wettbewerb mit China und Indien bestehen?

Christoph Gröbblinghoff **Zunächst:** Ja, wir haben in Deutschland nach wie vor einen Vorteil – unser Ingenieurwissen. Über Jahrzehnte haben wir hier eine enorme Kompetenz aufgebaut, die uns konzeptionell stark macht. In diesem Bereich verfügen wir über eine hohe Innovationskraft und die Bereitschaft, Dinge anzupacken.

Aber: In der reinen Wettbewerbsfähigkeit ist der Standort Deutschland massiv eingeschränkt. Das liegt nicht nur an

den hohen Kosten, sondern auch an gesellschaftlichen Faktoren. Wir diskutieren zu lange, ob und wie wir Veränderungen einleiten, und schieben die Verantwortung gern auf andere. Kapital ist jedoch ein „flüchtiges Reh“ – es geht dorthin, wo junge, leistungsbereite Menschen arbeiten, wie in China oder auch zunehmend in Indien. Dort stehen Hunderttausende gut ausgebildete Nachwuchskräfte bereit, die motiviert sind, 40 bis 50 Stunden die Woche zu leisten. Gleichzeitig sehen wir, dass chinesische Hersteller nicht mehr nur kopieren, sondern mit hochwertigen, gut designten Produkten in den Markt drängen – und das zu Preisen, die teilweise staatlich unterstützt sind.

Fakt ist: Wir in Westeuropa verlieren an Wettbewerbsfähigkeit. Nicht, weil uns die Erkenntnis fehlt – die Probleme sind allen bekannt. Sondern weil die Bereitschaft, wirklich zu handeln, noch nicht in der Breite angekommen ist.

Dr. André Vielstädte Wenn Sie vor Ihrem Werk, vor Ihren Mitarbeitern stehen – wie wollen Sie den Standortvorteil zurückgewinnen? Denn die reinen Produktionskosten werden wir im Vergleich zu China oder Indien nicht unterbieten können.

Christoph Gröbblinghoff Das ist völlig richtig. Die Kostenführerschaft werden wir in Deutschland nicht zurückerlangen. Aber wir können an etlichen anderen Stellschrauben drehen, die positiv auf die Standortvorteile einzahlen. Beispielsweise unsere Flexibilität, die stetige Weiterentwicklung unserer Produktionsprozesse und die Qualifikation unserer Beschäftigten. Wir haben diesbezüglich begonnen, erste intensive Gespräche mit unseren Arbeitnehmervertretungen über die Vereinbarung eines sogenannten „Zukunftspakts“ zu suchen.

Viele der aktuell bestehenden Prozesse, Regelungen und betrieblichen Praktiken sind über die letzten Jahrzehnte gewach-

sen und entsprechen nicht mehr den heutigen Anforderungen, mit welchen wir uns im globalen Wettbewerb messen müssen. Dies gilt es gemeinsam kritisch zu überprüfen. Auch möchten wir im Rahmen dieser Gespräche erarbeiten, welche neuen Ansätze wir für die Zukunft verfolgen müssen, um als produzierendes Unternehmen am Standort Deutschland wettbewerbsfähig zu bleiben.

Konkret geht es uns hierbei beispielsweise um Themen wie die Weiterentwicklung von Arbeitszeit- und Flexibilitätsmodellen, neue Fertigungstechnologien, Systeme und Prozesse, eine zukunftsfähige Neuausrichtung unserer Aus- und Weiterbildung und vieles mehr.

Ich bin mir bewusst, dass dies sowohl dem Unternehmen als auch den Arbeitnehmervertretern ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft und vielleicht auch Mut abverlangen wird. Ich bin aber fest davon überzeugt, dass es uns hierdurch gelingt, unsere Wettbewerbsfähigkeit, Innovationskraft und damit auch die Beschäftigung unseres Unternehmens in Deutschland zu sichern und zu stärken. Und darum geht es uns schlussendlich doch allen.

Klaus Martin Fischer Herr Wernsing, wenn Sie einem ausländischen Investor den Standort Deutschland erklären müssten – was spricht für Deutschland?

Stefan Wernsing **Deutschland überzeugt Investoren durch drei Faktoren:** Mit gut 80 Millionen Einwohnern verfügen wir über einen großen Binnenmarkt, der im Lebensmittelbereich klare

Strukturvorteile bietet, eine hohe Verlässlichkeit in Geschäftsbeziehungen sowie eine hervorragend ausgebildete Belegschaft. Gerade bei kühlpflichtigen und frischen Produkten haben wir einen Standortvorteil, weil Nähe zum Verbraucher entscheidend ist. Unsere Stärke liegt nicht in den niedrigsten Kosten, sondern in Qualität, Spezialisierung und Innovationskraft – und genau das macht Deutschland auch künftig zu einem attraktiven Investitionsstandort.

Klaus Martin Fischer Und welche Kontraargumente würden Sie einem Investor nennen? Wovor würden Sie ihn in Bezug auf Deutschland warnen?

Stefan Wernsing Ganz klar: vor der Bürokratie. Das ist das größte Hemmnis, das wir in Deutschland haben – und es wird uns im internationalen Vergleich zunehmend zum Nachteil. Ich nenne Ihnen ein konkretes Beispiel: Wir erweitern derzeit unsere Produktion in Deutschland und bauen parallel in Dänemark eine neue Anlage, praktisch im gleichen Stil und mit denselben Anforderungen. Der Unterschied ist frappierend: In Dänemark sind wir mit den Genehmigungen und Anträgen ein ganzes Jahr schneller.

Was mich besonders beunruhigt, ist die Kultur in den Behörden: Viele Sachbearbeiter wollen eigentlich konstruktiv sein, trauen sich aber nicht, Verantwortung zu übernehmen. Diese Haltung lähmt das System. Für Investoren bedeutet das: Wer in Deutschland bauen oder erweitern will, muss mit enormem Zeit- und Kostenaufwand rechnen – und mit einer Administration, die mehr bremst als unterstützt.

Dr. André Vielstädte Welche Rolle kommt dem deutschen Handel am Standort Deutschland zu?

Stefan Wernsing Der Handel hat eine Macht entwickelt, die weit über die Preisbildung hinaus geht – auch wenn man fairerweise sagen muss: Diese Entwicklung sehen wir inzwischen in vielen europäischen Märkten. Für einen Hersteller bedeutet das: Wer bei einem dieser Händler aus dem Regal fällt, verliert im Zweifel sofort 20 bis 25 Prozent seines Absatzes. Das kann sich keiner leisten.

Natürlich wissen die Händler um ihre Position und nutzen diese Stärke auch. Ich sage das nicht vorwurfsvoll, denn der Handel macht seinen Job: Er bündelt Nachfrage und ver-

tritt konsequent die Interessen der Verbraucher. Aber für die Industrie ist die Abhängigkeit hoch. Diese Macht führt zwangsläufig dazu, dass sich auch die Industrie stärker konzentriert – kleinere Anbieter geben auf oder schließen sich größeren Gruppen an, um überhaupt noch Verhandlungsmacht zu haben.

Am Ende bleibt für Investoren die klare Botschaft: Wer in Deutschland erfolgreich sein will, muss den Handel als starken Partner anerkennen und zugleich seine Risiken breit streuen – sei es über mehrere Märkte, über Nischenprodukte oder über technologische Alleinstellungsmerkmale. Ohne Differenzierung und eine klare Strategie wird es in diesem Umfeld jedoch sehr schwer.

Klaus Martin Fischer Herr Wesjohann, wie stellen Sie sich dem internationalen Wettbewerb?

Peter Wesjohann **Ein zentraler Vorteil liegt in unserem Produktportfolio:** Wir arbeiten überwiegend mit ultrafrischen Lebensmitteln. Ein geschlachtetes Hähnchen ist spätestens nach 24 Stunden im Markt – oft noch schneller. Die Bestellvorläufe sind so kurz, dass wir im Grunde schon vorausahnen müssen, was der Kunde bestellt. Dafür setzen wir technische Systeme ein, die uns helfen, Bedarfe präzise vorherzusagen. Genau diese Anforderungen machen es internationalen Wettbewerbern schwer. Hier profitieren die deutschen Hersteller von ihrer Nähe zum Markt und ihrer Logistikkompetenz.

Darüber hinaus orientiert sich der deutsche Markt stark an Regionalität. Diese Nachfrage greifen wir auf – und entwickeln die Tierhaltung kontinuierlich weiter. Schon heute stammen über 90 Prozent der Hähnchen in Deutschland aus Haltungsfarm 2; in unserem Unternehmen ist der Anteil noch höher.

Parallel bauen wir Haltungsfarm 3 aus: mit langsam wachsenden Rassen, Wintergärten und zusätzlichen Tierwohlstandards. Damit erschließen wir neue Nischenfelder, die mittel- bis langfristig weiterwachsen werden.

So entsteht eine klare Differenzierung: Einerseits entsteht diese durch unsere Stärke in Frische sowie Logistik, die kaum international kopierbar ist, und andererseits durch die Weiterentwicklung von Tierwohl und regionaler Wertschöpfung. Das verschafft uns zusätzlich Wettbewerbsvorteile.



Klaus Martin Fischer,
Partner RSM Ebner Stolz
Management Consultants



Stefan Wernsing,
Geschäftsführer der
Wernsing Food Family

Dr. André Vielstädte Herr Wesjohann, welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang Technologien wie KI, Robotik oder Biotechnologie?

Peter Wesjohann Technologien sind für uns kein Selbstzweck, sondern eine Notwendigkeit. Wir arbeiten im internationalen Vergleich mit höheren Lohnkosten, welche wir durch Automatisierung und den Einsatz von KI ausgleichen müssen. Denn die Grenzen sind offen: Wettbewerber aus Polen, Rumänien oder anderen europäischen Ländern können zu niedrigeren Kosten liefern. Wer in Deutschland produziert, braucht daher effiziente Strukturen – und das gelingt nur durch konsequente Investitionen in Robotik, digitale Systeme und intelligente Steuerung.

Diese Entwicklung wird sich in den kommenden Jahren weiter beschleunigen. KI hilft uns nicht nur, Prozesse zu optimieren, sondern auch Bedarfe präziser vorherzusagen und damit Ver-

schwendung zu vermeiden. Klar ist aber auch: Damit verändert sich die Arbeit. Einfache Tätigkeiten werden zunehmend automatisiert und nach und nach entfallen. Gleichzeitig entstehen neue Anforderungen an Qualifikation und technisches Know-how.

Für uns heißt das: Wettbewerbsfähigkeit sichern wir nicht über niedrigere Löhne, sondern über Technologieeinsatz, Prozessintelligenz und die Bereitschaft, uns kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Klaus Martin Fischer Herr Gröbblinghoff, wie gehen Sie damit um, dass ihre gesamte Supply Chain in Europa zu kollabieren droht?

Christoph Gröbblinghoff Zunächst müssen wir die Realität anerkennen: Viele Wertschöpfungsketten, die über Jahrzehnte in Europa aufgebaut wurden, stehen heute massiv unter Druck. Wir sehen wöchentlich Insolvenzen solider mittelständischer

Zulieferer – gerade im Süden Deutschlands. Das führt dazu, dass wir bestimmte Komponenten schlicht nicht mehr zuverlässig aus Europa beziehen können.

Unsere Antwort darauf ist zweigleisig. Erstens investieren wir massiv in Automatisierung. Wir ersetzen Lohnkosten durch Kapital, indem wir Prozesse robotisieren. Der nächste Schritt geht bereits über klassische Industrieroboter hinaus: Wir testen in diesem Jahr erstmals humanoide Roboter, die sich in bestehende Infrastrukturen integrieren lassen und Arbeiten übernehmen können, die bisher nur der Mensch leisten konnte – etwa komplexe Montageprozesse mit mehrachsigen Bewegungen und haptischem Feingefühl.

Zweitens müssen wir uns global neu aufstellen. Wo europäische Zulieferer wegbrechen, schauen wir nach Asien. Das ist kein einfacher Weg, denn wir müssen vor Ort Qualitätsmanagement aufbauen, um keine bösen Überraschungen zu erleben.

Das alles zeigt: Der Druck auf die Supply Chains ist kein deutsches, sondern ein gesamteuropäisches Problem – und letztlich auch ein Wohlstandsproblem. Seit 2018 verlieren wir Industriearbeitsplätze in erheblichem Tempo. Unser Auftrag als Industrie ist es, gegenzuhalten – durch Technologie, durch Flexibilität und durch den Mut, globale Wertschöpfung neu zu denken.

Dr. André Vielstädte Was wären Stellhebel, um industrielle Wertschöpfung und Produktion in Deutschland zu halten?

Christoph Gröbblinghoff Wenn wir Wertschöpfung in Deutschland sichern wollen, dann müssen wir an den zentralen Rahmenbedingungen arbeiten. Für mich ist das an erster Stelle die Energie. Unsere Industrie ist energieintensiv, und die aktuellen Kosten sind international nicht wettbewerbsfähig.

Der zweite Punkt ist die Bürokratie. Wir beschäftigen heute ganze Abteilungen nur damit, behördliche Anforderungen zu erfüllen – sei es bei Arbeitssicherheit, Entsorgung oder Reportings. Das bindet Ressourcen, die wir dringend für Innovationen und Wertschöpfung brauchen.

Drittens müssen wir die Lohnkostenentwicklung kritisch hinterfragen. Mindestloohnerhöhungen, die politisch an den Durchschnittslöhnen ausgerichtet werden, treiben das gesamte Lohngefüge nach oben. Am Ende profitiert vor allem der Staat durch höhere Abgaben, während beim Arbeitnehmer netto kaum mehr ankommt. Viel wichtiger wäre es, die Abgabenlast zu senken und so Kaufkraft direkt zu stärken.

Ich bleibe überzeugt: Deutschland hat die Innovationskraft, um Kostennachteile im Personalbereich auszugleichen. Aber ohne strukturelle Verbesserungen bei Energie, Bürokratie und Steuerlast verlieren wir unsere industrielle Basis. Wir brauchen weniger Bremsen und mehr Freiräume – dann können wir den Standort Deutschland sichern.

Dr. André Vielstädte Herr Wernsing, wie muss sich Management und Unternehmenskultur verändern, um die Wettbe-

werbsfähigkeit in Deutschland zu sichern? Reicht es, den Mitarbeitern einfach zu sagen: „Wir müssen den Gürtel enger schnallen“, oder braucht es einen tiefergehenden Mentalitätswechsel?

Stefan Wernsing Auf Lohnverzicht zu setzen, wäre der falsche Ansatz. Es ist weder realistisch noch vermittelbar, einem Mitarbeiter zu erklären, dass er morgen weniger verdienen soll, nur weil in Indien jemand für ein Zehntel arbeitet. Der Hebel liegt nicht in der Kürzung, sondern in der Produktivität. Wir müssen wieder effizienter werden und den Fokus auf Wertschöpfung legen.

Das Kernproblem liegt im starren System. Wer besser arbeitet und mehr leistet, bekommt am Ende dasselbe wie alle anderen. Und wer mehr arbeiten möchte, stößt schnell an gesetzliche Grenzen. Wir erleben Mitarbeiter, die bereit wären, 45 Stunden zu leisten – während andere nur 25 arbeiten wollen. Aber das in ein System zu bringen, das starre Regeln vorgibt, ist äußerst schwierig.

Das erfordert einen klaren Kulturwandel. Wir müssen die Vergütung wieder mehr an Leistung koppeln: Wer mehr beiträgt, soll auch mehr verdienen. Aktuell nivellieren wir zu sehr – gute und weniger gute Leistungen werden gleichbehandelt. Das demotiviert. Führung heißt: Leistung transparent machen und wieder stärker honorieren. Gleichzeitig müssen wir unsere Mitarbeiter befähigen, effizienter zu arbeiten – durch bessere Prozesse, gezielte Qualifizierung und den Abbau unnötiger Strukturen.

Klaus Martin Fischer Wie schaffen Sie es konkret, Sinn und Motivation bei Ihren Mitarbeitern zu vermitteln? Welche Instrumente setzen Sie ein?

Stefan Wernsing Der wichtigste Hebel ist Kommunikation. Mitarbeiter wollen verstehen, wofür sie arbeiten, und sie wollen das Gefühl haben, dass ihre Arbeit einen Sinn hat. Jeder möchte im Kern eine gute, sinnvolle Aufgabe leisten – und dafür fair entlohnt werden. Das erreicht man nicht durch Obstkörbe, Trendprogramme oder Teamevents, sondern durch echte Sinnstiftung und Wertschätzung.

Das heißt: Wir müssen klare Aufgaben geben, die Bedeutung dieser Aufgaben erklären und die Leistung sichtbar anerkennen. Wertschätzung beginnt aber nicht im Vorstand, sondern im Alltag – beim Abteilungsleiter, beim Schichtführer. Sie müssen es schaffen, die Botschaft in die gesamte Mannschaft zu tragen, damit jeder Mitarbeiter spürt: „Ich werde gebraucht, und wenn ich fehle, merken es die anderen.“

Klaus Martin Fischer Herr Gröblichhoff, wenn wir auf die hohen Krankenstände und die aktuellen Herausforderungen blicken: Welches Führungsprinzip ist für Sie heute der Schlüssel zum Erfolg?

Christoph Gröblichhoff Führung beginnt mit Klarheit. Ein Unternehmen braucht eine verständliche Strategie – und diese muss permanent kommuniziert und auf alle Ebenen heruntergebrochen werden. Ein einmaliges Mission-Statement reicht nicht. Mitarbeiter wollen wissen, wohin die Rei-

se geht und ob sie Teil einer erfolgreichen Mannschaft sind. Menschen arbeiten gern für Gewinner – wenn sie Ziele, Ergebnisse und Sinn erkennen.

Dazu gehört Transparenz: Zahlen und Ergebnisse müssen so vermittelt werden, dass sie verständlich sind. Und es gehört Mut dazu, auch unangenehme Themen offen anzusprechen – sei es mit Führungsebenen, Arbeitnehmervertretungen oder Gewerkschaften. Probleme, die über Jahre ignoriert wurden, lassen sich nicht über Nacht lösen. Aber sie müssen endlich auf den Tisch.

Ein weiterer Punkt ist Gerechtigkeit: Wer dauerhaft Leistung verweigert oder das System ausnutzt – etwa durch

auffällige Fehlzeiten an Montagen oder Freitagen – darf nicht geschützt werden. Das erzeugt Frust bei den leistungsbereiten Kollegen. Hier muss Führung sichtbar handeln, um Fairness und Eigenverantwortung wiederherzustellen.

Ich glaube fest daran: Wir haben die Flexibilität und die Innovationskraft, um den Turnaround zu schaffen. Aber es braucht Führung, die konsequent ist, Leistung wieder honoriert und die Komfortzonen verlässt. Abwarten ist keine Lösung.

Dr. André Vielstädte Herr Wesjohann, ist es ein Vorteil, als Familienunternehmen Entscheidungen schneller und unabhängiger treffen zu können?



Christoph Gröblichhoff,
Vorsitzender der Geschäftsführung
von AGCO/Fendt



*Peter Wesjohann,
Vorstandsvorsitzender
der PHW-Gruppe*

Peter Wesjohann Ja, das ist ein Vorteil. In einem Familienunternehmen können wir Entscheidungen im Gesellschafter- und Geschäftsführungskreis zügig treffen, ohne langwierige Abstimmungsprozesse. Das schafft Geschwindigkeit und Klarheit.

Wichtig ist uns dabei aber, dass wir keine Alleingänge machen. Wir wollen Führungskräfte, die unternehmerisch denken und ihre Meinung einbringen – auch kontrovers. Nur so entstehen neue Impulse. Am Ende muss jedoch eine Entscheidung getroffen werden, sonst kommt ein Unternehmen nicht voran.

Für uns gilt deshalb: Diskussion ja, Vielfalt der Meinungen ja – aber nach der Diskussion braucht es eine klare Richtung. Jede getroffene Entscheidung ist besser als Stillstand.

Klaus Martin Fischer Herr Gröbblinghoff, wenn Sie aus Unternehmersicht drei Stellhebel benennen müssten, die jetzt sofort entschieden werden sollten – welche wären das?

Christoph Gröbblinghoff Wir brauchen vor allem Klarheit und Pragmatismus in den Rahmenbedingungen. **Erstens:** Unser Sozialsystem muss zukunftsfähig gemacht werden. Wir können nicht alles gleichzeitig finanzieren. Gleichzeitig sollten Arbeitnehmer mehr Netto vom Brutto behalten, damit Eigenverantwortung gestärkt und Kaufkraft erhalten bleibt.

Zweitens: Wir müssen die Mittel effizienter einsetzen. Ob Infrastruktur oder Sonderhaushalte – entscheidend ist, dass

Investitionen tatsächlich in Wertschöpfung münden und nicht im Verwaltungsapparat oder im Ausland verpuffen.

Drittens: Bürokratieabbau muss endlich ernsthaft betrieben werden. Nicht durch neue Reformkommissionen, sondern indem wir wirklich Ballast abwerfen. Wir haben zu viele Gesetze, zu viele Regelungen, die Entscheidungen lähmen. Behörden brauchen wieder mehr Entscheidungsspielräume, um Prozesse pragmatisch zu beschleunigen. Wirtschaftliches Handeln muss Vorrang haben – nicht, indem man Regeln bricht, sondern indem man sie so auslegt, dass Wachstum möglich bleibt.

Klaus Martin Fischer Und was müsste sich in den Strukturen ändern, damit Unternehmen handlungsfähiger werden?

Christoph Gröbblinghoff Unser System ist über die Jahrzehnte

immer komplexer geworden: Gemeinden, Kreise, Länder, Bund, Europa – immer mehr Ebenen, immer mehr Gesetze. In der Unternehmenswelt würde man sagen: zu viele Layer. Jeder zusätzliche Layer nimmt Geschwindigkeit und Eigenverantwortung heraus. Wir müssen entschlacken, Regeln vereinfachen und unnötige Strukturen abbauen.

Gleichzeitig braucht es die Bereitschaft, konsequent durchzugreifen. In jedem Turnaround gilt: Mit guten Worten allein erreicht man nichts. Man muss sich trauen, Dinge radikal zu verändern – alles auf den Prüfstand zu stellen, was nicht mehr finanzierbar oder funktional ist. Das mag unbequem sein, aber ohne diese Klarheit werden wir unsere Wettbewerbsfähigkeit nicht zurückgewinnen.

Dr. André Vielstädte Wir kommen jetzt zur Schlussrunde. Herr Gröbblinghoff, die Frage an Sie stelle ich jetzt schon mal,

damit Sie gleich, als dritter konkret drauf antworten können: Was konkret würden sie umsetzen, wenn Sie morgen Wirtschaftsminister wären?

Klaus Martin Fischer Die Schlussfrage an Sie, Herr Wernsing. Sie sind jetzt der Bundesminister für Landwirtschaft, Ernährung und Heimat in Deutschland. Welche Themen sollten aus Ihrer Sicht mit höchster Priorität für das Agribusiness in Deutschland angepackt werden?

Stefan Wernsing Landwirte verbringen mehrere Stunden täglich im Büro, um Auflagen und Dokumentationspflichten zu erfüllen. Wir brauchen eine radikale Vereinfachung der Regelwerke – weniger Vorschriften, weniger Verordnungen, mehr Vertrauen in die Praxis, ohne Einbußen bei Qualität und Sicherheit der Lebensmittel.

Unterstützung statt Hemmnisse. Wir dürfen den Betrieben keine Lasten ans Bein binden, sondern müssen ihnen „Flügel verleihen“. Das heißt: Infrastruktur verbessern, Digitalisierung vorantreiben, Konnektivität schaffen. Nur dann können moderne Technologien wie autonome Landmaschinen, smarte Sensorik oder KI-gestützte Anbauverfahren ihre Wirkung entfalten. Ohne stabiles Internet nützt die beste Technik nichts – dann bleibt der Landwirt gezwungen, selbst auf dem Traktor zu sitzen, statt Ressourcen effizienter einzusetzen.

Mein Fazit: Landwirtschaft ist Unternehmertum. Wir müssen den Landwirten wieder die Freiheit geben, unternehmerisch

Roundtable

Teilnehmer

Dr. André Vielstädte

Stellvertretender Vorsitzender des Agrar- und Ernährungsforum Nord-West e. V. (AEF) – Stimme der Agrar- und Ernährungswirtschaft in Nordwestdeutschland
[Zur Homepage](#)

Klaus Martin Fischer

Partner bei der Beratungsgesellschaft RSM Ebner Stolz – Experte für Strategie und Transformation in der Agrar- und Ernährungswirtschaft
[Zur Homepage](#)

Christoph Gröbblinghoff

Vorsitzender der Geschäftsführung bei AGCO / Fendt – führend im Bereich Landtechnik
[Zur Homepage](#)

Stefan Wernsing

Geschäftsführer der Wernsing Food Family GmbH & Co. KG – Lebensmittel- und Kartoffelspezialitäten-Hersteller
[Zur Homepage](#)

Peter Wesjohann

Vorstandsvorsitzender der PHW-Gruppe – eines der führenden Geflügel- und Lebensmittelunternehmen in Deutschland
[Zur Homepage](#)

zu handeln, und gleichzeitig die infrastrukturelle Basis schaffen, damit sie moderne Technologien nutzen können.

Klaus Martin Fischer Herr Wesjohann, welche Themen müssen aus Ihrer Sicht besonders für die Zukunft der nächsten Generation angepackt werden?

Peter Wesjohann Drei Punkte stechen heraus. Erstens: Bürokratie. Wir brauchen weniger Formalismus und mehr Handeln. Berichtspflichten, die nur für die Schublade sind, helfen niemandem – sie rauben Zeit und blockieren Innovation. Zweitens: Bildung. Ohne solide Grundlagen wie Lesen, Schreiben und Rechnen verliert jedes Land langfristig an Wettbewerbsfähigkeit. Frühzeitige Sprachförderung und konsequente Wissensvermittlung müssen wieder Vorrang haben. Drittens: Netto statt Brutto. Menschen brauchen mehr von ihrem Einkommen zur freien Verfügung. Das stärkt Eigenverantwortung, Konsumkraft und die Bereitschaft, Leistung zu bringen.

Mein Fazit für die nächste Generation: Unternehmertum bedeutet, Chancen im Wandel zu erkennen, Verantwortung zu übernehmen und Systeme mutig weiterzuentwickeln. Mit weniger Bürokratie, einer starken Bildung und fairen Rahmenbedingungen bleibt der Weg für die Zukunft offen.

Dr. André Vielstädte Herr Gröbblinghoff, jetzt zu Ihnen. Sie sind ja jetzt der neue Wirtschaftsminister. Wenn Sie von „Layern“ sprechen – also den vielen Ebenen zwischen Gemeinden, Ländern, Bund und EU – drängt sich fast provokant die Frage auf: Wollen Sie die EU abschaffen?

Christoph Gröbblinghoff Nein. [lacht]

Dr. André Vielstädte Sondern, was machen Sie?

Christoph Gröbblinghoff Es geht nicht darum, Institutionen abzuschaffen, sondern Strukturen zu vereinfachen. Heute haben wir zu viele Ebenen, die Prozesse lähmen. Für mich wäre ein erster Schritt: das Wirtschafts- und Arbeitsministerium zusammenzuführen. Beide Ressorts sind eng miteinander verzahnt und könnten in einer Hand schlagkräftiger agieren. Außerdem braucht es eine enge Zusammenarbeit mit Innen- und Finanzministerium, weil dort die Beamtenstrukturen und die Haushaltsmittel verankert sind. Nur mit klaren Verantwortlichkeiten lassen sich Reformen durchsetzen.

Wir haben zudem einen Wildwuchs an föderalen Strukturen. Ein Beispiel: Wenn ein niedersächsischer Vater mitten im Schuljahr nach Bayern umzieht, kann sein Kind nicht einfach ins Schulsystem wechseln. Gleichzeitig haben wir unser deutsches Diplom aufgegeben, um internationale Standards wie Bachelor und Master einzuführen – und halten dennoch an einem föderalen Flickenteppich fest. Hier wäre es sinnvoll, Best Practices zu übertragen, statt in jedem Bundesland eigene Regeln zu schaffen. Insgesamt brauchen wir weniger Layer und mehr Einheitlichkeit, gerade im Bildungsbereich.

Dr. André Vielstädte Sie sprechen oft von „Eigenverantwortung“ und von „Konsequenzen“. Was meinen Sie damit konkret?

Christoph Gröbblinghoff Wir haben in Deutschland verlernt, dass Verhalten Konsequenzen hat. Ob Engagement oder Fehlverhalten – oft bleibt es folgenlos. Das führt zu Frust und fehlender Leistungsbereitschaft. Unternehmerisch wie gesellschaftlich brauchen wir wieder ein Klima, in dem Eigenverantwortung zählt, in dem Regeln klar sind und Verstöße auch Konsequenzen haben. Nur so entsteht Glaubwürdigkeit und Vertrauen.

Dr. André Vielstädte / Klaus Martin Fischer

Vielen Dank für das Gespräch. ■



Stellhebel Führung – Klarheit schaffen, Menschen befähigen, Wandel gestalten

In einer Welt permanenter Veränderung – siehe VUCA und BANI – stehen Unternehmen unter hohem Anpassungsdruck. Gefragt ist keine kleine Korrektur, sondern die Organisation zukunftsfähig aufzustellen und die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern. Wohlgemerkt, ohne die eigene Identität zu verlieren.

Dabei beginnt jede Veränderung mit Klarheit. Gefragt sind Führungskräfte, die Vertrauen geben, Entwicklung ermöglichen, Komplexität verständlich machen und Orientierung schaffen. Keine leichte Aufgabe, die zudem Zeit kostet. Diese Managementkapazität wird zunehmend zum Nadelöhr. Denn Führungsteams müssen immer mehr Themen, von Lieferketten über Nachhaltigkeit bis Krisenkommunikation, parallel steuern. Diese Führungsfähigkeiten werden immer erfolgsentscheidender. Auch für die benötigte Transformation.

Moderne Führung versteht es, Menschen auf ein gemeinsames Zukunftsbild auszurichten. Der Vermittlung von Sinnhaftigkeit als psychologisches Empowerment kommt eine zentrale Rolle zu. Immer mehr Mitarbeitende wollen nicht nur wissen, wohin die Reise geht, sondern den Weg aktiv mitgestalten. So steht AGCO/Fendt exemplarisch für eine Unternehmenskultur, die technische Exzellenz und wertorientierte Führung verbindet. Christoph Gröblichhoff spricht vom ‚Fendt Spirit‘ – einer Kombination aus Ingenieurskunst, Teamführung und echter Kundennähe. Er betont, dass langfristige Wettbewerbsfähigkeit nicht allein aus Effizienz oder Innovation entsteht, sondern aus Leadership, Haltung und klaren Werten. Diese Verbindung von Kultur und Leistung ist typisch für viele mittelständisch geprägte Industrieunternehmen in der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft.

Transparenz ist Grundbedingung: Zahlen und Ergebnisse müssen klar kommuniziert werden. Dazu gehört auch der Mut, unangenehme Themen offen anzusprechen – gegenüber Shareholdern wie Stakeholdern.

Gerechtigkeit und Flexibilität sind Kernfähigkeiten moderner Führung. Leistung muss sich lohnen, Fehlverhalten Konsequenzen haben. Gleichzeitig gewinnen flexible Arbeitsmodelle an Bedeutung. Sie stärken Bindung und Motivation – besonders im Wettbewerb um Fachkräfte. Unternehmen wie Berentzen oder Tönnies reagieren mit langfristiger Nachwuchsentwicklung.

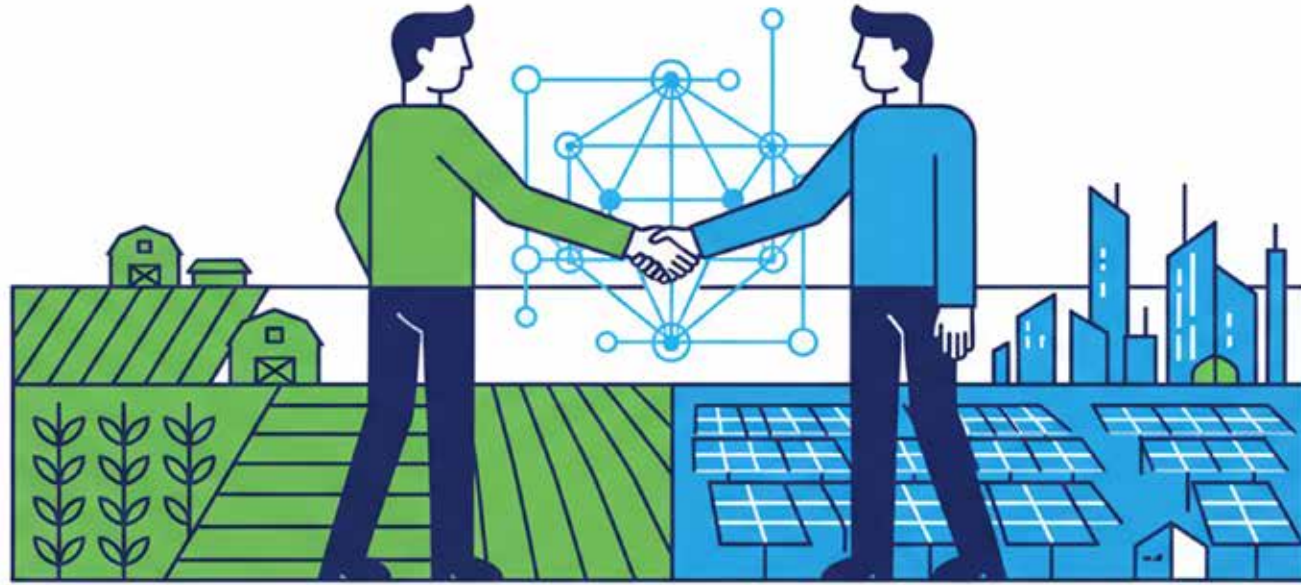
Viele Unternehmen bauen Managementkompetenz inzwischen intern auf – etwa durch eigene Traineeprogramme. So werden Führungs- und Fachkräfte frühzeitig qualifiziert.

Diese Strategien zeigen, wie Lebensmittelunternehmen im enger werdenden Arbeitsmarkt mit systematischer Talententwicklung reagieren.

Die Gespräche verdeutlichen: Klassische Führungsmodelle stoßen an Grenzen. Erfolgreiche Unternehmen setzen auf adaptive Führungssysteme – mit Werten, Sinn und Entwicklungsperspektiven statt reiner Vergütung.

Sie fördern Eigenverantwortung, cross-funktionales Arbeiten und kontinuierliche Kompetenzentwicklung. Die Integration neuer Technologien geht Hand in Hand mit einer neuen Führungs- und Unternehmenskultur, in der Mitarbeitende aktive Mitgestalter des Wandels sind.

Führung ist ein weiterer zentraler Stellhebel für Zukunftsfähigkeit. Klarheit, Konsequenz und kulturelle Stärke entscheiden darüber, ob Unternehmen agieren oder reagieren, gestalten oder gestaltet werden.



Stellhebel Allianzen – Instrument strategischer Stärke

*Wäre alles wunderbar, müsste man sich nicht bewegen – oder anders: Wer im Alleingang an Grenzen stößt, braucht Partner. Das verdeutlicht unsere Umfrage und die zahlreichen Beispiele außerhalb der Wirtschaft – sei es in Politik oder Sport. **Es gilt:** Gemeinsam stärker. Für die Wirtschaft bedeutet das: Strategische Allianzen sind ein Stellhebel für die Zukunftsfähigkeit der eigenen Unternehmung.*

Eine vertikale Integration wird dabei zum Stabilitätsanker. Die gemeinsame Nutzung von Ressourcen, Technologie und Absatzkanälen reduziert Überkapazitäten und Kosten. Integrierte Wertschöpfungsketten – vom Rohstoff bis zur Verarbeitung – sichern Steuerungs- und Effizienzvorteile und sind international in vielen Bereichen Standard.

Wie kann Kooperation – gerade im Mittelstand – aussehen? Denkbar sind gemeinsame Projektarbeiten, rechtliche Kooperation oder auch Gemeinschaftsunternehmen. In jedem Fall entsteht aus Gegeneinander ein Miteinander – entlang der Wertschöpfungskette, mit Wettbewerbern oder branchenübergreifend. Laut unserer Umfrage suchen bereits rund 22 Prozent der Unternehmen gezielt Partnerschaften und strategische Allianzen.

Ein Beispiel ist die Zusammenarbeit zwischen Big Dutchman und Bröring im Bereich Stallanlagen. Technik, Fütterung und Managementsysteme werden zu integrierten Lösungen verbunden. Ein pragmatischer Ansatz, der Effizienz, Tierwohl und Datenintelligenz zusammenführt. Auch Tönnies steht exemplarisch für diese Entwicklung: weg vom Verteidigungsmodus, hin zu partner-

schaftlichen Lösungen mit Handel und Erzeugern. Der Schlüssel liegt in Sachlichkeit statt Polarisierung.

Wer das „Warum?“ sucht, findet Antworten in den Zahlen der Finanzdatenbank LSEG und den Recherchen des Handelsblatts. Bis QII gab es bereits 20 Fusionen und Übernahmen in der deutschen Lebensmittelindustrie. 2024 waren es 24 im ganzen Jahr. Die Ernährungsindustrie befindet sich klar im Konsolidierungsmodus. Schlagzeilen zeigen das Ausmaß: Tönnies steigt bei The Family Butchers ein, Dr. Oetker kauft Kathi, Ruf übernimmt Mestemacher, das DMK fusioniert mit Arla, Meggle kauft Rücker und die Schwarz-Gruppe übernimmt Göbber.

Auch in anderen Segmenten zeigt sich dieselbe Dynamik. Zahlreiche Transaktionen gehen weit über Einzelfälle hinaus. Diese Entwicklung wird anhalten und das Branchengefüge weiter verändern.

Ein Geschäftsführer eines Familienunternehmens sagt:
„Allein geht es nicht mehr. Wir mussten uns öffnen, um Stärke zu bewahren.“

Zugleich suchen viele Unternehmer Nachfolgelösungen. Auch diesbezüglich können Allianzen helfen. Sie geben neue ökonomische Perspektiven und können ein strategisches Instrument zur Bewahrung von Tradition und Kultur sein.

Die Bedingungen dafür sind Klarheit und Kompetenz. Der richtige Partner, mit einer exakten strategischen Passung und einem harmonisierten Ziel, entscheidet über Erfolg oder Scheitern der Kooperation.

Sofern die Partnerwahl stimmt, können Allianzen die Antwort auf Margendruck, Fragmentierung und Marktdynamik sein – und zugleich Motor für Innovation. Gemeinsam entstehen Lösungen, die allein kaum finanzierbar wären: neue Produktsegmente, digitale Systeme, internationale Expansion.

Verlässliche Partnerschaften entlang der Wertschöpfungskette werden zum Schlüsselfaktor. Integrierte Wertschöpfung bedeutet dabei nicht Gleichschaltung, sondern ein gemeinsames Risiko, erhöhte Resilienz und neue Marktstärke.

Die Zukunft gehört denen, die Allianzen strategisch gestalten. Wer Partnerschaften als strategische Kompetenz begreift, erarbeitet sich ein widerstandsfähiges Fundament – für Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum in einer Branche im Wandel.



Interview

„Wir müssen wieder ermöglichen, dass investiert werden kann und dies nicht verhindern.“

Dr. Marco Mohrmann über Genehmigungen, Tierwohl und die Zukunft der Tierhaltung

Dr. Marco Mohrmann, agrarpolitischer Sprecher der CDU-Fraktion im Niedersächsischen Landtag, im Gespräch mit Sven Guericke, Agrar- und Ernährungsforum Nord-West e. V.

Dr. Marco Mohrmann,
Landtagsabgeordneter

Sven Guericke Nach dem vorzeitigen Ende des Bundesprogramms „Umbau der Tierhaltung“: Wie stellen Sie die dauerhafte Finanzierung von Investitionen und laufenden Mehrkosten höherer Haltungsstufen sicher – jenseits „Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes (GAK)“, die mit anderen Zielen konkurriert?

te gibt es zu viele Hürden. Ein Beispiel ist die starre 2-GV-Grenze. Fachrecht gilt ohnehin – eine zusätzliche Förderhürde ist überflüssig.

Meine Linie ist klar: AFP praxisfit machen und stärker mit Landesmitteln unterlegen.

Dr. Marco Mohrmann **Zunächst das Grundsätzliche:** Bevor wir über Finanzierung reden, müssen wir das Bau- und das Immissionsschutzrecht klären. Wer investieren soll, braucht eine Baugenehmigung und Planungssicherheit.

Zweitens: Auf Landesebene ist das Agrarinvestitionsförderprogramm (AFP) der entscheidende Hebel. Niedersachsen als Tierhalterland – ob Geflügel, Schwein oder Rind – muss hier praxistaugliche Bedingungen schaffen. Heu-

Drittens: Wir haben eine offene Flanke in der Sauenhaltung. Wer Mäster ist, kann freiwillig auf höhere Tierwohlstufen umstellen. Wer Ferkel produziert, muss mit Blick auf die Gesetzgebung umbauen. Besonders im Abferkelbereich ist der Umbau aufwendig und teuer. Hier brauchen wir die Unterstützung des Bundes: durch verlängerte Übergangsfristen, vereinfachte Förderbedingungen – etwa Anerkennung des Bauantrags statt nur der erteilten Genehmigung – und eine realistische Prüfung der Ziele für 2035.



Mein Ziel ist eindeutig: Wir wollen die Ferkelerzeugung im Land halten und möglichst wieder stärken. Das geht nur, wenn Bund und Länder gemeinsam handeln – das AFP wird im Land verbessert, und auf Bundesebene braucht es flexible Lösungen für die Sauenhalter.

Sven Guericke Viele Landwirte scheitern nicht am Geld, sondern an Bau- und Umweltauflagen. In Polen dauern Genehmigungen oft nur Wochen oder Monate, in Deutschland hingegen Jahre.

Welche konkreten Schritte braucht es, um Genehmigungsverfahren zu beschleunigen und Planungssicherheit zu schaffen – ohne Tierwohl- und Umweltstandards zu schwächen?

Dr. Marco Mohrmann **Zunächst:** Wir haben im Koalitionsvertrag klar vereinbart, die Produktionsbedingungen zu stärken. Dazu gehört auch, das Bau- und Immissionsschutzrecht und die zentralen Verfahren zu überprüfen.

Konkret bezieht sich das auf drei Aspekte: **Erstens,** eine Anpassung des Baugesetzbuches. Entscheidend ist hier § 35 Absatz 4. Mit einer kleinen Änderung – der Streichung des Wortes „Änderung“ – würden viele Ställe wieder privilegiert und könnten überhaupt umgebaut werden. Das wäre ein klarer, sofort wirksamer Schritt.

Zweitens, die Technische Anleitung zur Reinhaltung der Luft (TA Luft). Die derzeitigen Anforderungen sind vielfach unrealistisch. Wir brauchen eine Anpassung auf ein praktikab-

les Maß – mit Augenmaß für Umwelt- und Tierschutz, aber ohne unverhältnismäßige wirtschaftliche Lasten und zusätzliche Bürokratielasten.

Drittens, das Bundesimmissionsschutzgesetz. Heute sind die Verfahren zu kompliziert, von Emissionsermittlung bis UVP-Prüfung. Wir müssen hier Verfahren straffen und Landkreise in die Lage versetzen, schneller zu entscheiden – durch klarere Vorgaben und weniger Doppelprüfungen.

Mein Fazit: Wir brauchen keine neuen Programme, sondern konsequente Vereinfachungen im bestehenden Recht. Genehmigungen müssen wieder möglich gemacht werden – praxisnah, rechtssicher und im berechtigten Interesse der Landwirte.

Sven Guericke Das Tierhaltungskennzeichnungsgesetz gilt vielen als bürokratisch und wirkungslos. Wie sollte es reformiert werden, damit es Investitionen lenkt und über eine verbindliche Marktintegration tatsächlich Mehrwert schafft?

Dr. Marco Mohrmann Das Tierhaltungskennzeichnungsgesetz in seiner jetzigen Form greift zu kurz – es wurde an der Praxis vorbei entwickelt. Entscheidend ist, dass wir die Wirtschaft von Anfang an einbinden. Die Branche lehnt Kennzeichnung nicht grundsätzlich ab, aber sie muss sinnvoll, umsetzbar und für Verbraucher verständlich sein.

Ein zentraler Punkt ist die Importware: Produkte aus dem Ausland, die nicht unseren Standards der Tierwohlstufen

entsprechen, müssen klar gekennzeichnet werden. Nur so schaffen wir Fairness im Wettbewerb und Transparenz für die Verbraucher.

Beim Geflügel zeigt die Initiative Tierwohl (ITW), dass funktionierende Systeme bereits existieren. Dort brauchen wir keine Doppelstrukturen. Beim Schwein dagegen gilt es, endlich eine praxistaugliche Lösung umzusetzen – einheitlich, ohne Flickenteppich zwischen den Bundesländern.

Und: Wir brauchen klare Ausführungshinweise, damit Betriebe wissen, was gilt. Dass der Bundeskanzler selbst bei seinem Besuch in Niedersachsen das Thema aufgegriffen und eine praxisgerechte Neuausrichtung gefordert hat, ist ein wichtiges Signal. Genau das ist jetzt der Auftrag: Kennzeichnung vom Kopf auf die Füße stellen – einfach, transparent und marktwirksam.

Sven Guericke Deutsche Unternehmen in Landwirtschaft und Ernährungswirtschaft stehen unter massivem Kostendruck. Gleichzeitig locken osteuropäische Länder mit niedrigeren Hürden.

Wie verhindern wir, dass Betriebe abwandern – und welche Instrumente sichern die internationale Wettbewerbsfähigkeit unserer Wertschöpfungsketten?

Dr. Marco Mohrmann **Erstens:** Wir müssen endlich aufhören, in Deutschland über die EU-Vorgaben hinauszugehen. Dieses sogenannte Gold-Plating hat uns in der Vergangenheit massiv

geschadet. Wenn die EU ein Level vorgibt, darf Deutschland nicht noch eine Schippe drauflegen. Einseitige Verschärfungen – wie wir sie beim Putenbereich in Österreich gesehen haben – führen dazu, dass die Produktion ins Ausland geht, während der Konsum unverändert bleibt. Das darf sich hier nicht wiederholen.

Zweitens: Wir brauchen Planungssicherheit und weniger Bürokratie. Gerade beim Bau- und Immissionsschutzrecht müssen wir Hemmnisse abbauen, damit Betriebe in Deutschland investieren können, statt ins Ausland auszuweichen.

Drittens: eine klare Herkunftskennzeichnung. Verbraucher greifen am Ende oft zum günstigeren Produkt, aber sie achten sehr wohl darauf, ob es aus Deutschland stammt. Wenn wir hier Transparenz schaffen, stärken wir die Nachfrage nach heimischer Ware – und damit auch die gesamte Wertschöpfungskette.

Mein Fazit: keine nationalen Sonderwege, weniger Bürokratie, klare Herkunftskennzeichnung. Dann bleibt die Produktion in Deutschland und unsere Agrar- und Ernährungswirtschaft kann auch international bestehen.

Sven Guericke Im Koalitionsvertrag ist eine Reform des Verbandsklagerechts vereinbart. Angesichts des NGO-Einflusses: Wie realistisch ist eine Umsetzung?

Dr. Marco Mohrmann Es wird eine harte Diskussion, aber ich halte es für realistisch. Entscheidend ist: Wir haben uns im Ko-

alitionsvertrag klar darauf verständigt, dass das Verbandsklagerecht so nicht bleiben kann. Diese Vereinbarung bindet beide Partner – auch die SPD.

Wir sehen in Niedersachsen, dass Baugenehmigungen in manchen Landkreisen de facto unmöglich sind. Nicht wegen der Landwirte, sondern weil Verbände von außen mit Stellungnahmen ganze Verfahren blockieren. Das ist kein fairer Wettbewerb.

Darum sage ich klar: Wir müssen diese Regelungen überarbeiten. Die Politik muss es den Kommunen wieder ermöglichen, Entscheidungen zu treffen – ohne dass externe Organisationen, deren Mitglieder gar nicht betroffen sind, jeden Prozess lahmlegen können.

Sven Guericke Handelsabkommen wie Mercosur, Ukraine oder Indien öffnen Märkte, während deutsche Standards Kosten erhöhen.

Wie stellen Sie sicher, dass höhere Tierwohl- und Umweltauflagen nicht zu Standortnachteilen werden, sondern über EU-Harmonisierung oder Handelsinstrumente wettbewerbsneutral umgesetzt sind?

Dr. Marco Mohrmann **Zunächst:** Ich stehe zum Mercosur-Abkommen – aus gesamtwirtschaftlicher Verantwortung. Wir brauchen diesen Handelsraum, gerade in Zeiten geopolitischer Unsicherheiten mit den USA, Russland oder China. Mercosur eröffnet Chancen, auch für unsere Lebensmittelindustrie und den Milchsektor.



Sven Guericke,
 Vorstandsvorsitzender Agrar- und
 Ernährungsforum Nord-West e. V.

Aber klar ist auch: Faire Wettbewerbsbedingungen sind entscheidend. Deutsche Landwirtschaft darf nicht durch Importe verdrängt werden, die unter schlechteren Standards produziert wurden. Deshalb ist es wichtig, dass das Abkommen klare Leitplanken setzt – keine Produkte von entwaldeten Flächen, Einhaltung der EU-Importkriterien, Transparenz der Herkunft.

Mein politisches Ziel ist: Märkte öffnen, ja – aber nur unter gleichen Spielregeln. Wir müssen sicherstellen, dass höhere Standards in Deutschland nicht zum Nachteil werden, sondern über EU-weite Harmonisierung und Handelsinstrumente abgesichert sind. Dann können unsere Betriebe ihre Stärken ausspielen.

Sven Guericke Beim Geflügel sind die geplanten Wachstumsraten gering. Gleichzeitig kursieren Befürchtungen, der Markt werde mit südamerikanischem Rindfleisch überschwemmt.

Wie bewerten Sie diese Szenarien?

Dr. Marco Mohrmann Beim Geflügel deutet alles darauf hin, dass der Markt das zollfreie Kontingent aufgrund der hohen Nachfrage ohne spürbare Marktbeeinflussung aufnimmt.

Beim Rindfleisch möchte ich mit einem Missverständnis aufklären. Oft wird befürchtet, dass wir mit Mercosur von südamerikanischem Fleisch überschwemmt werden. Fakt ist: Wir importieren schon seit Jahren aus diesen Ländern. Interessant ist, dass südamerikanische Anbieter ihr Fleisch hier oft teu-

rer verkaufen als wir – und trotzdem Absatz finden, Stichwort Steak im Restaurant. Das zeigt: Wir haben im Marketing und in der Vermarktung noch Potenzial.

Zu den Mengen: Heute kommen jährlich über 200.000 Tonnen zu erhöhten Zollsätzen von rund 20 % nach Europa. Künftig sind es davon 99.000 Tonnen zu reduziertem Zollsatz (7,5 %). Das bedeutet Wettbewerb, aber keinen Freihandel ohne Grenzen. Der Rindfleischmarkt wird daher nicht mit Billigfleisch aus Südamerika geflutet werden; das zeigen uns auch Folgenabschätzungen, u. a. des Thünen-Instituts. Entscheidend ist: Wir müssen unsere eigene Position am Markt stärken – über Qualität, Vermarktung und Herkunft.

Sven Guericke Deutschland erhält nach 2027 rund 20 % weniger GAP-Mittel, während die Auflagen steigen.

Wie soll Agrarpolitik gestaltet werden, damit Landwirte mit weniger Geld höhere Anforderungen erfüllen können?

Dr. Marco Mohrmann Das ist in der Tat ein Zielkonflikt. Aber ich sehe zwei klare Leitlinien:

Erstens: Wir müssen mit aller Kraft das Agrarbudget verteidigen. Die erste Säule bleibt für uns zentral, weil sie einkommenswirksam ist und damit die wirtschaftliche Basis vieler Betriebe sichert.

Zweitens: Wir brauchen eine ehrliche Diskussion über die Konditionalitäten. Heute sind die Anforderungen so über-

frachtet, dass der ursprüngliche Zweck – ein fairer Nachteilsausgleich – kaum noch erreicht wird. Hier müssen wir entschlacken und den Kernauftrag wieder klarstellen: die Stärkung unserer heimischen Landwirtschaft.

Mein Fazit: weniger Bürokratie, klare Förderziele und eine starke Einkommensstützung. Nur so können wir mit weniger Mitteln die Betriebe zukunftsfähig halten.

Sven Guericke Viele Menschen wissen kaum noch, wie Landwirtschaft funktioniert, während Kritik an Tierhaltung und Pflanzenschutz wächst.

Wie wollen Sie die gesellschaftliche Akzeptanz stärken – und die Rolle der Landwirtschaft als Ernährungssicherer in den Vordergrund rücken?

Dr. Marco Mohrmann Das Wichtigste ist ein klares Bekenntnis der Politik zur heimischen Produktion. Zu oft haben wir in der Vergangenheit nur über Extensivierung oder Rücknahme gesprochen.

Wir müssen deutlich sagen: Wir sind stolz auf unsere Landwirtschaft. Sie produziert hochwertige Lebensmittel – für uns und auch für den Export.

Zweitens: Wir brauchen mehr Wissen über Landwirtschaft in der Gesellschaft. Dazu gehören praktische Erfahrungen schon in der Schule. Ein Fach Alltagskompetenz – Kochen,

Ernährung, Landwirtschaft – wäre ein guter Weg. Ebenso könnte jedes Kind im Laufe seiner Schullaufbahn eine Woche auf einen Hof gehen. Viele Landwirte sind bereit, ihre Arbeit zu zeigen und zu erklären.



Interview

Teilnehmer

Dr. Marco Mohrmann

Agrarpolitischer Sprecher der CDU-Landtagsfraktion in Niedersachsen und Generalsekretär der CDU Niedersachsen – mit Hintergrund als Agrarwissenschaftler und Mitglied im Landesparlament
[Zur Homepage](#)

Sven Guericke

Vorsitzender des Vorstands des Agrar- und Ernährungsforum Nord-West e. V. (AEF) – langjähriger Branchenexperte der Agrar- und Ernährungswirtschaft, engagiert in Produktion, Logistik und Wertschöpfung im ländlichen Raum
[Zur Homepage](#)



Mein Ziel ist: Landwirtschaft wieder erlebbar machen und so Verständnis, Respekt und Akzeptanz zurückgewinnen. Denn Ernährungssicherheit ist kein Randthema – sie gehört ins Zentrum unserer Politik.

Sven Guericke Verbraucher wünschen Nachhaltigkeit und Tierwohl, kaufen aber häufig nach Preis.

Kann die Transformation allein über den Ladenpreis gelingen – oder braucht es neue Modelle von Staat und Handel?

Dr. Marco Mohrmann Zunächst: Den Begriff Transformation mag ich nicht. Er vermittelt Landwirten, dass sie bisher falsch gearbeitet hätten. Das Gegenteil ist der Fall – unsere Betriebe leisten seit Jahrzehnten hervorragende Arbeit.

Entscheidend ist ein Realitätscheck: Das Einkaufsverhalten orientiert sich in erster Linie am Preis. Haltungsform 3 oder 4 wird sich nicht allein über den Markt finanzieren lassen – zumindest nicht in der Breite.

Darum braucht es neue Modelle der Zusammenarbeit. Handel und Landwirtschaft müssen stärker in Partnerschaften gehen. Konkret heißt das: verbindliche Produktionsverträge, klare Abnahmezusagen und eine faire Beteiligung des Handels an den Mehrkosten. Wenn Handelsketten höhere Standards ankündigen, dann müssen sie bereit sein, dafür auch Verantwortung zu übernehmen – nicht nur kommunikativ, sondern auch finanziell.

Der Staat wiederum sollte den Rahmen setzen, damit solche

Modelle unbürokratisch möglich werden. Unser Ziel muss sein: Tierwohl fördern, Wettbewerbsfähigkeit sichern und den Landwirten eine wirtschaftliche Perspektive geben.

Sven Guericke Die Ernährungsindustrie steckt in der Rezession, verliert Marktanteile und Wettbewerbsfähigkeit.

Welche industriepolitische Strategie brauchen wir, um diesen viertgrößten Industriezweig zu stabilisieren und Wertschöpfung im Land zu halten?

Dr. Marco Mohrmann **Zunächst:** Wir haben die Kompetenz im Land – wir müssen sie nur nutzen. Institutionen wie das AEF bündeln das Wissen und vertreten den breiten Mittelstand. Diese Expertise muss Politik stärker einbeziehen.

Für mich gilt: Jeder Landwirtschaftsminister ist auch Wirtschaftsminister für den ländlichen Raum. Die Landwirtschaft schafft enorme vor- und nachgelagerte Effekte – von der Landtechnik über die Logistik bis hin zur Ernährungsindustrie. Wenn wir Tierhaltung oder andere Formen der Produktion verlieren, verlieren wir ganze Wertschöpfungsketten.

Die Strategie muss daher klar sein: eine angebotsorientierte Wirtschaftspolitik. Wir müssen Produzenten befähigen, zu investieren und wettbewerbsfähig zu bleiben – mit weniger Bürokratie, klaren Rahmenbedingungen und einer gezielten Unterstützung von Innovation. Nur so sichern wir Arbeitsplätze und Wertschöpfung in Niedersachsen und Deutschland.

Sven Guericke Ein Blick in die Zukunft nach 2030: Wie sieht die Agrar- und Ernährungswirtschaft dann aus – und welche politischen Entscheidungen müssen bis 2027 dafür getroffen werden?

Dr. Marco Mohrmann Ich bin Optimist. Die Weltbevölkerung wächst, der Bedarf an sicheren Lebensmitteln steigt – und wir in Niedersachsen und Deutschland sind in der Produktion stark.

Mein Leitbild ist klar: Politik setzt Leitplanken, die Wirtschaft gestaltet. Ziele können vorgegeben werden – Nachhaltigkeit, Wettbewerbsfähigkeit, Versorgungssicherheit –, aber die Maßnahmen müssen die Akteure vor Ort entwickeln. Landwirte und Unternehmen wissen am besten, wie es geht.

Wenn wir Bürokratie abbauen, verlässliche Rahmenbedingungen schaffen und den Mut haben, Eigenverantwortung wieder in den Mittelpunkt zu stellen, dann hat die Agrar- und Ernährungswirtschaft in Deutschland eine sehr positive Zukunft.

Sven Guericke Marco, herzlichen Dank für das Gespräch und Deine Zeit.

Dr. Marco Mohrmann Sehr gern. Mir ist wichtig, dass wir die Chancen unserer Agrar- und Ernährungswirtschaft klar benennen und den Mut haben, sie zu nutzen. Wenn Politik, Wirtschaft und Gesellschaft an einem Strang ziehen, dann hat unser Standort auch in Zukunft eine starke Perspektive. ■

Wir bewegen Landwirtschaft und Ernährung – im Nordwesten und darüber hinaus.

Netzwerk. Innovation. Zukunftssicherheit.

Das AEF-Nord-West ist die starke Stimme der Agrar- und Ernährungswirtschaft im Nordwesten Deutschlands – wir vernetzen Wirtschaft, Forschung und Politik, damit aus Herausforderungen Chancen werden.

Im Herzen der Wertschöpfungskette von Landwirtschaft über Verarbeitung bis Handel: Das AEF-Nord-West fördert die Wettbewerbsfähigkeit, Nachhaltigkeit und Innovationskraft der Branche – mit regionaler Verwurzelung und nationaler Wirkung.

Wir versammeln Expertinnen und Experten, Unternehmen und Verbände, Forschung und Praxis, und entwickeln gemeinsam Antworten für die Zukunft des ländlichen Raums. Als politischer Akteur setzen wir Impulse – wir bringen die Stimme der Branch in Entscheidungsprozesse ein und gestalten Rahmenbedingungen aktiv mit.

AEF-Nord-West: Wir sind nicht Zuschauer – wir sind Gestalter. Für eine Agrar- und Ernährungswirtschaft, die heute stark ist und morgen noch stärker.

www.aef-nord-west.de

- > Netzwerk aus Unternehmen, Verbänden, Forschungseinrichtungen – vereint im Nordwesten
- > Fokus auf Wertschöpfungskette: Landwirtschaft→ Verarbeitung→ Handel
- > Aktive Interessenvertretung: Politik-, Praxis- und Unternehmenswelt im Dialog
- > Nachhaltige Zukunft im ländlichen Raum sichern
- > Innovationen anstoßen – heute handeln, morgen profitieren



RSM Ebner Stolz Management Consultants: Wofür wir stehen

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

Die 150 Unternehmensberater/innen haben ihre Heimathäfen in Hamburg, Köln, Frankfurt, Stuttgart und München. Sie arbeiten von dort aus deutschlandweit und international mit klarem Fokus auf den Mittelstand. Unsere rund 2.500 RSM Ebner Stolz-Kolleg/innen der Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung arbeiten an weiteren neun Standorten.

Als Mitglied des Netzwerks RSM International arbeiten wir auch regelmäßig in internationalen Projektkonstellationen.

Wir stehen für handfeste Leistungssteigerung und nachhaltige Restrukturierung. Handfeste Leistungssteigerung heißt für uns die Gestaltung und Ausrichtung von Strategie und Organisation bis hin zur Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmenprogrammen; von der Kostensenkung über die Prozessoptimierung bis hin zur Verbesserung der Top-Line. Nachhaltige Restrukturierung umfasst die Krisenbewältigung, Geschäftsmodelladjustierung oder organisatorische Neuausrichtung.

Wir sind eine der führenden Beratungen in der Agrar- und Ernährungsindustrie. Mit einer tiefen Lösungs- und Umsetzungskompetenz aus einer Vielzahl von Beratungsprojekten entlang der gesamten Agrar- und Ernährungs-Wertschöpfungskette unterstützen wir unsere Kunden, Herausforderungen zu meistern sowie Chancen zu erkennen und zu nutzen. Wir freuen uns, dass wir von den Unternehmen der Branche regelmäßig zu einem der „Besten Berater“ gewählt werden.

Unsere Kunden investieren in kompatible Teams, die spürbare Veränderungen bewirken und vor Ort eng verzahnt mit dem Management zusammenarbeiten. Hierbei bringen wir Erfahrungswissen und Methodenkompetenz ein und stehen für handfeste und funktionierende Lösungen, die das Unternehmensergebnis nachhaltig steigern. Mit unseren Kunden arbeiten wir partnerschaftlich zusammen und generieren durch unser Handeln relevante Wettbewerbsvorteile.

www.ebnerstolz.de



Impressum

Herausgeber

RSM Ebner Stolz
Management Consultants GmbH
www.ebnerstolz.de
Mendelssohnstraße 87,
60325 Frankfurt am Main

Agrar- und Ernährungsforum Nord-West e. V.
www.aef-nord-west.de
Heinestraße 1,
49377 Vechta

Redaktion

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

Klaus Martin Fischer
Klaus-Martin.Fischer@ebnerstolz.de

Text, Fotos & Bildnachbearbeitung

Saskia Troche – Textarbeit
www.frautroche.de

Timo Lutz – Fotografie
www.timo-lutz.de

Sophie Schwarz – Fotografie
www.sophie-schwarz.de

Maxi de Witt – High End Retouche
www.maxidewitt.com

Design & KI-Bilder

Sascha Bayer
www.saschabayer.de



**Zukunfts
kompass**

Der Zukunfts kompass enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht dazu geeignet sind, im Einzelfall als Entscheidungsgrundlage zu dienen. Herausgeber und Autoren übernehmen keinerlei Gewähr für die inhaltliche Richtigkeit oder Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen.

Sollten einzelne Inhalte für die Leserinnen und Leser relevant erscheinen, liegt es in ihrer eigenen Verantwortung – bzw. der ihrer Berater –, die sachliche Richtigkeit und Anwendbarkeit zu prüfen. Die im Zukunfts kompass enthaltenen Informationen ersetzen in keinem Fall eine fachkundige Beratung. Der Herausgeber steht hierfür auf Wunsch gerne zur Verfügung.

Der Zukunfts kompass ist urheberrechtlich geschützt. Die Speicherung oder Weiterleitung zu privaten Zwecken (in vollständiger Form) ist gestattet. Jede kommerzielle Nutzung – insbesondere der vollständige oder auszugsweise Abdruck in anderen Publikationen oder die Veröffentlichung auf Webseiten – bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers.

Wir legen großen Wert auf Gleichbehandlung. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text jedoch auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter; die verkürzte Schreibweise beinhaltet keinerlei Wertung, sondern dient ausschließlich redaktionellen Zwecken.