Cluster Ernährung

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Zukunft der Land- und Ernährungswirtschaft

Wie essen wir 2030?

ScMI KErn



Die Themen im Überblick

Vorwort 05

Einführung 06

Teil A – Post-Corona-Szenarien 08

„Landkarte der Zukunft“ 09

„Landkarte der Zukunft“: Szenarien 14

Post-Corona-Szenario 1 16

Post-Corona-Szenario 2 20

Post-Corona-Szenario 3 24

Post-Corona-Szenario 4 28

Post-Corona-Szenario 5 32

Post-Corona-Szenario 6 36

Post-Corona-Szenario 7 40

Szenario-Bewertung 44

Teil B – Szenario-Stresstest 56

Neu-Bewertung der acht Szenarien (2020) 60

Corona-Stresstest für die Langfrist-Szenarien 72

Szenarioteam 77





Sehr geehrte Damen und Herren,

dem amerikanischen Schriftsteller Mark Twain (1835–1910) wird das Zitat zugeschrieben: „Natürlich interessiert mich die Zukunft. Ich will schließlich den Rest meines Lebens darin verbringen." Im Jahr 2017 hat der Cluster Ernährung am Kompetenzzentrum für Ernährung verschiedene Szenarien entwickelt, die eine denkbare Zukunft der Ernährungswirtschaft im Jahr 2030 beschreiben.

Aktuell beobachten wir gravierende Auswirkungen der immer noch anhaltenden Corona-Pandemie auf die deutsche Land- und Ernährungswirtschaft: Hamsterkäufe im Frühjahr, fehlende Erntehilfe, zeitweise komplettes Erliegen des Außer-Haus-Verzehrs, Veränderung des Einkaufsverhaltens der Verbraucherinnen und Verbraucher sowie Corona-Ausbrüche in Schlachtbetrieben und auf landwirtschaftlichen Betrieben sind nur einige Beispiele.

Mithilfe von rund 50 Expertinnen und Experten aus der bayerischen Land- und Ernährungswirtschaft haben wir die Szenarien aus dem Jahr 2017 auf Aktualität überprüft und neue Szenarien vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie entwickelt. Daraus lassen sich für erzeugende und verarbeitende Betriebe und den Handel Entwicklungen und Chancen ableiten. Ein großer Teil der Szenarien beschreibt eine deutliche Stärkung regionaler Wertschöpfungsketten durch das veränderte Verbraucherverhalten. In welchem Ausmaß wird es dadurch notwendig Produktion, Verarbeitung und Vermarktung unserer Lebensmittel vom Acker bis zum Teller anzupassen? Es zeichnet sich ab: Corona hat das Potenzial, unser gesamte Land- und Ernährungswirtschaft fundamental zu verändern.

Schon der athenische Politiker und Feldherr Perikles (um 500–429 v. Chr.) wusste: „Es kommt nicht darauf an, die Zukunft vorauszusagen, sondern darauf, auf die Zukunft vorbereitet zu sein."

In diesem Sinne sollen Ihnen die Szenarien eine Unterstützung sein, damit Sie Ihre Zukunft auch in dieser besonders unsteten Zeit aktiv mit gestalten können.

Dazu wünschen wir Ihnen viel Erfolg und: Bleiben Sie gesund!

Guido Winter
Leiter
Kompetenzzentrum für Ernährung (KErn)

Dr. Simon Reitmeier
Geschäftsführer
Cluster Ernährung am KErn

Einführung

Die Corona-Pandemie hat das gesellschaftliche und wirtschaftliche Leben kurzfristig und radikal verändert. Dabei waren und sind die Auswirkungen auf einzelne Segmente der Ernährungsbranche sehr unterschiedlich. So ist die Gastronomie direkt und massiv von den Einschränkungen betroffen, während der Lebensmittel-Einzelhandel eher strukturelle Veränderungen befürchtet – beispielsweise erhöhte Preissensibilität bei Lebensmitteln. Insbesondere aus der Perspektive der Herstellerinnen und Hersteller wird schnell deutlich, dass solche Entwicklungen direkt zusammenhängen. Daher erschien es dem Cluster Ernährung am Kompetenzzentrum für Ernährung (KErn) mehr als sinnvoll, die Folgen von Corona für die Zukunft der Ernährungsbranche in einer Studie näher zu untersuchen.

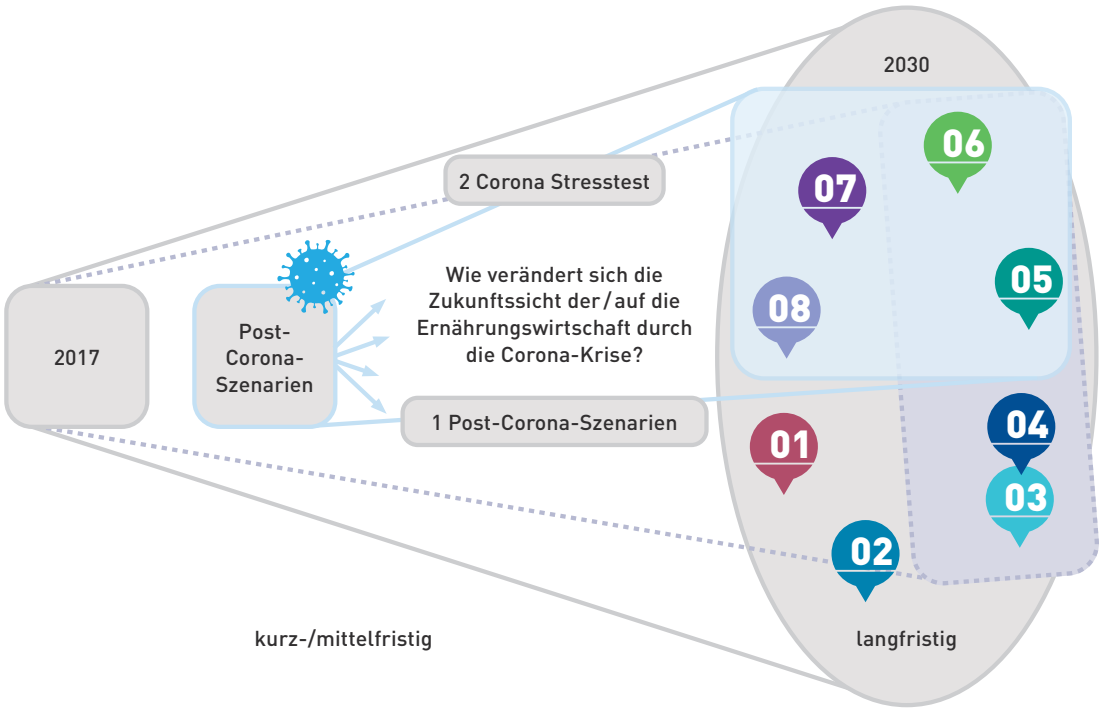
Als Grundlage der Arbeit konnte der Cluster Ernährung auf die Ergebnisse der Szenariostudie „Die Zukunft der Ernährungswirtschaft – Wie essen wir 2030?“ zurückgreifen, die 2017 in Zusammenarbeit mit der ScMI Scenario Management International AG erarbeitet wurde. Darin waren von einem interdisziplinären Team acht Szenarien entwickelt worden. Diese Szenarien beschreiben, wie sich die Ernährungswirtschaft in der kommenden Dekade verändern könnte. Für die nunmehr durchgeführte Corona-Studie wurden zwei konkrete Fragestellungen aufgegriffen:

1. Wie verändert die Corona-Pandemie die Ernährungswirtschaft?

Insofern geht es im Teil A der Studie vor allem darum, wie die Ernährungswirtschaft und die verschiedenen Akteure aus der Pandemie herauskommen. Dazu wurden in einem systematischen Prozess **Post-Corona-Szenarien** entworfen, die mögliche Ausprägungen der Ernährungswirtschaft um das Jahr 2022/23 herum beschreiben.

2. Wie verändern sich die Zukunftsperspektiven der Ernährungswirtschaft durch die Corona-Krise?

Im Teil B der Studie wurde die Bewertung der langfristigen Szenarien aktualisiert. Durch den Vergleich der Ergebnisse aus 2017 mit den neuen Bewertungen im Rahmen eines **Corona-Stresstests** wurde deutlich, welche Veränderungen es in den vergangenen Jahren gegeben hat, und wie sich die langfristigen Erwartungen durch Corona verändert haben.



kurz-/mittelfristig

01 **Post-Corona-Szenario 1**
Schnelle Überwindung der Corona-Krise – Globale günstige Lebensmittel

02 **Post-Corona-Szenario 2**
Langfristige Absicherung globaler Lieferketten sowie günstiger und vorverarbeiteter Lebensmittel

03 **Post-Corona-Szenario 3**
Versorungskrise mit Nationalisierung und allgemein steigenden Preisen

04 **Post-Corona-Szenario 4**
Rezession bewirkt Wertewandel – Gesundheitsangst treibt Ernährungsbranche

05 **Post-Corona-Szenario 5**
Langfristig gesteuerter Wandel – Sicherheit und Regionalität

06 **Post-Corona-Szenario 6**
Corona als Treiber für Nachhaltigkeit in der Branche

07 **Post-Corona-Szenario 7**
Radikaler Strukturwandel in der globalen Ernährungsbranche

langfristig

01 **Effizienz-Szenario**
Kurzfristiges Gewinnstreben befördert globale Vereinheitlichung

02 **Disruptions-Szenario**
Globale Brancheninnovationen für rationale Ernährungsfortschritte

03 **Digitalisierungs-Szenario**
Globaler Wandel der Märkte führt zu gefühlter Vielfalt

04 **Export-Szenario**
Regionale Innovations-Champions in einer vernetzten Welt

05 **Global & Fair-Szenario**
Globale Warenströme hinter regionalen und werthaltigen Produkten

06 **Regionales Vielfalts-Szenario**
Wertebewusste Verbraucher treiben regionalisierte Angebote

07 **Verzichts-Szenario**
Konsumverweigerung führt zu Vereinfachung

08 **Versorgungs-Szenario**
Das Ende von Erlebnis- und Werteorientierung

TEIL A

Post-Corona-Szenarien

Szenarien sind Beschreibungen möglicher und plausibler zukünftiger Entwicklungen. Ihr Ziel ist es, uns für denkbare Entwicklungen zu sensibilisieren. Gleichzeitig soll uns die Gesamtheit der entwickelten Szenarien einen Überblick über die zukünftigen Möglichkeiten bieten, so dass wir strategische Entscheidungen besser treffen können. Gerade in der heutigen von Unsicherheit geprägten Zeit – resultierend aus der Corona-Pandemie und den weitreichenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Maßnahmen – ist entscheidend für erfolgreiche Zukunftsgestaltung, nicht mehr linear in die Zukunft zu blicken und alles auf eine vermeintlich sichere Karte bzw. Zukunft zu setzen, sondern sich für unterschiedliche Umfeldentwicklungen aufzustellen und entsprechende Konsequenzen vorausgedacht zu haben.

In dieser Studie werden sogenannte Post-Corona-Szenarien beschrieben, die in einem gemeinschaftlichen Online-Zukunftsprozess im Mai/Juni 2020 auf Basis der Methodik des Szenario-Management™ entstanden sind. Durchgeführt wurde der Prozess von Personen mit Expertise in den Bereichen Ernährung und Lebensmittel unter organisatorischer Leitung des Clusters Ernährung sowie mit methodischer Unterstützung der ScMI AG. Durch die Vielschichtigkeit der Teilnehmenden konnte – ebenso wie im Prozess der langfristigen Szenarien im Jahr 2017 – auch hier jeweils sehr heterogene Perspektiven und Sichtweisen in den Prozess eingebracht werden, so dass auch die Corona-Pandemie und ihre Folgen umfassend bearbeitet werden konnten.

Die Landkarte der Zukunft

Die vorliegende Zukunftslandkarte zeigt sieben Szenarien, wobei jedes der Szenarien auf den identischen 13 Schlüsselfaktoren – besonders relevante Themen für die Entwicklung der Ernährungsbranche und seiner relevanten Umfelder in der Post-Corona-Zeit – aufsetzen. Diese Faktoren ergeben sich einerseits direkt aus den Folgen der Corona-Krise für die Ernährungsbranche, andererseits sind sie übergeordneter Natur und weisen insofern eine engere Verbindung zu den langfristigen Szenarien auf.

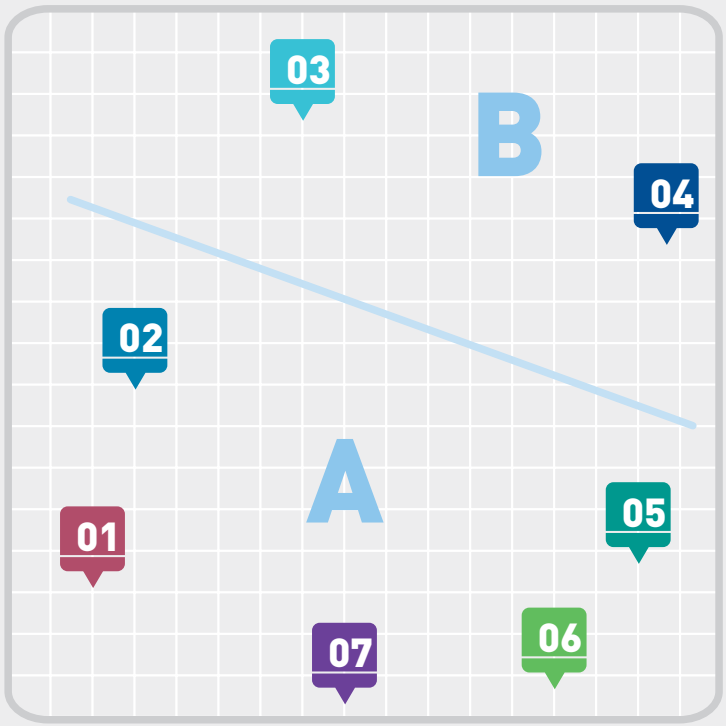
Die unterschiedlichen Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen Schlüsselfaktoren wurden jeweils durch zwei oder mehrere Unsicherheiten – man könnte auch sagen konkrete Zukunftsfragen – ausgedrückt. So wurde sichergestellt, dass für jeden Schlüsselfaktoren jeweils vier oder fünf alternative Zukunftsprojektionen vorlagen, die mehr als reine Schwarz-Weiß-Entwicklungen darstellen. Diese Projektionen bildeten die Bausteine, aus denen schließlich die sieben Post-Corona-Szenarien zusammengesetzt wurden. Wichtig ist, dass es bei diesen Kombinationen wederum Wahrscheinlichkeit noch um Wunschdenken ging, sondern dass sich die Szenarien stattdessen auf der Plausibilität des Zusammentreffens ihrer einzelnen Bausteine ergeben. Zudem ist es wichtig, dass die Szenarien möglichst unterschiedlich sind. Damit wird es möglich, den Zukunftsraum sehr weitgehend abzubilden.

Im nächsten Schritt wurden die Szenarien zunächst aus einer hohen Flughöhe betrachtet. Als Hilfsmittel dazu eignet sich insbesondere die „Landkarte der Zukunft", in der die Zusammenhänge zwischen den Szenarien treffend skizziert sind, so dass sich Unterschiede und Charakteristika ermitteln lassen. Erst wenn das Verständnis über die wesentlichen Kernunterschiede erarbeitet worden ist, lohnt es sich tiefer in die „Landkarte der Zukunft" hineinzuzoomen und jedes Szenario für sich zu analysieren, siehe Beschreibung der Szenarien auf Seite 14 und 15. Für die Auswirkung der Corona-Krise auf die Ernährungsbranche ergeben sich dabei die folgenden Kernfragen, die sich in der Landkarte jeweils als Trennlinien zwischen den Szenarien zeigen.

Kernfrage 1:

Wie könnte es um die Verfügbarkeit von Lebensmitteln und die (welt-)wirtschaftliche Entwicklung stehen?

Die erste Trennlinie bildet zwei Gruppen von Szenarien. Die beiden Gruppen unterscheiden sich hinsichtlich der kurz- bis mittelfristen zukünftigen Verfügbarkeit von Lebensmitteln und der Entwicklung der (welt-)wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Die erste Gruppe mit den Szenarien 1, 2, 5, 6 und 7 ist gekennzeichnet durch eine hohe globale Verfügbarkeit von Lebensmitteln in Verbindung mit einer stabilen und durch Wachstum geprägten Weltwirtschaft. Eine gegensätzliche Entwicklung deutet sich allerdings hinsichtlich der zweiten Gruppen von Szenarien an. Die beiden Szenarien 3 und 4 weisen beide eher negative Entwicklungen hinsichtlich der globalen Lebensmittelverfügbarkeit sowie der Wirtschaftsentwicklung auf.



A **Globale Verfügbarkeit normal bepreister Lebensmittel in einem eher positiven weltwirtschaftlichen Umfeld**

- Hohe globale Lebensmittelverfügbarkeit
- Weitgehend konstante Lebensmittelpreise auf globalen Märkten
- Hohe Leidenschaft für das Einkaufen von Lebensmitteln
- Geringe Preisfokussierung bei Konsumgütern
- Eher hohe Wirksamkeit politischer Maßnahmen
- Stagnation oder Wachstum der Weltwirtschaft

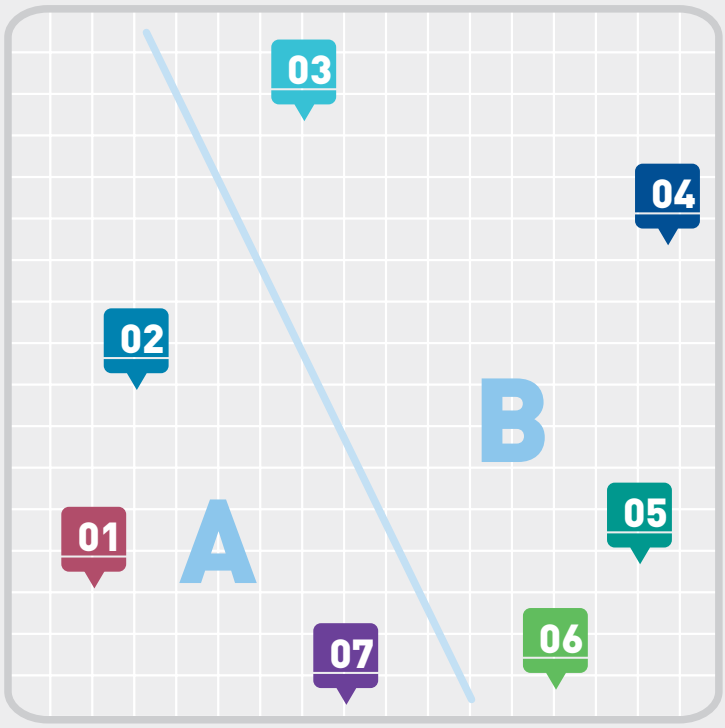
B **Eingeschränkte Verfügbarkeit und Verteuerung von Lebensmitteln in einem rezessiven weltwirtschaftlichen Umfeld**

- Geringe globale Lebensmittelverfügbarkeit
- Krisenbedingt steigende Lebensmittelpreise auf globalen Märkten
- Geringe Leidenschaft für das Einkaufen von Lebensmitteln
- Hohe Preisfokussierung bei Konsumgütern
- Eher geringe Wirksamkeit politischer Maßnahmen
- Starke rezessive Entwicklung der Weltwirtschaft

Kernfrage 2:

Wie regionalisiert ist die Lebensmittelherstellung bzw. die Lebensmittelbranche – welche Optionen bieten sich?

Die Szenarien unterscheiden sich auch hinsichtlich der Entwicklung der Lebensmittelbranche. Wesentliches Kriterium dabei ist die Frage, wie sich die Regionalisierung bzw. Globalisierung von Wertschöpfungsketten in Zukunft darstellen wird. Hier sind die Szenarien 3, 4, 5 und 6 gekennzeichnet durch eine krisenbedingte Verstärkung eher regionaler Strukturen, was nicht allein lokale Wertketten bedeuten muss, sondern im Rahmen eines Decouplings der großen Wirtschaftsräume auch eine Rückorientierung auf den europäischen Binnenmarkt beinhalten kann. In den Szenarien 1, 2 und 7 zeichnet sich für diese Fragestellung ein konträres Bild ab. Hier dominieren international agierende Konzerne die Lebensmittelbranche und die Versorgung durch Lebensmittel wird von grenzübergreifenden globalen Wertschöpfungsketten sichergestellt.



A **Globale und stark konsolidierte Lebensmittelbranche**

- Geringe Bedeutung regional hergestellter Lebensmittel
- Starke Konsolidierung in der Lebensmittelbranche
- Starke weltweite Kooperationen
- Gleichbleibende/globale Wertschöpfungsketten
- Konstante Entwicklung der Lebensmittelpreise – global und in Deutschland (3C/3E)

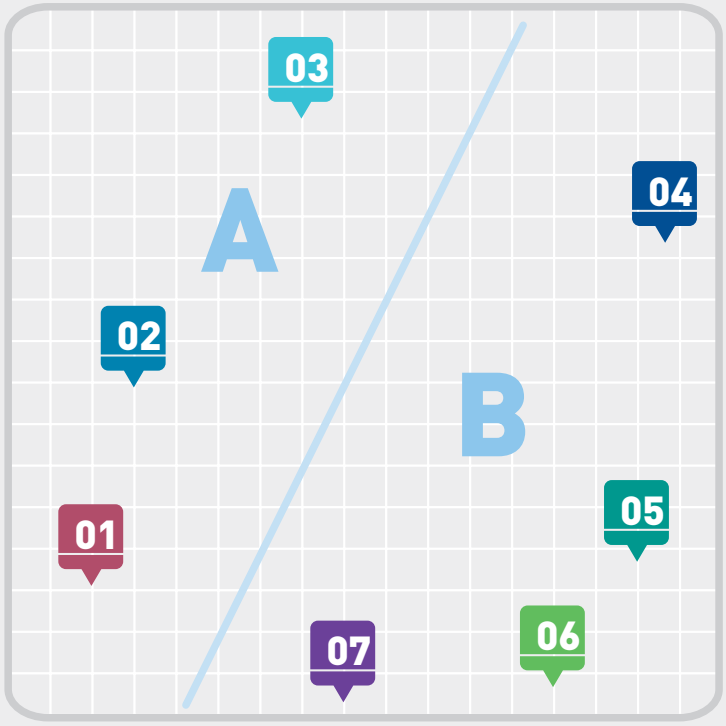
B **Regionalisierte Lebensmittelbranche mit eher fragmentierten Strukturen**

- Hohe Bedeutung regional hergestellter Lebensmittel
- Geringe Konsolidierung in der Lebensmittelbranche
- Rückgang der weltweiten Kooperation/Starke nationale Egoismen
- Krisenbedingte Regionalisierung der Wertschöpfungsketten
  = De-Globalisierung im Sinne der Fokussierung auf den europäischen Kulturraum (Eindeutig in Szenario 2 und 4/Möglichkeit in den Szenarien 3 und 5)

Kernfrage 3:

Welche unterschiedlichen Entwicklungsmöglichkeiten hinsichtlich des Ausgabeverhaltens der Konsumenten könnte es geben und wie innovativ ist die Branche?

In den Szenarien 1, 2 und 3 sind die Konsumentinnen und Konsumenten bei ihren Einkaufsprozessen stark preisfokussiert. Für niedrige Preise werden auch Abschläge bei der Qualität der Lebensmittel in Kauf genommen, was auch durch die geringe Bedeutung nationaler und europäischer Standards und Labels deutlich wird. Unter diesen Rahmenbedingungen ist die Lebensmittelbranche für neue Akteure wenig attraktiv und Innovationen gehen tendenziell zurück. Bei den Szenarien 4, 5, 6 und 7 wiederum zeichnen sich die Konsumentinnen und Konsumenten als stark qualitätsorientiert aus. Der Preis als ausschlaggebendes Kriterium beim Einkauf von Lebensmitteln gerät dabei ins Hintertreffen. Insgesamt gewinnt der bewusste Umgang mit Lebensmitteln an Bedeutung, was sich auch aus dem reduzierten Vorverarbeitungsgrad von Lebensmitteln ableiten lässt. In diesem qualitätsbewussten Konsumentinnen- und Konsumentenumfeld entstehen viele neue Märkte für Lebensmittel. Zudem werden neue Akteure angezogen bzw. neue und innovative Geschäftsmodelle etabliert.



A **Starke Preisfokussierung bei Lebensmitteln, geringes Gesundheitsbewusstsein und eine weniger innovative Lebensmittel-Branche**

- Hohe Preisfokussierung bei Lebensmitteln
- Geringes Gesundheitsbewusstsein beim Einkaufen von Lebensmitteln
- Steigender Vorverarbeitungsgrad bei Lebensmitteln
- Geringe Bedeutung nationaler/europäischer Standards für das Konsumentenverhalten
- Geringe Bedeutung neuer Akteure und Geschäftsmodelle in der Lebensmittel-Branche

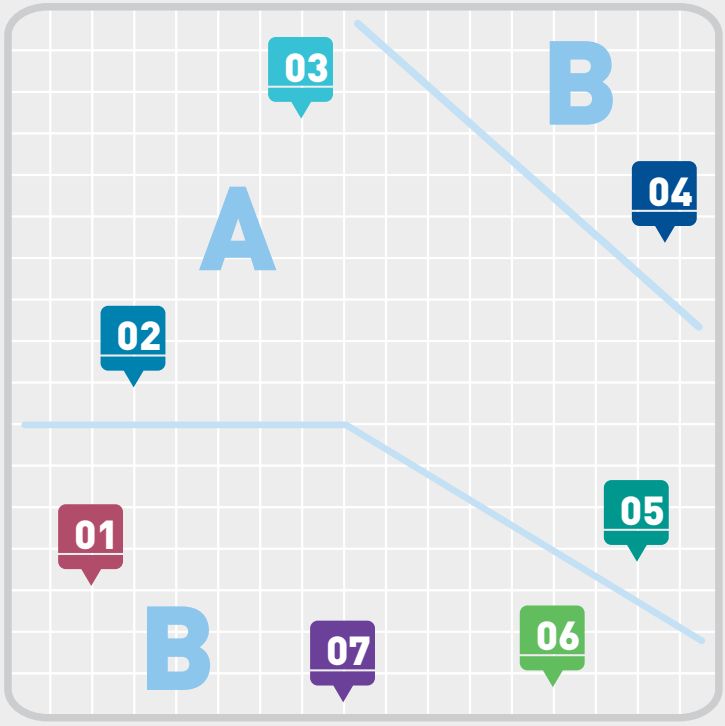
B **Regionalisierte Lebensmittelbranche mit eher fragmentierten Strukturen**

- Geringe Preisfokussierung bei Lebensmitteln
- Hohes Gesundheitsbewusstsein beim Einkaufen von Lebensmitteln
- Konstanter Vorverarbeitungsgrad bei Lebensmitteln
- Hohe Bedeutung nationaler/europäischer Standards für das Konsumentenverhalten
- Hohe Bedeutung neuer Akteure und Geschäftsmodelle in der Lebensmittel-Branche

Kernfrage 4:

Welche unterschiedlichen Verläufe bei den Maßnahmen zur Eindämmung der Corona-Pandemie im Allgemeinen sind denkbar und welche speziellen Auswirkungen bestehen für die Gastronomie?

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie stellen sich in den Szenarien sehr unterschiedlich dar. Während in Szenarien 1, 4, 6 und 7 die krisenbedingten Maßnahmen relativ zügig zurückgenommen werden können und das gesellschaftliche Leben zur „Normalität" zurückkehrt, haben in den verbliebenden Szenarien 2, 3 und 5 die Menschen noch lange mit den Auswirkungen der Pandemie zu kämpfen. Natürlich sind im Bereich Gastronomie die Folgen einer restriktiven Politik besonders drastisch und mit weiterhin gravierenden Effekten verbunden.



A Langfristige Wirkung von Corona – rückläufige Interaktion, reduzierte Gastronomie und hohe Hygiene-Vorschriften

- Steigende Bedeutung Hygienesicherheit bei Lebensmitteln
- Starke Reduktion des Gastronomie-Angebots durch Hygienerichtlinien
- Rückläufige Geselligkeit / Physische soziale Interaktion
- Lange Fristigkeit politischer Maßnahmen

B Zügige Überwindung der Corona-bedingten Einschränkungen

- Konstante Bedeutung Hygienesicherheit bei Lebensmitteln
- Geringe Reduktion des Gastronomie-Angebots durch Hygienerichtlinien
- Gleichbleibende oder sogar steigende Geselligkeit / Physische soziale Interaktion
- Kurze Fristigkeit politischer Maßnahmen

7 Post-Corona-Szenarien

in der Zukunftslandkarte

Durch die Kombination und Analyse der Kernunterschiede bzw. Trennlinien in der Landkarte der Zukunft lassen sich insgesamt sieben eindeutige und voneinander klar abgrenzbare Szenarien interpretieren und mit geeigneten Titeln beschreiben.

Versorungskrise mit Nationalisierung und allgemein steigenden Preisen –

beinhaltet eine Abkehr von globalen Wertschöpfungsketten mit gravierenden Folgen für die Verbraucherinnen und Verbraucher.

03

Schnelle Überwindung der Corona-Krise – Globale günsitge Lebensmittel –

beschreibt eine verhältnismäßig geringe Veränderung der Ernährungsbranche mit einer zügigen Rückkehr zum Leben vor der Corona-Pandemie.

01

02

Langfristige Absicherung globaler Lieferketten sowie günstiger und vorverarbeiteter Lebensmittel –

bedingt im Gegensatz zu Szenario 2 die Notwendigkeit langanhaltender Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie mit einer verstärkten globalen Ausrichtung der Marktteilnehmer.



Radikaler Strukturwandel in der globalen Ernährungsbranche –
dokumentiert eine starke Bereitschaft der Branche zur Veränderung auf Basis veränderter Konsumgewohnheit der Konsumentinnen und Konsumenten mit einer schnellen Überwindung der Corona-Krise.

07

Langfristig gesteuerter Wandel – Sicherheit und Regionalität –
verzeichnet weitreichende Auswirkungen durch die Corona-Pandemie mit einer Regionalisierung der Wertschöpfungsketten und verstärkten Maßnahmen zum Schutz der Konsumentinnen und Konsumenten und der Gesellschaft.

06

05

Corona als Treiber für Nachhaltigkeit in der Branche –
beschreibt eine starke Veränderung in der Branche verursacht durch die Folgen der Pandemie und den neuen Anforderungen der Gesellschaft nach nachhaltigen Konzepten.

04

Rezession bewirkt Wertewandel – Gesundheitsangst treibt Ernährungsbranche –
skizziert eine Welt mit einer negativen Entwicklung der Weltwirtschaft und steigenden Bedürfnis nach Lebenmittelsicherheit und hoher Qualität.

01

Schnelle Überwindung der Corona-Krise – Globale günstige Lebensmittel

Globale Marktwirtschaft

Konsumverhalten

Produktion

Agrarwirtschaft

Die Corona-Pandemie ist schneller überwunden als erwartet. Die Weltwirtschaft kann die Wachstumsverluste zu großen Teilen wieder auffangen, und auch **die Globalisierung** schreitet wieder voran. Als eine Konsequenz aus der schnellen Krisenbewältigung wird auch die **internationale Zusammenarbeit** weiter ausgebaut.

Auch in der Lebensmittelbranche hinterlässt COVID19 **kaum bleibende Auswirkungen:** die Wertschöpfungsketten sind weiter stark internationalisiert und **mächtige Global Player** sorgen dafür, dass ein reichhaltiges Lebensmittelangebot zu **geringen Preisen** verfügbar ist. Kleinere Anbieter stehen unter erheblichem Wettbewerbsdruck.

Dem Großteil der **Konsumentinnen und Konsumenten** bereitet der Lebensmitteleinkauf weiterhin Freude, aber der Preis der Lebensmittel ist weiterhin das wichtigste Kaufargument. Es gibt alles – und von allem ein breites Angebot. Je **weniger Aufwand** für den Einkauf und die Zubereitung von gesundem Essen betrieben werden muss, desto besser. Befürchtungen über fehlende Standards – unter anderem in der Fleischindustrie – verblassen im Zeitverlauf.

Das vielfältige **gastronomische Angebot** konnte erhalten werden und wird von den Menschen unter der Beachtung von optimierten Hygienemaßnahmen ausgiebig angenommen.



Szenario tritt ein, wenn

Corona-bedingt langanhaltende Hygienekonzepte die Ernährungswirtschaft beeinflussen.

01

Schnelle Überwindung der Corona-Krise – Globale günstige Lebensmittel

	Schlüsselfaktor	Ausprägung
1	Veränderung der Wertschöpfungsketten	Krisenbedingte Regionalisierung der Wertschöpfungsketten gleichbleibend / global. Komplexität der Wertschöpfungsketten gleichbleibend / steigend / reduziert.
2	Verfügbarkeit von Lebensmitteln	Globale Lebensmittelverfügbarkeit hoch. Regionale Lebensmittelverfügbarkeit gerng / hoch.
3	Lebensmittelpreise	Insgesammt (Deutschland und global) konstante Lebensmittelpreise / Insgesamt (Deutschland und global) sinkende Lebensmittelpreise
4	Zahlungsbereitschaft	Die Menschen kaufen weiterhin ungehemmt Konsumgüter und sparen bei Lebensmitteln
5	Einkaufsverhalten bei Lebensmitteln	Einkaufen bereitet auch bei Lebensmitteln Freude – ohne ausgeprägtem Gesundheitsbewusstsein
6	Kochgewohnheit / Zubereitung von Lebensmitteln	Die Vorverarbeitung von Lebensmittel steigt bei geringer Veränderung der Hygienestandarts
7	Bedeutung von Regionalität	Geringer Stellenwert nationaler / europäischer Standarts bei Lebensmittel und gerinnge Bedeutung von Regionalität (Standarts werden überall als gleich gering wahrgenommen)
8	Fleischkonsum	Keine signifikante Änderung der Konsumentenentscheidung zum Fleischkonsum
9	Gastronomie	Geringe Reduzierung des Angebots durch Hygienerichtlinien. Dynamik in der Branchen hoch / gering.

	Schlüsselfaktor	Ausprägung
10	Werte / Lebenstile	Weitgehend alter Grad physischer Interaktion und geringe Bedeutung von Nachhaltigkeit
11	Branchenentwicklung Lebensmittel-wirtschaft	Die Corona-Krise hat zu einem „Shakeout" in der Lebensmittelbranche geführt
12	Umgang mit Pandemien (Politik)	Wirksame politische Maßnahmen helfen bei der kurzfristigen Überwindung der Krise
13	Weltwirtschaft & Internationale Zusammenarbeit	In einem durch Wachstum geprägtem weltwirtschaftlichem Umfeld gewinnt die interantionale Zusammenarbeit an Bedeutung (One World)

Charakteristische Projektion (kommt nur in diesem Szenario vor)

Teilcharakteristische Projektion (kommt in dieser Stärke nur in diesem Szenario vor)

02

Langfristige Absicherung globaler Lieferketten sowie günstiger und vorverarbeiteter Lebensmittel

Globale Marktwirtschaft

Konsumverhalten

Produktion

Agrarwirtschaft

Die Corona-Pandemie hält lange an und Einschränkungen der physischen Interaktion gehören zum Alltag. Der Weltwirtschaft gelingt es nicht, zu alten Wachstumsraten zurückzukehren. Die Staaten versuchen, mit **langfristig angelegten Maßnahmen** die Auswirkungen der Krise zu begrenzen. Gleichzeitig ist das Bewusstsein für die globalen Abhängigkeiten gewachsen, so dass weder **globale Lieferketten** noch die **internationale Zusammenarbeit** signifikant zurückgefahren werden.

In der globalen Lebensmittelbranche kommt es zu einem „Shake-Out", bei dem die **auf Effizienz ausgerichteten Global Player** ihre Marktmacht ausspielen und überproportional von den verschiedenen Förder- und Stützungsmaßnahmen profitieren. Gleichzeitig treiben sie den hygienebedingten Wandel der Branche voran. Insbesondere **günstige vorgefertigte Mahlzeiten** werden immer attraktiver.

Das Kundenverhalten hat sich – abgesehen vom Wunsch nach Hygiene und Sicherheit – kaum verändert. Im Handel steht – basierend auf den globalen Lieferketten – ein breites Angebot an Lebensmitteln zur Verfügung. Bei deren Einkauf spielt allerdings der Preis weiterhin die zentrale Rolle – ganz im Gegensatz zur Regionalität.

Aus den langanhaltenden Verlusten durch die **hygienebedingten Angebotsverknappung** resultiert eine hohe Dynamik: **Neue Konzepte, digitale Formate** und Unternehmergeist prägen die gastronomische Landschaft.



Szenario tritt ein, wenn

Corona-bedingt langanhaltende Hygienekonzepte die Ernährungswirtschaft beeinflussen.

02 Langfristige Absicherung globaler Lieferketten sowie günstiger und vorverarbeiteter Lebensmittel

	Schlüsselfaktor	Ausprägung
1	Veränderung der Wertschöpfungsketten	Krisenbedingte Regionalisierung der Wertschöpfungsketten gleichbleibend / global. Komplexität der Wertschöpfungsketten gleichbleibend / steigend / reduziert.
2	Verfügbarkeit von Lebensmitteln	Globale Lebensmittelverfügbarkeit hoch. Regionale Lebensmittelverfügbarkeit hoch / gering.
3	Lebensmittelpreise	Insgesamt (Deutschland und global) konstante Lebensmittelpreise
4	Zahlungsbereitschaft	Die Menschen kaufen weiterhin ungehemmt Konsumgüter und sparen bei Lebensmitteln
5	Einkaufsverhalten bei Lebensmitteln	Einkauf bereitet auch bei Lebensmitteln Freude – ohne ausgeprägtem Gesundheitsbewusstsein
6	Kochgewohnheiten / Zubereitung von Lebensmitteln	Zunehmende Zubereitung von Fertigmahlzeiten bei nochmals gestiegener Bedeutung von Hygienesicherheit
7	Bedeutung von Regionalität	Geringer Stellenwert nationaler / europäischer Standards bei Lebensmitteln und geringe Bedeutung von Regionalität (Standards werden überall als gleich gering wahrgenommen)
8	Fleischkonsum	Keine signifikante Änderung der Konsumtentenentscheidungen zum Fleischkonsum
9	Gastronomie	Aus den langanhaltenden Verlusten durch eine künstliche Angebotsverknappung (aufgrund von Hygienerichtlinien) resultiert eine hohe Dynamik in der Branche

	Schlüsselfaktor	Ausprägung
10	Werte / Lebensstile	Hohe Einschränkungen bei der physischen Interaktion und geringe Bedeutung von Nachhaltigkeit
11	Branchenentwicklung Lebensmittel-wirtschaft	Die Corona-Krise hat zu einem „Shakeout“ in der Lebensmittelbranche geführt
12	Umgang mit Pandemien (Politik)	Langfristige politische Maßnahmen können Aus-wirkungen der Corona-Krise signifikant begrenzen
13	Weltwirtschaft & Internationale Zusammen-arbeit	In einem rezessiven weltwirtschaftlichem Umfeld gewinnt die internationale Zusammenarbeit an Bedeutung

Charakteristische Projektion (kommt nur in diesem Szenario vor)

Teilcharakteristische Projektion (kommt in dieser Stärke nur in diesem Szenario vor)

03

Versorgungskrise mit Nationalisierung und allgemein steigenden Lebensmittelpreisen

Globale Marktwirtschaft

Konsumverhalten

Produktion

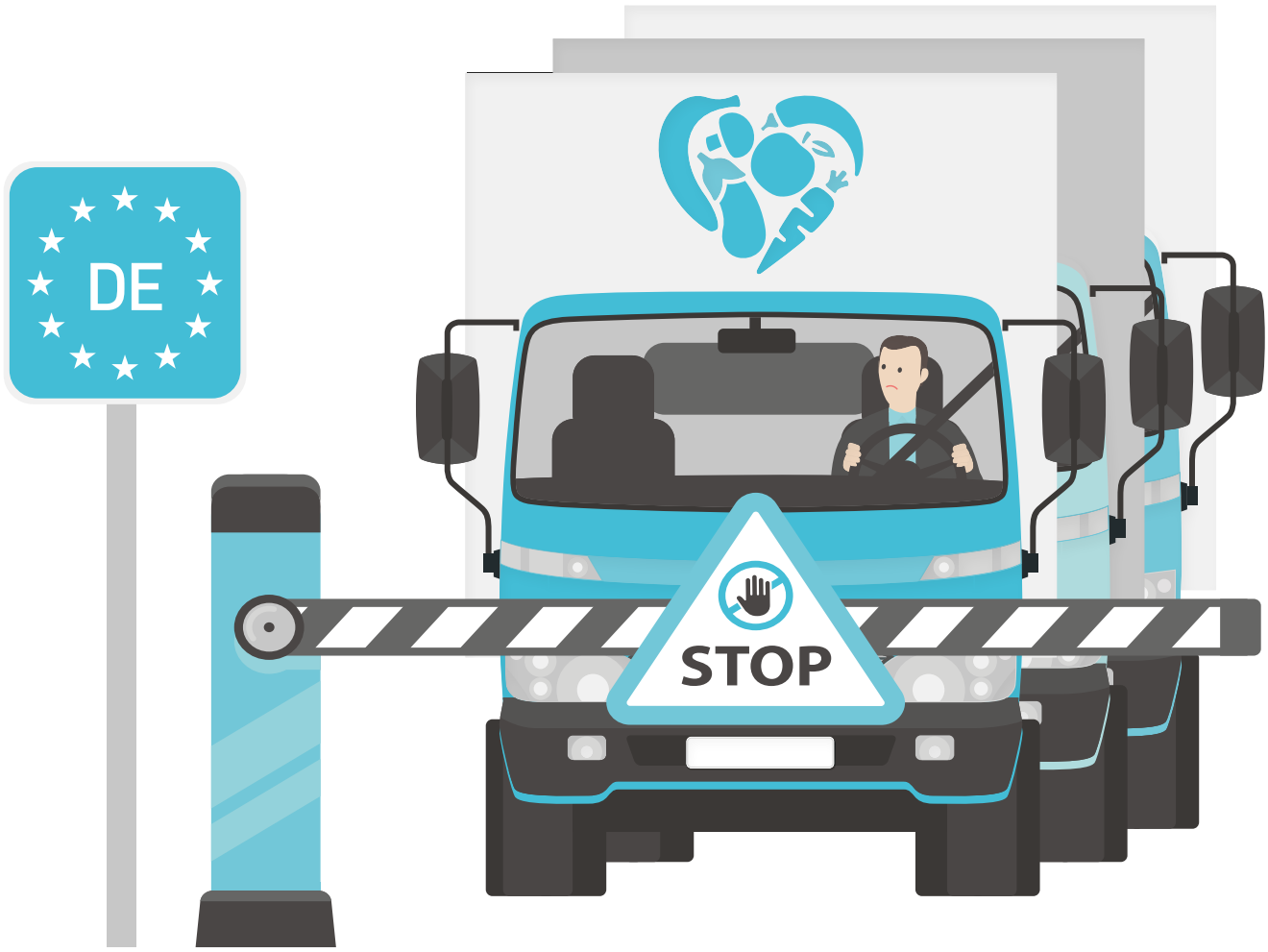
Agrarwirtschaft

Die Corona-Pandemie hat die Wirtschaft in eine langanhaltende Rezession getrieben, die von politischen Hilfspaketen lediglich bedingt aufgefangen wird. Viele **Nationalstaaten schotten sich ab**, so dass die **internationale Zusammenarbeit bröckelt**.

Mit dem Wegbrechen vieler globaler Lieferketten kommt es zu einer (globalen) Versorgungskrise. In den Supermarktregalen ist die **Produktvielfalt limitiert** und es kommt zu einem massiven **Anstieg der Lebensmittelpreise**. Auf den europäischen Kulturraum konzentrierte und nicht Export-fokussierte Produzentinnen und Produzenten können teilweise profitieren – aber insgesamt verharrt die Lebensmittelbranche in einer Art **„Schockstarre“**.

Ein großer Teil der Menschen spürt die wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Krise. Folglich schrecken die Konsumentinnen und Konsumenten vor hohen Ausgaben zurück. Spaß am Einkauf spielt kaum noch eine Rolle und **es dominieren Preis- und Versorgungsthemen**. Während **Fleisch zu einem teuren Luxusgut** wird, sind **günstige Fertigmahlzeiten** für Viele eine adäquate Alternative, da Sicherheit und Hygiene bei der Lebensmittelzubereitung eine wichtige Rolle einnehmen.

Aufgrund der **hohen Hygieneauflagen** müssen viele Gastronominnen und Gastronomen ihr Angebot verringern. Persönlicher Kontakte mit anderen Personen werden stark eingeschränkt.



Szenario tritt ein, wenn

globale Wertschöpfungsketten instabil werden und die Preise steigen.

03 Versorgungskrise mit Nationalisierung und allgemein steigenden Lebensmittelpreisen

	Schlüsselfaktor	Ausprägung
1	Veränderung der Wertschöpfungsketten	Regionalisierung der Wertschöpfungsketten nimmt zu bei gleichbleibender Komplexität
2	Verfügbarkeit von Lebensmitteln	Die Verfügbarkeit von Lebensmitteln insgesamt ist stark eingeschränkt
3	Lebensmittelpreise	Insgesamt (lokal und global) steigende Lebensmittelpreise
4	Zahlungsbereitschaft	Wirtschaftliche Folgen der Krise spiegeln sich im restriktiven Ausgabeverhalten der Menschen wider
5	Einkaufsverhalten bei Lebensmitteln	Einkaufen dient stärker der Versorgung und ist eine Art Pflichterfüllung mit nachrangigem Bewusstsein für gesunde Lebensmittel („Hauptsache es macht satt“)
6	Kochgewohnheiten/Zubereitung von Lebensmitteln	Zunehmende Zubereitung von Fertigmahlzeiten bei nochmals gestiegener Bedeutung von Hygienesicherheit
7	Bedeutung von Regionalität	Trotz geringem Stellenwert nationaler/europäischer Standards bei Lebensmitteln ist die Bedeutung von Regionalität hoch (andere Gründe wie bspw. kurze Wege sind ausschlaggebend)
8	Fleischkonsum	Preisbedingte Änderung der Konsumentenentscheidungen zum Fleischkonsum
9	Gastronomie	Reduzierung des Angebots durch Hygienerichtlinien hoch. Dynamik in der Branche gering/hoch.

	Schlüsselfaktor	Ausprägung
10	Werte / Lebensstile	Hohe Einschränkungen bei der physischen Interaktion und geringe Bedeutung von Nachhaltigkeit
11	Branchenentwicklung Lebensmittel-wirtschaft	Die Struktur der Lebensmittelbranche ist durch die Corona-Krise kaum verändert worden
12	Umgang mit Pandemien (Politik)	Langfristige politische Maßnahmen können kritische Entwicklung nur bedingt abfedern
13	Weltwirtschaft & Internationale Zusammen-arbeit	In einem rezessiven weltwirtschaftlichen Umfeld dominieren nationale Egoismen und Rückgang internationaler Zusammenarbeit

Charakteristische Projektion (kommt nur in diesem Szenario vor)
Teilcharakteristische Projektion (kommt in dieser Stärke nur in diesem Szenario vor)

04

Rezession bewirkt Wertewandel – Gesundheitsangst treibt Ernährungsbranche

Globale Marktwirtschaft

Konsumverhalten

Produktion

Agrarwirtschaft

COVID19 konnte zwar aus medizinischer Sicht schnell überwunden werden, war aber der Anstoß für eine **tiefe Weltwirtschaftskrise** – die umfassenden Konjunkturpakete sind verpufft. In der politischen Landschaft werden autoritäre und nationalistische Stimmen immer lauter. Diese Kräfte isolieren die heimischen Märkte zunehmend.

Die Lebensmittelbranche sieht sich einem radikal veränderten Umfeld gegenüber. Zwar können viele internationale Lieferketten erhalten werden, aber deren Komplexität wird deutlich reduziert. Damit verbunden ist, dass eine **Vielzahl neuer Geschäftsmodelle** entstehen und es teilweise zum **Eintritt neuer Akteure** kommt. Daraus ergeben sich sogar neue Marktchancen im veränderten, globalen Branchenumfeld.

Neben den ökonomischen Einschränkungen hat die Corona-Pandemie vor allem zu einem **Wertewandel** geführt: Immer mehr Menschen sind nun bereit, **mehr Geld für Gesundheit und Lebensmittel** auszugeben und stellen dafür sogar andere Ausgaben in Frage. Gesundheit wird auch zum wesentlichen Kriterium, um den Fleischkonsum einzuschränken. Vor allem Produkte mit einem herkunftsbasierten **Gütesiegel** genießen bei den Konsumentinnen und Konsumenten einen hohen Stellenwert.

Die Gastronomie muss ihre Angebotsflächen zwar nicht mehr reduzieren, sondern kann in den **Normalbetrieb** zurückkehren. Dafür wird die Branche **von der Rezession hart getroffen** und muss mit ihren Angeboten auf den Wertewandel in der Gesellschaft reagieren.



Szenario tritt ein, wenn

die Menschen in einem kritischen Umfeld bewusst nicht bei Nahrungsmitteln, sondern bei anderem Konsum sparen.

04

Rezession bewirkt Wertewandel – Gesundheitsangst treibt Ernährungsbranche

	Schlüsselfaktor	Ausprägung
1	Veränderung der Wertschöpfungsketten	Globale Wertschöpfungsketten bleiben stabil allerdings mit einer Reduktion der Komplexität
2	Verfügbarkeit von Lebensmitteln	Globale Verfügbarkeit von Lebensmitteln ist eingeschränkt und muss durch regionale Produktion kompensiert werden
3	Lebensmittelpreise	Global steigende Lebensmittelpreise bei stabilem Preisniveau in Deutschaland –> Verbesserte Exportmöglichkeiten
4	Zahlungsbereitschaft	Die Krise verändert das Ausgabeverhalten – Preissensibilität bei Lebensmitteln sinkt und Ausgaben für Konsumgüter werden hinterfragt
5	Einkaufsverhalten bei Lebensmitteln	Einkaufen bereitet auch bei Lebensmitteln Freude – ohne ausgeprägtem Gesundheitsbewusstsein
6	Kochgewohnheiten/Zubereitung von Lebensmitteln	Der Vorverarbeitungsgrad von Lebensmittel bleibt auf dem derzeitigen Niveau bei geringer Veränderung der Hygienestandards
7	Bedeutung von Regionalität	Hoher Stellenwert nationaler/europäischer Standards bei Lebensmitteln sowie hohe Bedeutung von Regionalität (Regionale Lebensmittel-Standards wird mehr vertraut)
8	Fleischkonsum	Gesundheit wird zum wesentlichen Kriterium von Konsumenten, um ihren Fleischkonsum einzuschränken
9	Gastronomie	Es kommt zu keiner langanhaltenden Reduzierung der Angebotsflächen – Zügige Rückkehr zum Business as usual

	Schlüsselfaktor	Ausprägung
10	Werte / Lebensstile	Weitgehend alter Grad physischer Interaktion und geringe Bedeutung von Nachhaltigkeit
11	Branchenentwicklung Lebensmittel-wirtschaft	Die Corona-Krise hat zu einer Vielzahl neuer Geschäftsmodelle und teilweise zum Eintritt neuer Akteure geführt
12	Umgang mit Pandemien (Politik)	Kurzfristige politische Maßnahmen reichen nicht aus – Kritische Entwicklung folgt
13	Weltwirtschaft & Internationale Zusammen-arbeit	In einem rezessiven weltwirtschaftlichen Umfeld dominieren nationale Egoismen und Rückgang internationaler Zusammenarbeit

Charakteristische Projektion (kommt nur in diesem Szenario vor)
Teilcharakteristische Projektion (kommt in dieser Stärke nur in diesem Szenario vor)

05

Langfristiger gesteuerter Wandel: Sicherheit und Regionalität

Globale Marktwirtschaft

Konsumverhalten

Produktion

Agrarwirtschaft

Mit COVID19 hat sich die geopolitische Architektur verändert: **globale Marktzugänge sind nicht mehr selbstverständlich** und die internationale Zusammenarbeit ist eingeschränkt. Dafür haben **regionale Wirtschaftsräume an Bedeutung gewonnen**. So konnten in Europa die Folgen der andauernden Corona-Pandemie durch intensive staatliche Eingriffe begrenzt und **erste Schritte zu neuem Wachstum** gegangen werden.

Die politischen Entscheidungsträger etablieren langfristig **strengere Hygiene- und Schutzmaßnahmen** für die Bevölkerung, um neuen Pandemien vorzubeugen. Dies führt bei Vielen zu einem signifikanten **Wandel des Lebensstils**: Physische Interaktion wird eingeschränkt (häufig zu Gunsten intensiverer digitaler Kontakte und Remote-Arbeit) und Regionalität wird zum neuen Leitmotiv. Auch der Fleischkonsum geht signifikant zurück. Dafür stehen globale Umwelt- und Gerechtigkeitsthemen nicht im Vordergrund.

Die Lebensmittelbranche muss sich mit diesem Lebens- und Wertewandel ebenso auseinandersetzen wie mit den gestiegenen Anforderungen an Lebensmittelsicherheit. Dies hat sowohl zu **einer Vielzahl neuer Leistungsangebote** (beispielsweise hygienesichere Verpackungen mit kleineren Einheiten), als auch zu **neuen, regional geprägten Geschäftsmodellen** und teilweise auch zum Eintritt neuer Akteure geführt.

Die **Gastronomie zählt zu den Verlierern** dieser Entwicklung: sie leidet unter den massiven Einschränkungen und findet kaum Ansätze, um die wegbrechenden traditionellen Geschäfte zu kompensieren.



Szenario tritt ein, wenn

das Bedürfnis nach sicheren Lebensmitteln durch Regionalität befriedigt wird.

05

Langfristiger gesteuerter Wandel: Sicherheit und Regionalität

	Schlüsselfaktor	Ausprägung
1	Veränderung der Wertschöpfungsketten	Krisenbedingte Regionalisierung der Wertschöpfungsketten steigend / regional. Komplexität der Wertschöpfungsketten gleichbleibend / steigend / reduziert.
2	Verfügbarkeit von Lebensmitteln	Regionale Lebensmittelverfügbarkeit hoch. Globale Lebensmittelverfügbarkeit hoch / gering.
3	Lebensmittelpreise	Lokal steigen die Lebensmittelpreise bei global stabilem Preisniveau –> Importpotenziale
4	Zahlungsbereitschaft	Die Krise bleibt für die meisten Menschen wirtschaftlich folgenlos und führt zu weiterhin hohem Ausgabeverhalten
5	Einkaufsverhalten bei Lebensmitteln	Einkaufen bereitet auch bei Lebensmitteln Freude und ist mit ausgeprägtem Gesundheitsbewusstsein verbunden
6	Kochgewohnheiten / Zubereitung von Lebensmitteln	Der Vorverarbeitungsgrad bei Lebensmitteln ändert sich nicht, allerdings steigen die Ansprüche an Hygienesicherheit (bspw. mehr Verpackung kleiner Einheiten)
7	Bedeutung von Regionalität	Hoher Stellenwert nationaler / europäischer Standards bei Lebensmitteln sowie hohe Bedeutung von Regionalität (Regionalen Lebensmittel-Standards wird mehr vertraut)
8	Fleischkonsum	Konsumenten schränken ihren Fleischkonsum aufgrund mehrerer Kriterien (Nachhaltigkeit, Gesundheit) signifikant ein
9	Gastronomie	Reduzierung des Angebots durch Hygienerichtlinien hoch. Dynamik in der Branche gering / hoch.

	Schlüsselfaktor	Ausprägung
10	Werte / Lebensstile	Hohe Einschränkungen bei der physischen Interaktion und hohe Bedeutung von Nachhaltigkeit
11	Branchenentwicklung Lebensmittel-wirtschaft	Die Corona-Krise hat zu einer Vielzahl neuer Geschäftsmodelle und teilweise zum Eintritt neuer Akteure geführt
12	Umgang mit Pandemien (Politik)	Langfristige politische Maßnahmen können Auswirkungen der Corona-Krise signifikant begrenzen
13	Weltwirtschaft & Internationale Zusammenarbeit	In einem durch Wachstum geprägtem weltwirtschaftlichem Umfeld dominieren nationale Egoismen und Rückgang internationaler Zusammenarbeit (First World, Second World, Third World)

Charakteristische Projektion (kommt nur in diesem Szenario vor)

Teilcharakteristische Projektion (kommt in dieser Stärke nur in diesem Szenario vor)

06

Corona als Treiber für Nachhaltigkeit in der Branche

Globale Marktwirtschaft

Konsumverhalten

Produktion

Agrarwirtschaft

COVID19 konnte schneller als erwartet überwunden werden – und auch die Weltwirtschaft verzeichnet **neues Wachstum**. Allerdings stellt sich die **Ausgangslage in einzelnen Ländern und Regionen sehr unterschiedlich** dar. Das im Zuge der Pandemie verspielte internationale Vertrauen konnte nicht wieder hergestellt werden, so dass sich die internationale Zusammenarbeit lockert und **Geoblöcke zunehmend eigene Strategien** verfolgen.

Deutschland ist sowohl medizinisch-gesundheitlich als auch ökonomisch **glimpflich durch die Corona-Krise** gekommen. Unterstützt durch die Erfahrungen von entschleunigtem und solidarischem Lebensstil sowie politischer Gestaltbarkeit rücken nun **Umwelt-, Klima- und Gerechtigkeitsthemen in den Vordergrund**. Die neue Lebenslust ist zurück, und auch das Einkaufen bereitet wieder Freude – aber alles unter dem neuen **Primat von umfassender Nachhaltigkeit**. Auch nutzen Menschen selbst in Großstädten vermehrt Freiflächen, um Obst und Gemüse anzubauen.

Für die Lebensmittelbranche ist diese umfassende Nachhaltigkeitsperspektive mit erheblichen Veränderungen verbunden, vor allem der **Fokussierung auf einfachere, weniger komplexe Wertschöpfungsketten**. Die Lebensmittelpreise steigen und **lokale Angebote** sowie **traditionelle Handwerkstechniken** erfahren so eine Neubelebung. Gleichzeitig ergeben sich auch für globale Anbieter Marktchancen, wenn ihre Leistungen den Nachhaltigkeitsanforderungen entsprechen.

Auch die **Gastronomie konnte die Einschränkungen der Corona-Krise einigermaßen unbeschadet überstehen.** Dafür steht sie nun vor der Aufgabe, ihre Angebote entsprechend den veränderten Kundenanforderungen weiterzuentwickeln.



Szenario tritt ein, wenn

nachhaltige Geschäftsmodelle in der Branche stark an Bedeutung gewinnen.

06

Corona als Treiber für Nachhaltigkeit in der Branche

	Schlüsselfaktor	Ausprägung
1	Veränderung der Wertschöpfungsketten	Komplexität der Wertschöpfungsketten reduziert. Krisenbedingte Regionalisierung der Wertschöpfungsketten gleichbleibend / global / steigend / regional.
2	Verfügbarkeit von Lebensmitteln	Globale Lebensmittelverfügbarkeit hoch. Regionale Lebensmittelverfügbarkeit hoch / gering.
3	Lebensmittelpreise	Lokal steigen die Lebensmittelpreise bei global stabilem Preisniveau –> Importpotenziale
4	Zahlungsbereitschaft	Die Krise bleibt für die meisten Menschen wirtschaftlich folgenlos und führt zu weiterhin hohem Ausgabeverhalten
5	Einkaufsverhalten bei Lebensmitteln	Leidenschaft für das Einkaufen von Lebensmitteln hoch. Gesundheitsbewusstsein beim Einkaufen von Lebensmitteln hoch / gering.
6	Kochgewohnheiten / Zubereitung von Lebensmitteln	Der Vorverarbeitungsgrad von Lebensmittel bleibt auf dem derzeitigen Niveau bei geringer Veränderung der Hygienestandards
7	Bedeutung von Regionalität	Hoher Stellenwert nationaler / europäischer Standards bei Lebensmitteln sowie hohe Bedeutung von Regionalität (Regionale Lebensmittel-Standards wird mehr vertraut)
8	Fleischkonsum	Nachhaltigkeit wird zum wesentlichen Kriterium von Konsumenten, um ihren Fleischkonsum einzuschränken
9	Gastronomie	Es kommt zu keiner langanhaltenden Reduzierung der Angebotsflächen – Zügige Rückkehr zum Business as usual

	Schlüsselfaktor	Ausprägung
10	Werte / Lebensstile	Weitgehend alter Grad physischer Interaktion und hohe Bedeutung von Nachhaltigkeit
11	Branchenentwicklung Lebensmittel-wirtschaft	Die Corona-Krise hat zu einer Vielzahl neuer Geschäftsmodelle und teilweise zum Eintritt neuer Akteure geführt
12	Umgang mit Pandemien (Politik)	Wirksame politische Maßnahmen helfen bei der kurzfristigen Überwindung der Krise
13	Weltwirtschaft & Internationale Zusammen-arbeit	In einem durch Wachstum geprägtem weltwirtschaft-lichem Umfeld dominieren nationale Egoismen und Rückgang internationaler Zusammenarbeit (First World, Second World, Third World

Charakteristische Projektion (kommt nur in diesem Szenario vor)

Teilcharakteristische Projektion (kommt in dieser Stärke nur in diesem Szenario vor)

07

Radikaler Strukturwandel in der globalen Ernährungsbranche

Globale Marktwirtschaft

Konsumverhalten

Produktion

Agrarwirtschaft

Die Corona-Pandemie ist schneller überwunden als erwartet. Die Weltwirtschaft kann die Wachstumsverluste zu großen Teilen wieder auffangen, und auch die Globalisierung schreitet wieder voran. Als eine Konsequenz aus der schnellen Krisenbewältigung wird auch die **internationale Zusammenarbeit** weiter ausgebaut.

Eine zentrale Aufgabe der Weltgemeinschaft ist die Versorgung der wachsenden Bevölkerung mit **sicheren und bezahlbaren Lebensmitteln**. Wichtige Grundlage dafür sind die Offenheit für Innovationen, neue Technologien und der freie Zugang zu allen Lebensmittelmärkten. Gleichzeitig kommt es in der Lebensmittelbranche zu einem radikalen Strukturwandel: Während sich die Produkte selbst gar nicht so stark verändern, werden allerdings **Wertschöpfungsketten in ihrer Komplexität deutlich reduziert**, was zumindest in Teilen auch regionale Anbieter stärkt. Verbunden ist diese Entwicklung nicht nur mit einer starken Konsolidierung unter den bestehenden Anbietern verbunden, sondern auch mit dem Eintritt neuer Akteure und der Etablierung neuer Geschäftsmodelle.

Für den Großteil der Konsumentinnen und Konsumenten bleibt die **Corona-Krise wirtschaftlich weitgehend folgenlos**. Ihnen bereitet Einkaufen weiterhin Freude und sie sind auch bereit, **mehr Geld für hochwertige Lebensmittel** auszugeben. Dabei spielen Kriterien wie Gesundheit oder Nachhaltigkeit eine große Rolle, was beispielsweise zu **höherer Akzeptanz alternativer Proteinquellen** führt.

Mit der schnellen Rückkehr zur alten, auf direkten Kontakten basierenden Lebensweise konnte auch die Gastronomie wieder Fuß fassen. Dabei hat sie sich allerdings nicht auf die Restaurierung alter Konzepte beschränkt, sondern die **Krise als eine Art Katalysator** genutzt und eine Vielzahl neuer Angebote am Markt platziert.



Szenario tritt ein, wenn

sich die Globalisierung nach überstandener Corona-Krise im Sinne von mehr Nachhaltigkeit wandelt und auch disruptive Ernährungsskonzepte umsetzbar sind.

07

Radikaler Strukturwandel in der globalen Ernährungsbranche

	Schlüsselfaktor	Szenario-Elemente
1	Veränderung der Wertschöpfungsketten	Globale Wertschöpfungsketten bleiben stabil allerdings mit einer Reduktion der Komplexität
2	Verfügbarkeit von Lebensmitteln	Freier Zugang zu allen Lebensmittelmärkten ohne Einschränkungen bei der Verfügbarkeit
3	Lebensmittelpreise	Insgesamt (Deutschland und global) konstante Lebensmittelpreise / Insgesamt (Deutschland und global) sinkende Lebensmittelpreise
4	Zahlungsbereitschaft	Die Krise bleibt für die meisten Menschen wirtschaftlich folgenlos und führt zu weiterhin hohem Ausgabeverhalten
5	Einkaufsverhalten bei Lebensmitteln	Leidenschaft für das Einkaufen von Lebensmitteln hoch. Gesundheitsbewusstsein beim Einkaufen von Lebensmitteln hoch / gering.
6	Kochgewohnheiten / Zubereitung von Lebensmitteln	Der Vorverarbeitungsgrad von Lebensmittel bleibt auf dem derzeitigen Niveau bei geringer Veränderung der Hygienestandards
7	Bedeutung von Regionalität	Nationale/Europäische Standards bei Lebensmitteln haben hohen Stellenwert, dennoch ist die Bedeutung von Regionalität gering (Standards werden überall als gleich hoch wahrgenommen)
8	Fleischkonsum	Konsumenten schränken ihren Fleischkonsum aufgrund mehrerer Kriterien (Nachhaltigkeit, Gesundheit) signifikant ein
9	Gastronomie	Es kommt zu keiner langanhaltenden Reduzierung der Angebotsflächen in der Gastronomie – Dennoch entwickelt sich die Krise als eine Art Katalysator und Dynamik in der Branche steigt rapide

	Schlüsselfaktor	Szenario-Elemente
10	Werte / Lebensstile	Weitgehend alter Grad physischer Interaktion und hohe Bedeutung von Nachhaltigkeit
11	Branchenentwicklung Lebensmittel-wirtschaft	Mit der Corona-Krise ist eine massive Strukturverän-derung verbunden: alte Akteure und Geschäftsmodelle werden gegen neue ersetzt
12	Umgang mit Pandemien (Politik)	Wirksame politische Maßnahmen helfen bei der kurz-fristigen Überwindung der Krise
13	Weltwirtschaft & Internationale Zusammen-arbeit	In einem durch Wachstum geprägtem weltwirtschaft-lichem Umfeld gewinnt die internationale Zusammen-arbeit an Bedeutung (One World)

Charakteristische Projektion (kommt nur in diesem Szenario vor)

Teilcharakteristische Projektion (kommt in dieser Stärke nur in diesem Szenario vor)

Bewertung

der Post-Corona-Szenarien

Szenarien sind Denkwerkzeuge, mit denen verschiedene Möglichkeiten – auch die heute weniger erwarteten oder nicht gewünschten – aufgezeigt werden sollen. Daher spielen Wahrscheinlichkeiten im Prozess der Szenarioentwicklung keine Rolle. Nur so ist es möglich, ausgetretene Denkpfade zu verlassen und über plausible aber heute noch schwer vorstellbare – Zukunftsentwicklungen nachzudenken.

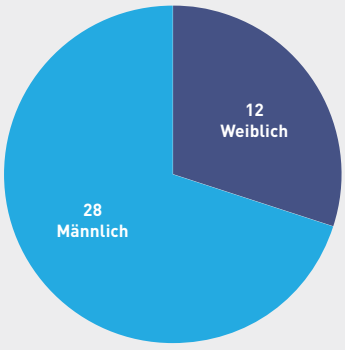
Dennoch gelangt man in einem Strategie- oder Entscheidungsprozess unweigerlich an einen Punkt, an dem das zukunftsoffene Vorausdenken von Möglichkeiten alleine nicht mehr ausreicht. Vielmehr besteht nun der Wunsch, konkrete und möglichst zukunftsfeste Strategien und Maßnahmen für sich selbst, die eigene Organisation oder die Branche zu identifizieren. Dieser Transfer von den Umfeldszenarien zu den eigenen Strategien und Handlungsempfehlungen ist das Kernstück eines jeden Szenarioprozesses. Bindeglied dabei ist die sogenannte Szenario-Bewertung. Dabei werdenEntwicklungspfade für die Zukunft skizziert und es wird herausgearbeitet, welche Szenarienals handlungsleitend bzw. strategierelevant angenommen werden sollten. Gelingt es, sich dabei auf einzelne Szenarien zu konzentrieren, so wird von einer fokussierten Strategie gesprochen. Dem gegenüber liegt eine zukunftsrobuste Strategie vor, wenn aufgrund starker Ungewissheit eine größere Zahl von Szenarien als handlungsleitend definiert wird.

Teilnehmende

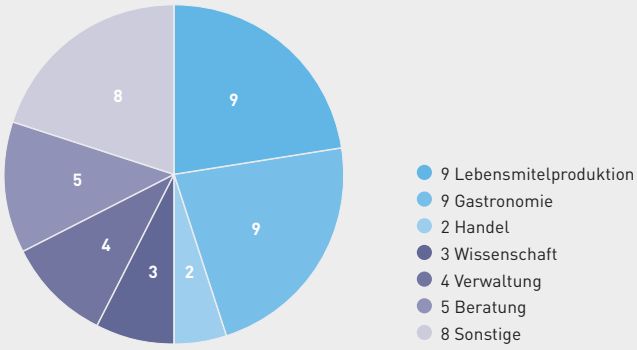
Teilnehmende der Szenario-Bewertung

Für die Bewertung der Post-Corona-Szenarien wurden insgesamt 40 Expertinnen und Experten aus dem Bereich Ernährung und Lebensmittel zu ihren Zukunftserwartungen befragt. Durch ein eigens für diesen Prozess entwickeltes Verfahren war es möglich auch Personen an der Bewertung teilnehmen zu lassen, die selbst nicht in die Szenarioerstellung eingebunden waren. Die Befragungsergebnisse wurden mit den Szenarien verknüpft, sodass ein aussagekräftiges Bild über die kurz- bis mittelfristigen Zukunftserwartungen (Zeithorizont 2022) in der Ernährungsbranche dargestellt werden kann.

Geschlecht



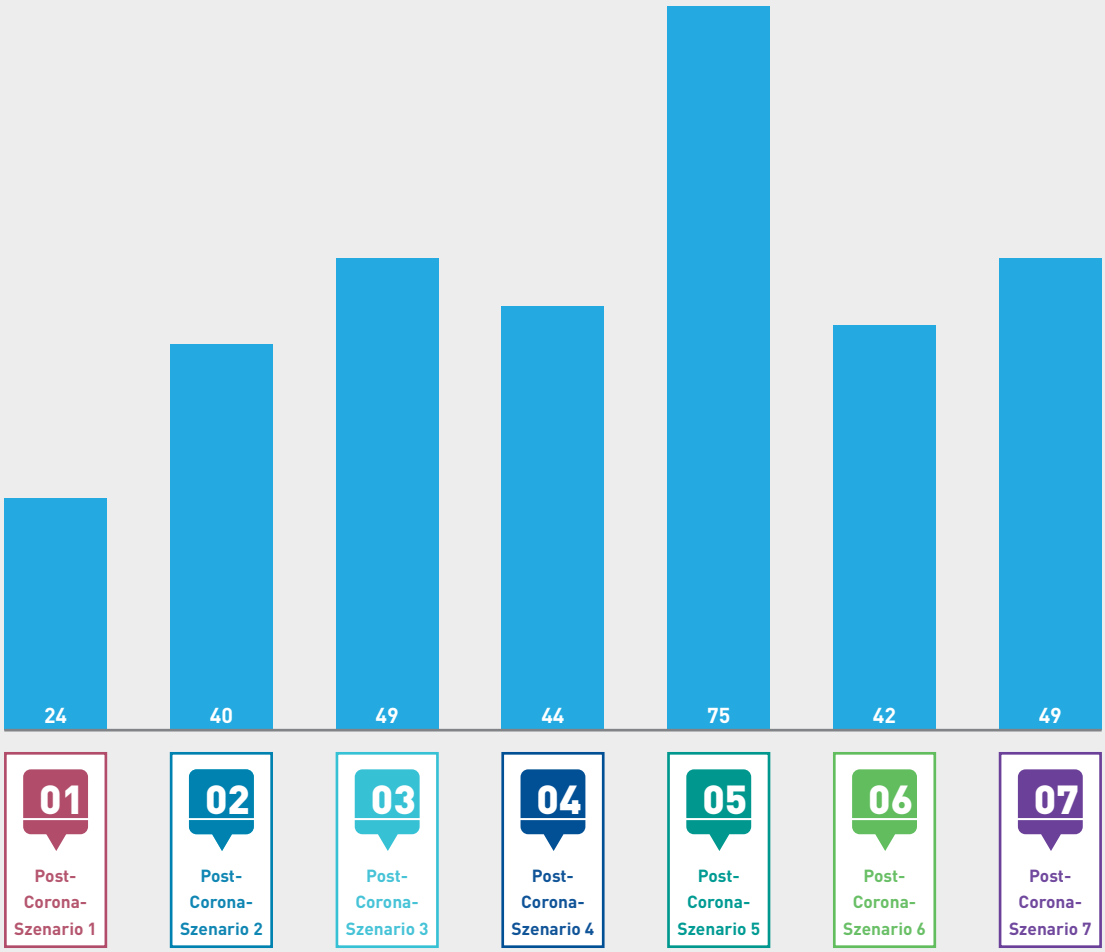
Beschäftigungsfeld



Nähe zum Erwartungsbild

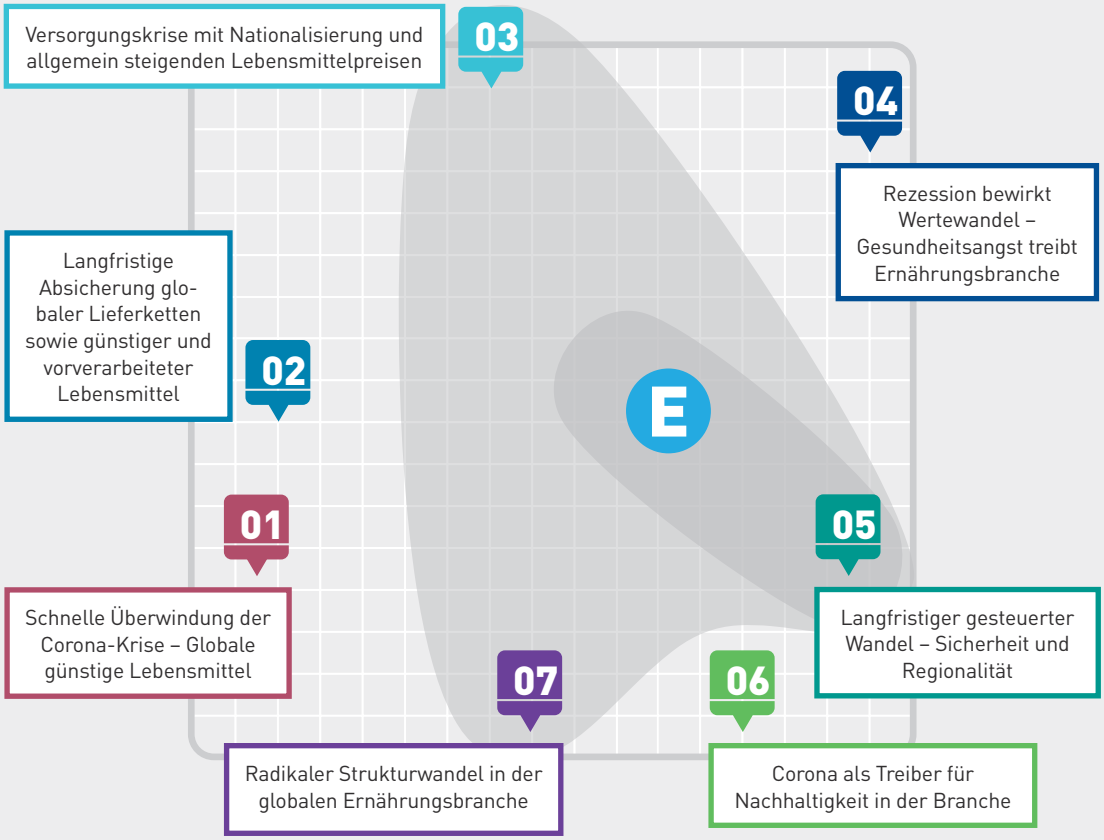
Welche Entwicklungen werden kurz- bis mittelfristig erwartet?
Über die Gesamtheit aller Teilnehmenden betrachtet ist das Szenario 5 „Langfristiger gesteuerter Wandel – Sicherheit und Regionalität" eindeutig, dass am stärksten erwartete Zukunftsbild. Dies würde bedeuten, dass die Branche sich auch im Jahr 2022 noch mit den Folgen der Corona-Pandemie auseinandersetzen muss. So würden Lebensmittelsicherheit und umfangreiche Hygienekonzepte weiterhin großen Einfluss auf Lebensmittel-Produktion und Gastronomie haben. Zudem würden regionale Wertschöpfungsketten an Bedeutung gewinnen.

Bei genauerem Hinsehen wird allerdings ebenso deutlich, dass auch negative Folgen der Corona-Krise als reale Gefahr gesehen werden. Das Szenario 3 „Versorgungskrise mit Nationalisierung und allgemein steigenden Lebensmittelpreisen" zeigt in gleichen Teilen hohe Übereinstimmung mit dem Zukunftsbild wie das Szenario 7 „Radikaler Strukturwandel in der Ernährungsbranche". Dieses Ergebnis verdeutlicht die Unsicherheit darüber, wie schnell zum Einen die Corona-Pandemie unter Kontrolle sein wird bzw. wie gut es gelingen wird die (wirtschaftlichen) Folgen der Krise abzufedern und zum Anderen, wie flexibel und innovativ die Branche reagieren kann.



Übereinstimmung der erwarteten Zukunft mit den Szenarien

Erwartete Zukunft

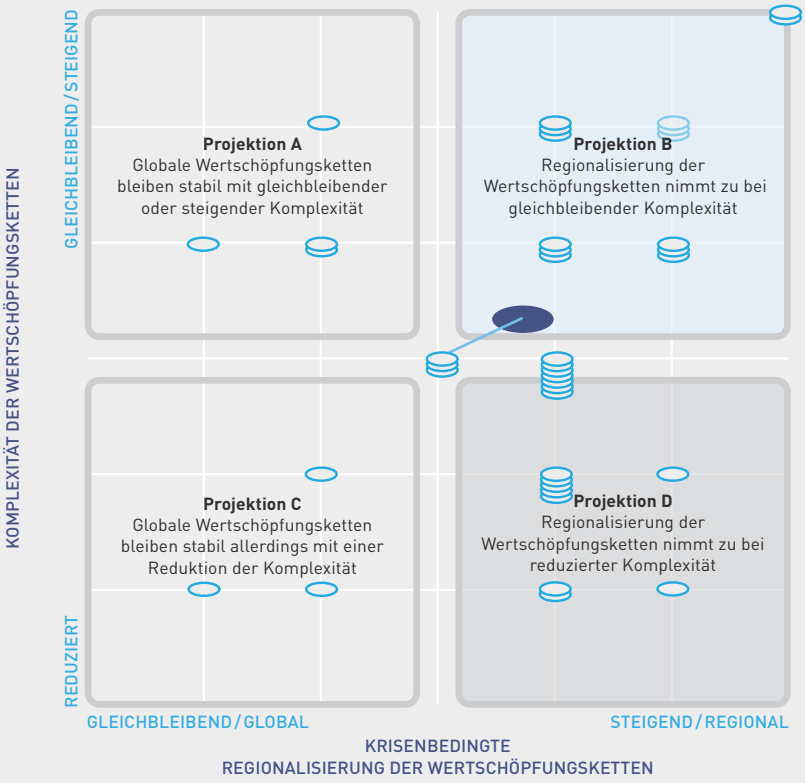


Was sind die Treiber in der nahen Zukunft?

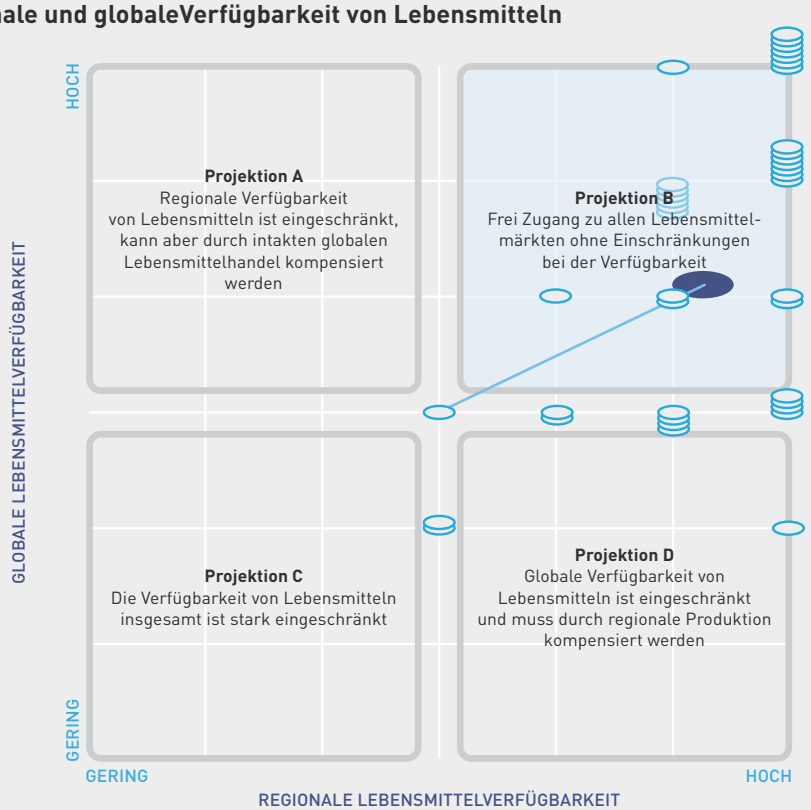
Bei der Befragung wurde zu jeder der 26 identifizierten Unsicherheiten (abgeleitet aus den 13 Schlüsselfaktoren der Szenarien) eine Einschätzung zur zukünftigen Entwicklung abgegeben. Dadurch ist es möglich besondere Treiber für die nahe Zukunft zu identifizieren. Das sind insbesondere jene Unsicherheiten, die sich durch die Bewertung als sehr eindeutig in der zukünftigen Entwicklung dargestellt haben. So zeigt sich beispielsweise bei der Verfügbarkeit der Lebensmittel eine eindeutige Tendenz hin zu freier Verfügbarkeit auf regionaler und globaler Ebene in Verbindung mit steigenden Lebensmittelpreisen. Diese Entwicklung ist insofern interessant, dass trotz der globalen Verfügbarkeit der Lebensmittel von einer stärkeren Regionalisierung der Wertschöpfungsketten ausgegangen wird. Neben der steigenden Erwartungshaltung der Konsumentinnen und Konsumenten nach regionalen Lieferketten ist diese Entwicklung mit hoher Wahrscheinlichkeit auf die eher langanhaltende Notwendigkeit von Maßnahmen zu Eindämmung der Pandemie und dem eher rezessiven Wirtschaftsumfeld und durch den – auf nationale Egoismen zurückzuführenden – abschwächten Welthandel zurückzuführen.

Detailbetrachtung der 13 Schlüsselfaktoren

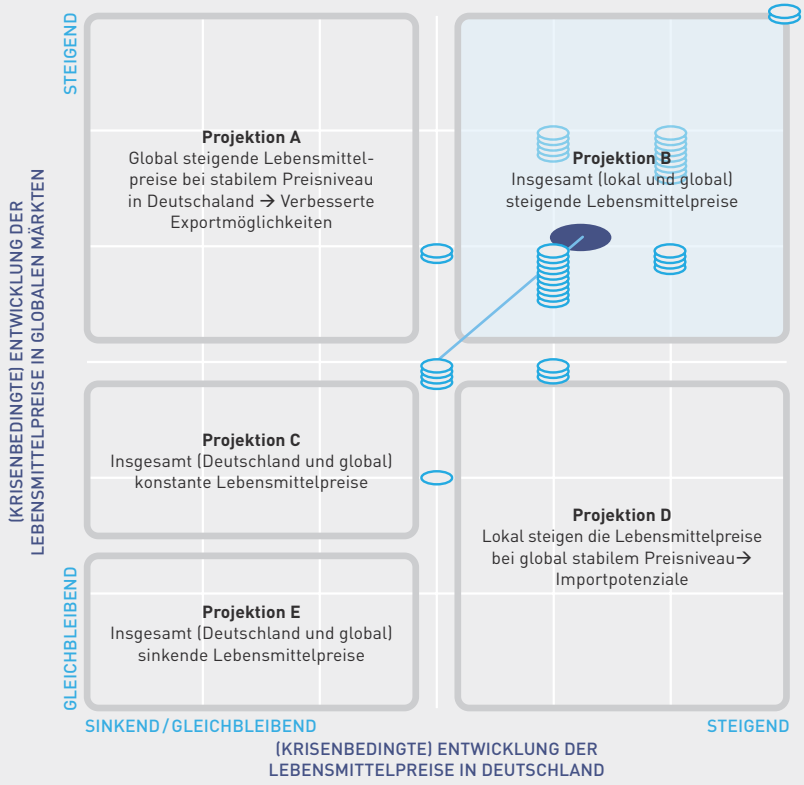
Krisenbedingte Regionalisierung der Wertschöpfungsketten verändert die Lebensmittel-Branche



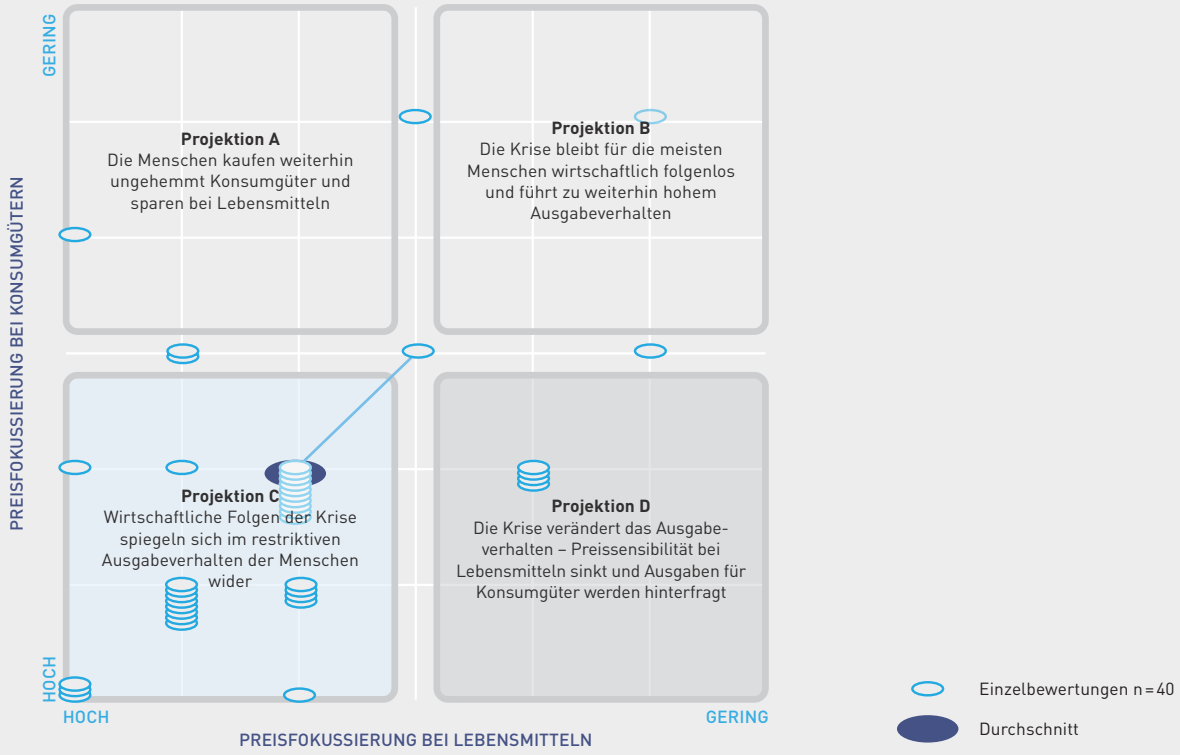
Hohe regionale und globaleVerfügbarkeit von Lebensmitteln



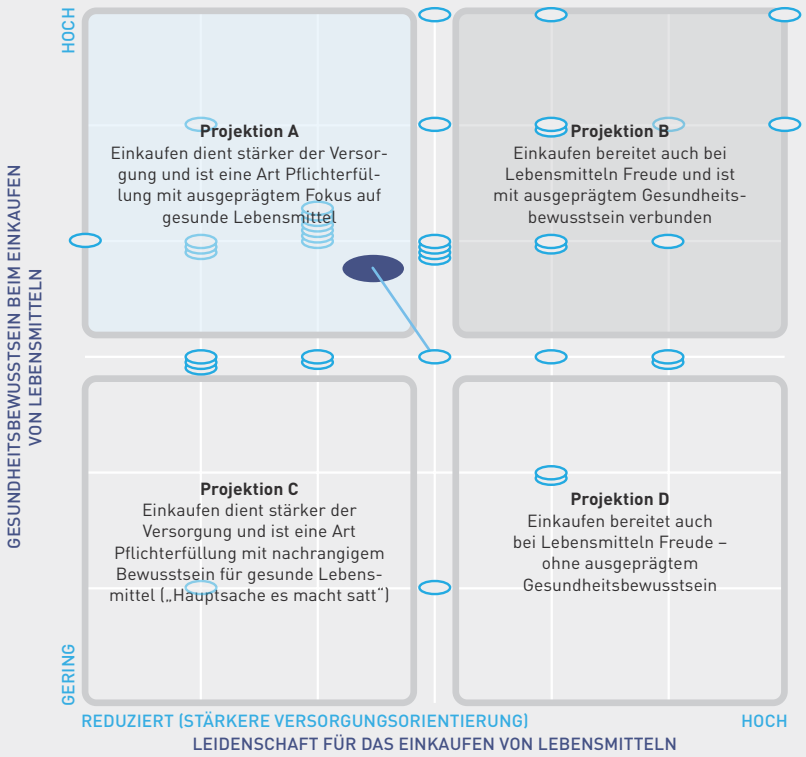
Insgesamt steigende Lebensmittelpreise sowohl in Deutschland, als auch im Rest der Welt



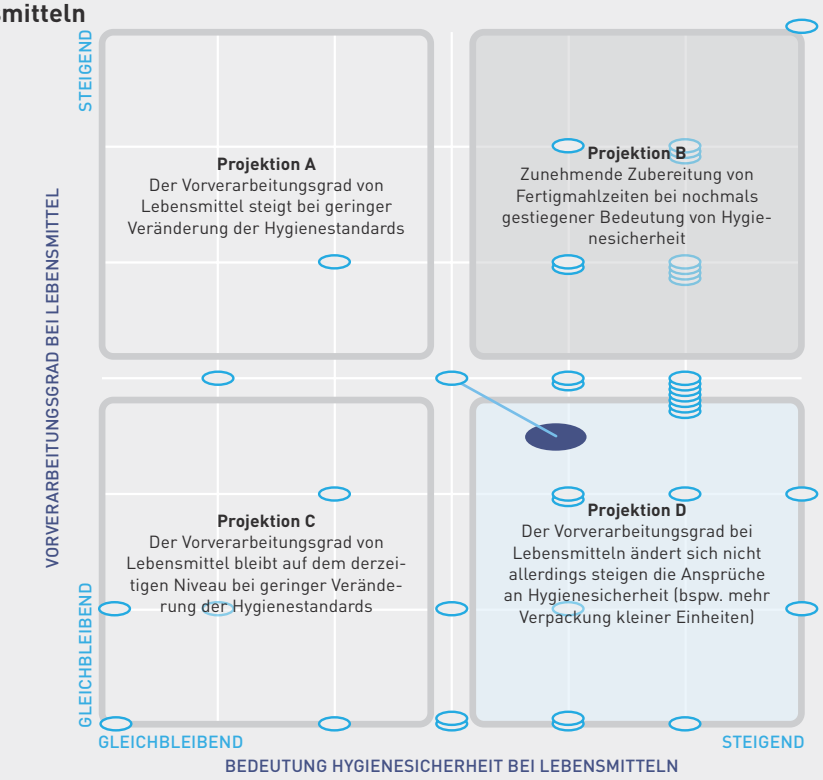
Wirtschaftliche Folgen der Krise spiegeln sich im restriktiven Ausgabeverhalten wider



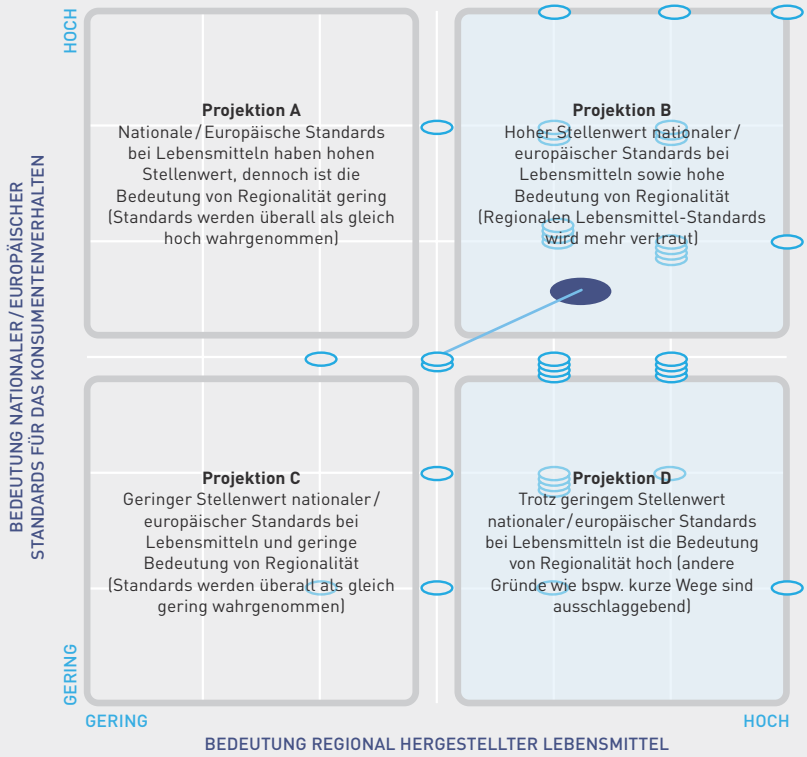
Einkaufen von Lebensmitteln bereitet Freude – bei ausgeprägtem Gesundheitsbewusstsein



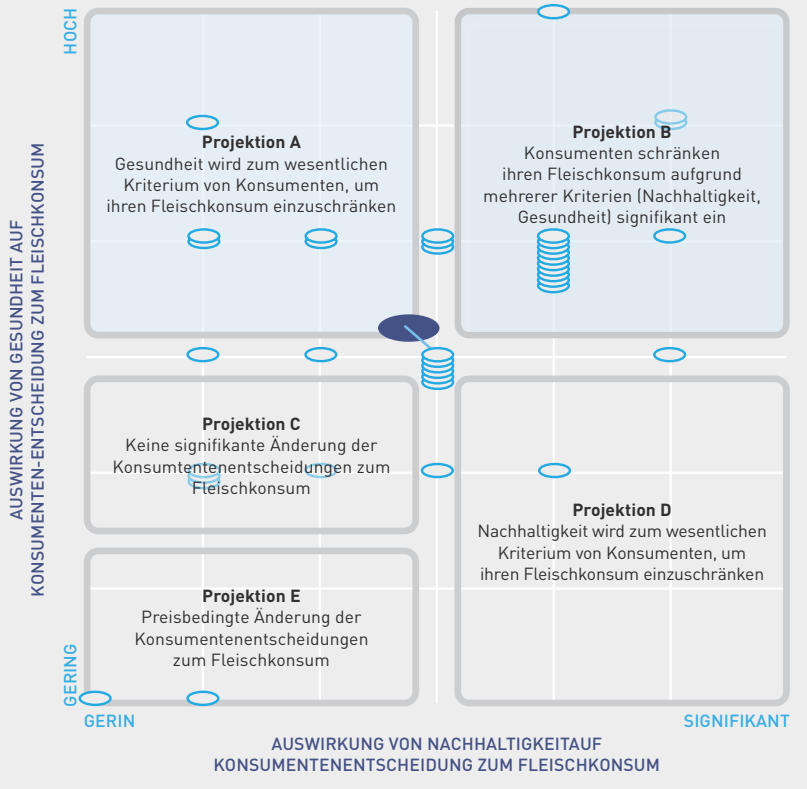
Steigende Bedeutung von Hygienesicherheit bei eher gleichbleibenden Vorverarbeitungsgrad von Lebensmitteln



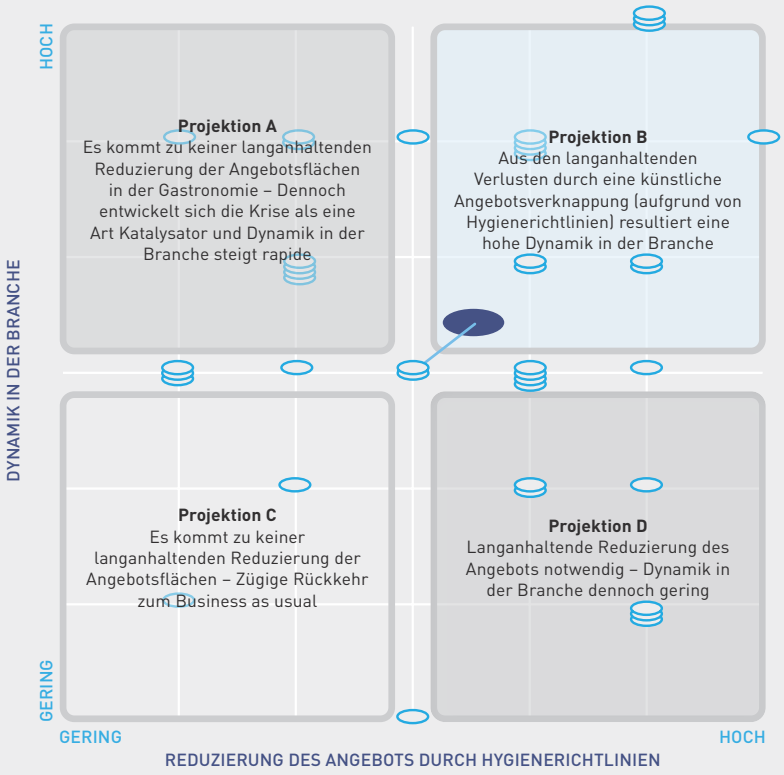
Hohe Bedeutung regional hergestellter Lebensmittel



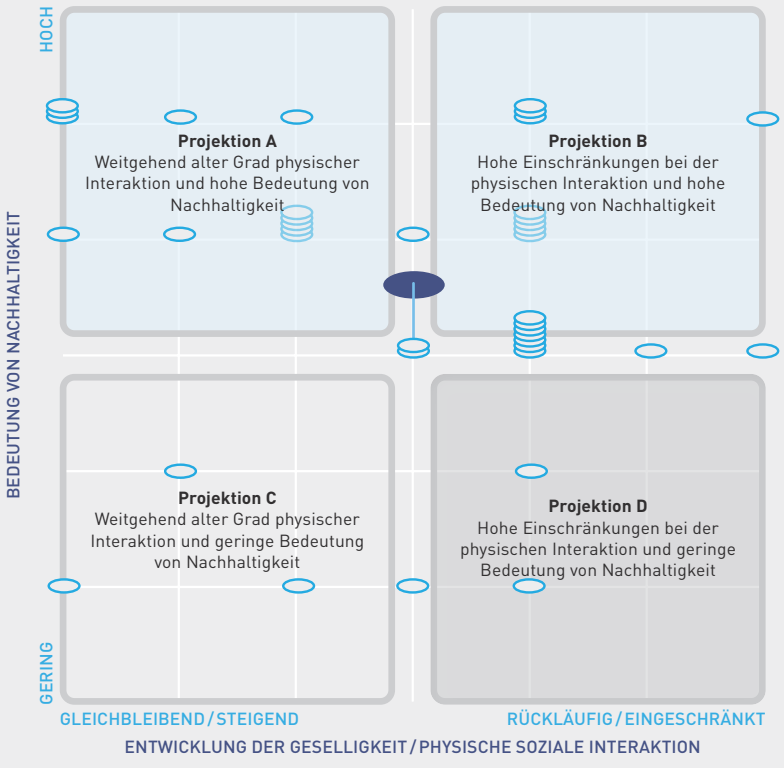
Gesundheit beeinflusst Konsumentenentscheidungen zum Fleischkonsum



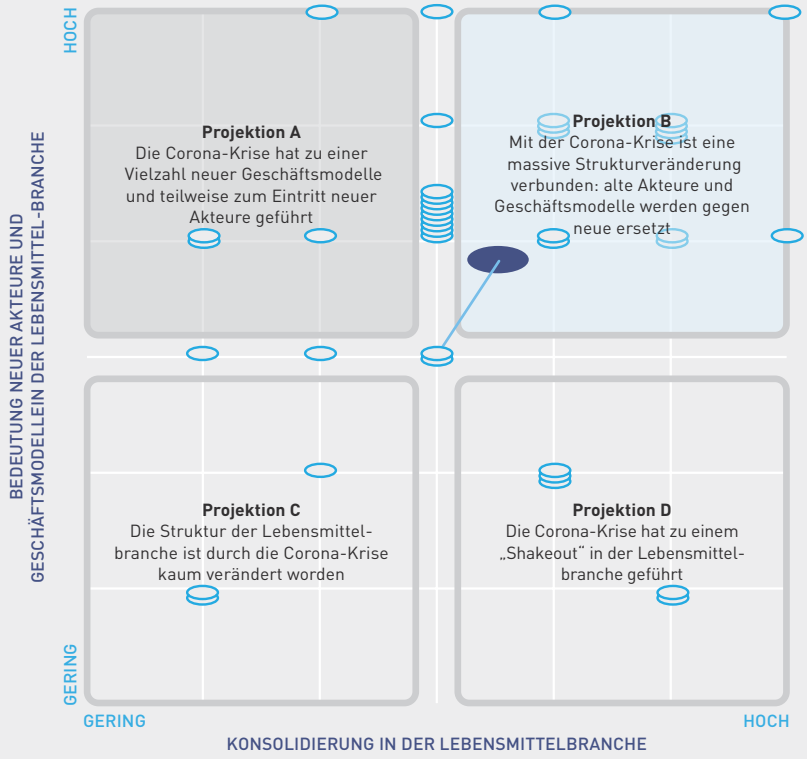
Dynamische Veränderung der Gastronomiebranche verstärkt durch die Maßnahme in der Corona-Krise



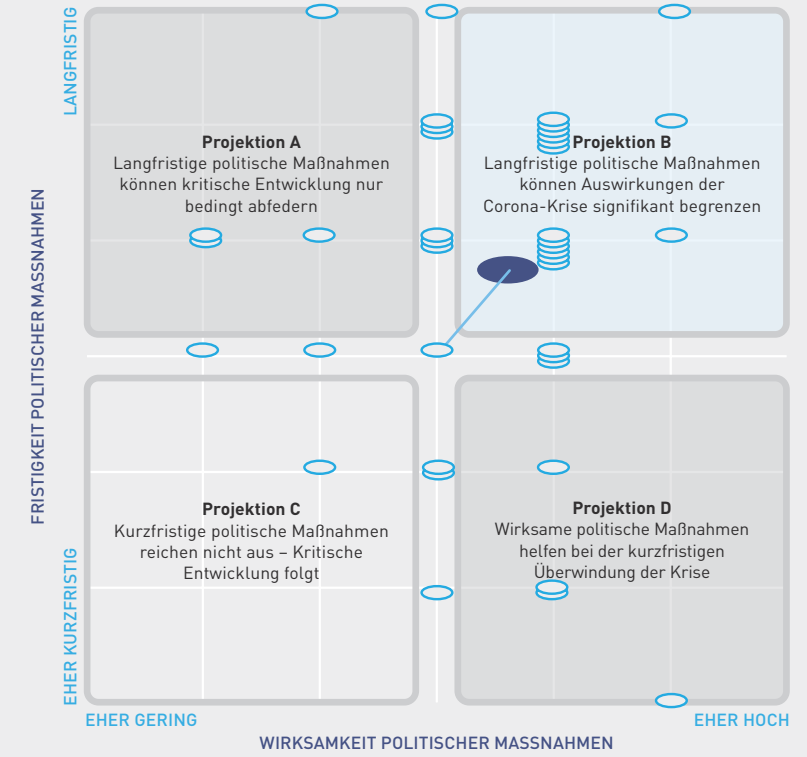
Hohe Bedeutung von Nachhaltigkeit prägt die Gesellschaft



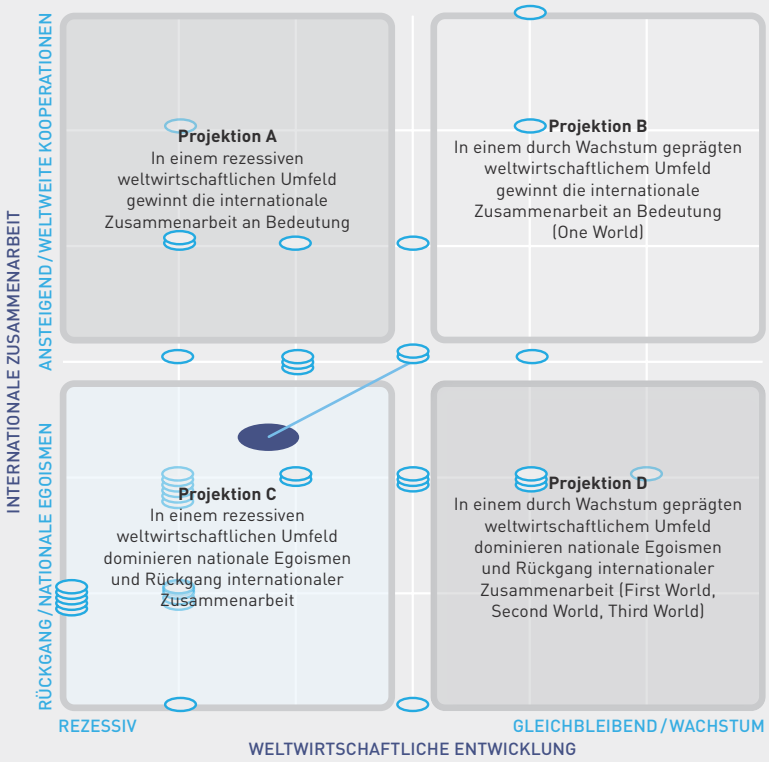
Strukturveränderung der Lebensmittelwirtschaft – Verstärkte Konsoldierung und neue Geschäftsmodelle



Langanhaltende Maßnahmen mit signifikantem Erfolg bei der Pandemieeindämmung



Rezessives weltwirtschaftliches Umfeld und zunehmende nationale Egoismen dominieren das globale Umfeld



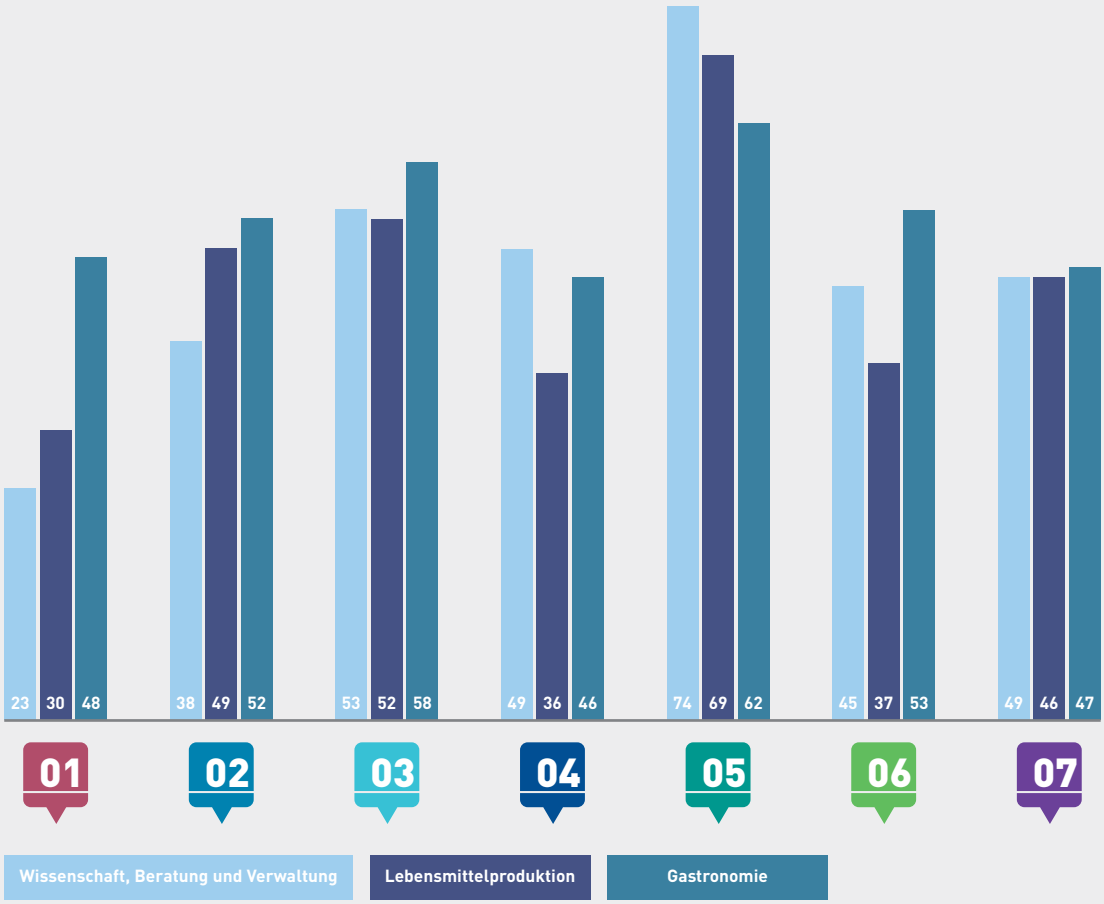
Unterschiedliche Zukunftserwartungen bei den Branchenakteuren

Worin unterscheiden sich die Erwartungen von Lebensmittelproduktion und Gastronomie?
Aus der Betrachtung der einzelnen Schlüsselfaktoren lassen sich bereits viele interessante Zukunftserwartungen herauslesen und Implikationen ableiten. Darüber hinaus können auch sektorale Unterschiede innerhalb der Ernährungsbranche identifiziert und analysiert werden. So unterschieden sich die Erwartungen von Expertinnen und Experten aus der Lebensmittelproduktion und der Gastronomie zum einen untereinander, zum anderen auch von den Sichtweisen in Wissenschaft, Beratung und Verwaltung.

Zunächst einmal fällt auf, dass für alle Gruppen das Szenario 5 „Langfristiger gesteuerter Wandel – Sicherheit und Regionalität" das am ehesten erwartete Szenario ist. Allerdings fällt diese Bewertung bei den Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Beratung und Verwaltung besonders deutlich aus (Vorsprung 22 Punkte), während die Lebensmittelproduktion (+17) und vor allem die Gastronomie (+4) weniger deutlich von dieser Zukunft ausgeht. Es zeigt sich also insgesamt, dass die Gastronomie eine deutlich höhere Ungewissheit verzeichnet als alle anderen Bewertergruppen.

Besonders markant ist der Bewertungsunterschied zwischen den Einschätzungen von Gastronomie und Lebensmittelproduktion bei den Szenarien 1, 4 und 6. Diese drei Zukunftsbilder, in denen die Corona-Pandemie jeweils schnell überwunden wird, werden jeweils von der Gastronomie deutlich stärker erwartet als von der Lebensmittelproduktion. Inwieweit die Gastronomie diese schnelle Überwindung der Corona-Krise eher erwartet, oder vielleicht doch vor allem sich eher wünscht, sollte Gegenstand einer weiteren Diskussion und ggf. weiterer Untersuchungen sein. Die schnelle Rückkehr zur alten Normalität, wie sie im Post-Corona-Szenario 1 dargestellt ist, wird jedenfalls vor allem von Wissenschaft, Beratung und Verwaltung negiert.

Gemeinsam ist allen Bewertergruppen auch eine relativ hohe Bewertung des Szenarios 3 „Versorgungskrise mit Nationalisierung und allgemein steigenden Lebensmittelpreisen". Auch wenn die Folgen für Lebensmittelproduktion und Gastronomie unterschiedlich wären, so kann es doch durchgängig als relevantes Risikoszenario interpretiert werden.



01 **Post-Corona-Szenario 1**
Schnelle Überwindung der Corona-Krise – Globale günstige Lebensmittel

02 **Post-Corona-Szenario 2**
Langfristige Absicherung globaler Lieferketten sowie günstiger und vorverarbeiteter Lebensmittel

03 **Post-Corona-Szenario 3**
Versorungskrise mit Nationalisierung und allgemein steigenden Preisen

04 **Post-Corona-Szenario 4**
Rezession bewirkt Wertewandel – Gesundheitsangst treibt Ernährungsbranche

05 **Post-Corona-Szenario 5**
Langfristig gesteuerter Wandel – Sicherheit und Regionalität

06 **Post-Corona-Szenario 6**
Corona als Treiber für Nachhaltigkeit in der Branche

07 **Post-Corona-Szenario 7**
Radikaler Strukturwandel in der globalen Ernährungsbranche

TEIL B Szenario-Stresstest

Hintergrund

Im Jahr 2017 wurde vom Cluster Ernährung am Kompetenzzentrum Ernährung (KErn) im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie Szenarien zur Zukunft der Ernährungswirtschaft erstellt. Im damaligen Szenarioteam arbeiteten 14 Expertinnen und Experten aus verschiedenen Organisationen und Unternehmen unter der methodischen Leitung der ScMI AG zusammen, um alternative Zukunftsbilder für die Ernährungswirtschaft und ihrer zentralen Umfelder im Jahr 2030 zu entwickeln. Die Vorstellung der Szenarien für die breite Öffentlichkeit fand im Rahmen der „Zukunftstage Ernährung" in Kulmbach statt. Begleitet wurde die Veröffentlichung von einer frei zugänglichen Studie.

Vieles bei der Entwicklung der Szenarien für die damalige Studie ähnelte dem Vorgehen aus dem Erstellungsprozess der Post-Corona-Szenarien aus Teil A. So wurden auch damals zentrale Kernunsicherheiten in Form von Schlüsselfaktoren identifiziert; für jeden Schlüsselfaktor wurden unterschiedlichen Zukunftsprojektionen entwickelt; diese Zukunftsprojektionen wurden auf plausible und schlüssige Art und Weise zu Szenarien kombiniert; und zum Abschluss wurde eine Bewertung der Szenarien durchgeführt, um Entwicklungspfade für die Zukunft ausfindig zu machen.

Ziel des Corona-Stresstests ist es nun, die bereits vorhandene Bewertung aus dem Jahr 2017 um eine aktualisierte Version zu ergänzen, um die Veränderungen hinsichtlich der Gegenwartssicht, der Zukunftserwartungen sowie der Zukunftswünsche zu identifizieren und entsprechende strategische Implikationen abzuleiten.

Vorgehen

Zu Beginn eines Szenarioprozesses sind zwei grundsätzliche Fragestellungen zu beantworten. Diese justieren maßgeblich den Fokus der Szenarien:

1. **Was ist die Ausgangsituation?**
   Zu welchen Themen sollen Aussagen in den Szenarien stehen?

2. **Welchen Zeithorizont sollen die Szenarien haben?**
   Eher kurz- und mittelfristig oder eher langfristig?

Die Antworten auf diese Fragen unterscheiden sich bei den 2017 entwickelten Langfrist-Szenarien und den in Teil A beschriebenen Post-Corona-Szenarien. Die Ausgangssituation, in der über zukünftige Entwicklungen nachgedacht und diskutiert wurde war 2017 natürlich eine ganz andere als kurz nach Ausbruch der Corona-Pandemie. Die äußeren Rahmenbedingungen wurden damals als weitaus stabiler interpretiert und die Dynamik in der Branche, Gesellschaft und Politik war zwar für jeden spürbar, aber in der eigenen Wahrnehmung auch gut skalierbar. Der externe Schock der Corona-Krise hat dann viele neue Frage aufgeworfen, die allerdings eher die kurz- bis mittelfristen Folgen betreffen, was in den ursprünglichen Szenarien von 2017 natürlich nicht abgebildet werden konnte. In Folge dessen wurden die kurz- bis mittelfristigen Folgen der Corona-Krise als mögliche Katalysatoren für Strukturbrüche und Veränderungen in der Branche in Teil A Post-Corona-Szenarien bereits gesondert betrachtet und umfangreich analysiert. Der Zeithorizont war hier mit 2022 für einen Szenario-Prozess ungewöhnlich kurz datiert, allerdings stand im Vordergrund, den direkten Einfluss dieses externen Schocks auf die Branche abzubilden und den Branchenakteuren eine Entscheidungshilfe zur kurzfristigen Bewältigung der Krise an die Hand zu geben.

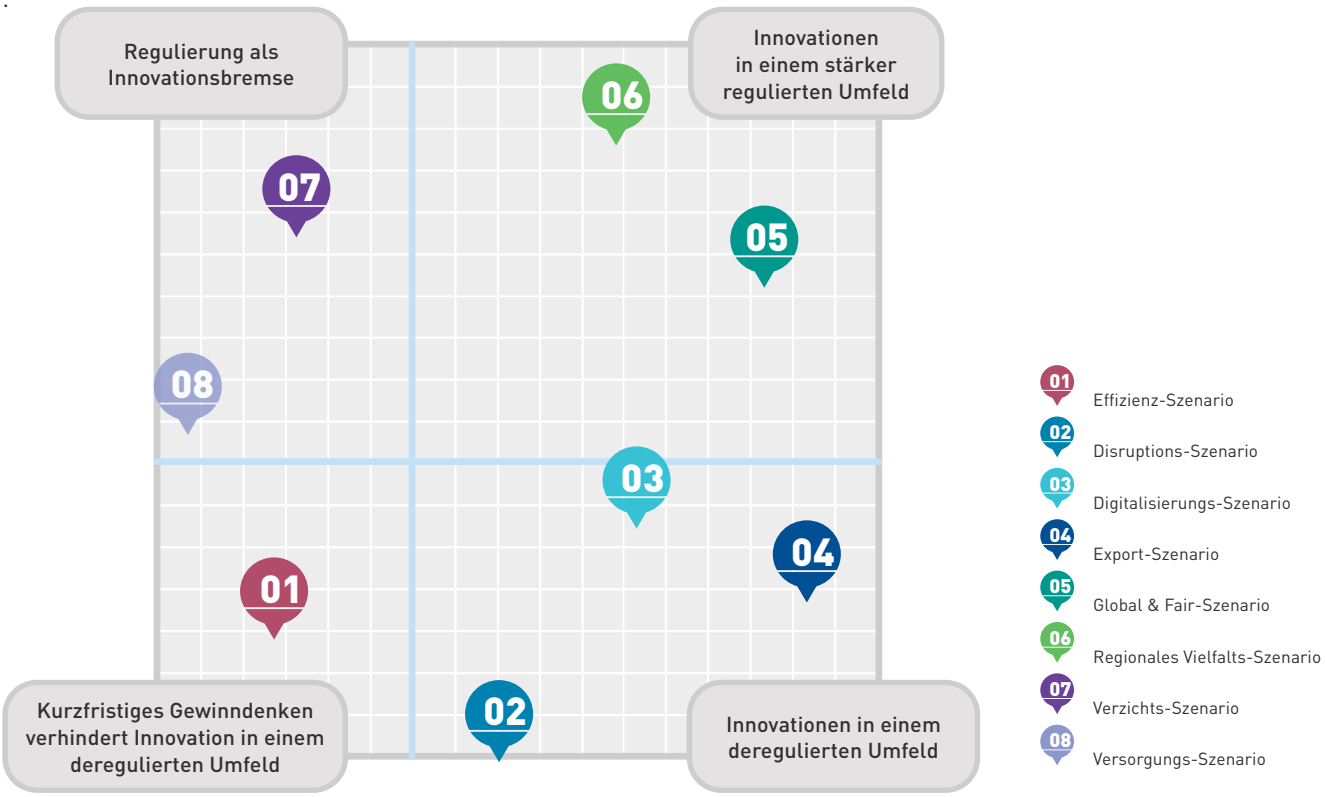
Völlig offen sind allerdings weiterhin die langfristen Folgen der Krise für die Ernährungsbranche und ihre Umfelder. Schwächen sich die Folgen der Krise zusehends ab und kommen wir wieder in altes Fahrtwasser oder bleiben langanhaltende Folgen weiterhin spürbar? Um der Antwort darauf näher zu kommen werden die bereits vorhandenen Szenarien aus 2017 nochmals mit einem langfristigen Zeithorizont bewertet. Diese Form eines Corona-Stresstests erlaubt es zu analysieren wie stark sich die Zukunftserwartungen in den vergangenen drei Jahren verändert haben und welchem Veränderungsdruck die Ernährungsbranche durch die Corona-Pandemie ausgesetzt ist. In Verbindung mit den Post-Corona-Szenarien lässt sich ein durchgängiger Entwicklungspfad beschreiben und interpretieren.

.

Die acht Szenarien zur Zukunft der Ernährungsbranche aus 2017

Der langfristige Möglichkeitsraum der Ernährungsbranche lässt sich anhand von zwei zentralen Achsen aufspannen: Zum einen unterscheiden sich die Szenarien danach, wie innovativ die Lebensmittelbranche ist. So weisen die auf der rechten Seite dargestellten Szenarien 2 bis 6 einen hohen Innovationsgrad auf, verbunden mit einem starken Einfluss von Digitalisierung. Zum anderen stellt sich die Frage, wie stark die Politik in das Lebensmittelumfeld eingreift. Hier unterscheiden sich die eher von Deregulierung geprägten Szenarien 1 bis 4 (unten) von den mit stärkerem öffentlichem Einfluss verbundenen Szenarien 5 bis 8 (oben). Insgesamt sind auf diese Weise acht Szenarien beschreiben:

.



01 **„Das Effizienz Szenario“:** Langfristige Innovationen bleiben aus, stattdessen werden Gewinne durch einen Effizienzwettbewerb abgeschöpft. Hiervon profitieren – unterstützt durch eine marktwirtschaftlich orientierte Agrarpolitik – konzernartige Lebensmittelproduzenten, die Marktmacht ausüben. Im globalen Effizienzwettbewerb bleibt kaum noch Raum für wirkliche, strukturelle Innovationen, Forschung und Wissenschaft bleiben vielfach ohne Wirkung auf die reale Branchenentwicklung.

02 **„Das Disruptions-Szenario“:** Künstliche Lebensmittel setzen sich in der Breite durch – hierbei wirken rationale Argumente mehr als emotionales Denken. Die Lebensmittelwirtschaft ist geprägt durch eine hohe Automatisierung ebenso wie durch eine zunehmende Konzentration

in nahezu allen Stufen der Wertschöpfungskette. In der Agrarwirtschaft führt dies – unterstützt durch eine marktwirtschaftlich orientierte Agrarpolitik – zu einer massiven Verringerung der Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe.

03 **„Das Digitalisierungs-Szenario“:** Die globalen Lebensmittelkonzerne setzen immer neue „Innovationen“ am Markt durch Verbrauchern erschließt sich eine neue Vielfalt bis hin zu individualisierten Nahrungsmitteln. Die Lebensmittelwirtschaft ist geprägt durch eine hohe Automatisierung und damit auch durch eine Aufweichung der traditionellen Stufen der Wertschöpfungskette: die Grenzen zwischen Agrarwirtschaft und Lebensmittelproduktion werden unschärfer und die klassischen Handelsstufen verlieren mit dem Online-Boom an Bedeutung.

04 **„Das Export-Szenario“:** Neue Chancen für den Mittelstand: Kleine und mittelständische Unternehmen nutzen ihre Flexibilität und setzen sich auf den globalen Märkten vielfach gegen Große durch. Vorteilhaft ist für sie die immer stärkere Aufsplitterung der Märkte, so dass sie sich auf einzelne globale Segmente konzentrieren und diese über exportorientierte Modelle erschließen können.

05 **„Das Global&Fair-Szenario“:** Die Verbraucherinnen und Verbraucher bewegen sich in einer an Regionalität und Werten orientierten Welt – die allerdings von globaler Logistik gesteuert wird. Dabei kommt es sowohl in der Agrarwirtschaft als auch bei der Lebensmittelproduktion zu erheblichen Konzentrationsprozessen. Parallel werden die Möglichkeiten der Automatisierung in der Lebensmittelwirtschaft konsequent genutzt.

06 **„Das regionale Vielfalts-Szenario“:** Es erfolgt eine Wiederentdeckung der traditionellen Werte und regionale Lebensmittel führen zu einer neuen Vielfalt jenseits der Globalisierung. Die stark handwerklich und mittelständisch geprägte Lebensmittelwirtschaft konzentriert sich auf den nationalen Markt – Im- und Exporte spielen eine geringere Rolle als früher. Insgesamt ist die Veränderungsgeschwindigkeit allerdings begrenzt, traditionelle Strukturen der Agrar- und Lebensmittelwirtschaft können sich in dem relativ geschützten Umfeld festigen.

07 **„Das Verzichts-Szenario“:** Kollektive Moral vor individueller Vielfalt: Kritische Verbraucherinnen und Verbraucher setzen auf Direktvermarktung und Selbstversorgung – Vielfalt und globale Innovation verlieren an Bedeutung. Die stark handwerklich und mittelständisch geprägte Lebensmittelwirtschaft konzentriert sich auf den nationalen Markt. Insgesamt ist die Veränderungsgeschwindigkeit allerdings begrenzt, traditionelle Strukturen der Agrar- und Lebensmittelwirtschaft können sich in dem geschützten Umfeld durchsetzen.

08 **„Das Versorgungs-Szenario“:** Während die Abschottung der Märkte in der Agrarwirtschaft zu einem Schutz der landwirtschaftlichen Betriebe geführt hat, kommt es auf den nationalen Lebensmittelmärkten zu einem deutlichen Konzentrationsprozess. In einem regressiven Umfeld wird Versorgungssicherheit zum zentralen Thema – Erlebnis und Werteorientierung rücken in den Hintergrund.

Neu-Bewertung

der acht Szenarien (2020)

Die acht Szenarien wurden wie bereits im Jahr 2017 von Expertinnen und Experten der Ernährungsbranche bewertet. Da sich die Bewertungsmethodik in ihrer Komplexität sowie der Bewertungsumfang erheblich von der Bewertung der Post-Corona-Szenarien unterscheiden, erfolgte diese Bewertung alleine durch die beteiligten Expertinnen und Experten aus dem Szenarioteam. Zudem konnte durch dieses Vorgehen eine bessere Vergleichbarkeit zwischen beiden Bewertungszyklen sichergestellt werden.

Ein weiterer Unterschied zur Bewertung der Post-Corona-Szenarien liegt darin, dass hier parallel drei Kriterien abgefragt wurden:
(a) die Nähe zur Gegenwart, (b) die Nähe zur erwarteten Zukunft – also umgangssprachlich die Eintrittswahrscheinlichkeit und (c) die Nähe zur gewünschten Zukunft.



Die Werte zeigen die prozentuale Übereinstimmung des Szenarios mit der Gegenwart bzw. der erwarteten oder gewünschten Zukunft

Gegenwart | Erwartete Zukunft | Gewünschte Zukunft

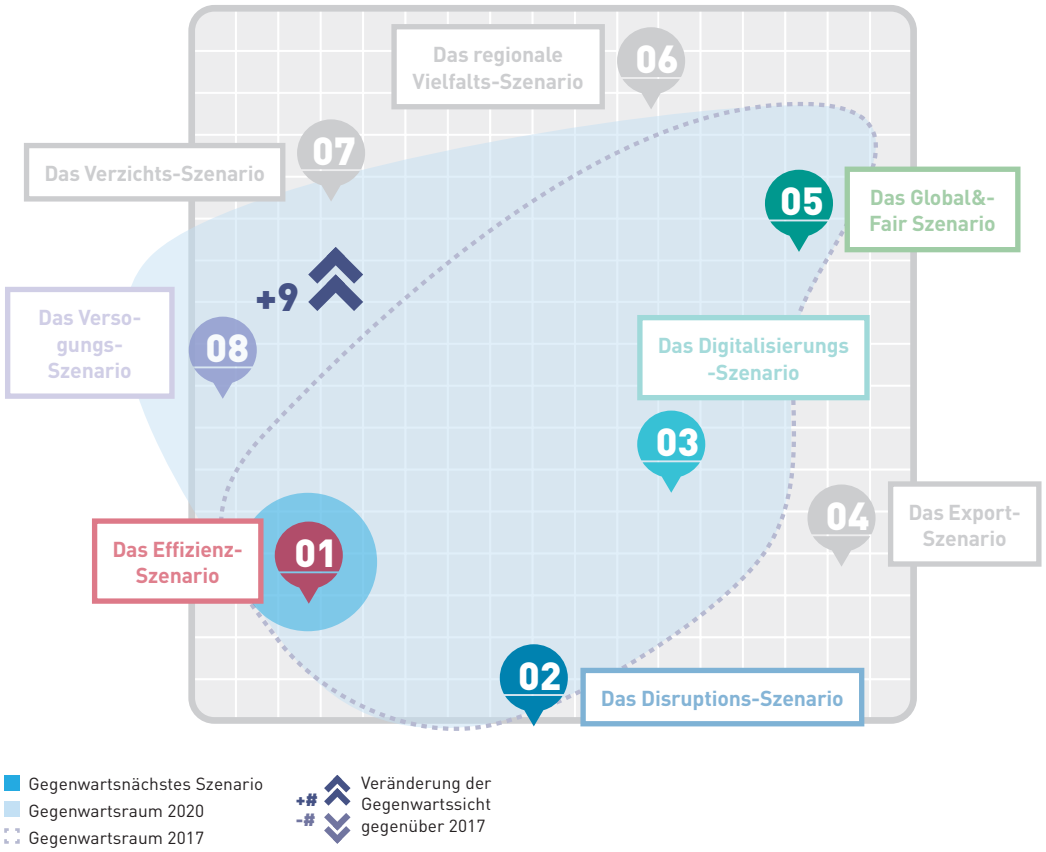
Durch die Wiederholung der Bewertung von 2017 lassen sich Aussagen dazu treffen, wie sich die Einschätzung der Expertinnen und Experten über die Gegenwart sowie über die langfristige Zukunftsentwicklung bis ins Jahr 2030 innerhalb der letzten drei Jahre verändert hat.

WIE STEHT DIE ERNÄHRUNGSBRANCHE HEUTE DA – UND WELCHEN WEG HAT SIE SEIT 2017 GENOMMEN?

Das Effizienz-Szenario 1 kommt der Situation der Ernährungsbranche am nächsten – und zwar sowohl 2017 als auch 2020. Hinzu kommen als gegenwartsnahe Zukunftsbilder wie 2017 das Digitalisierungs-Szenario 3 und das Szenario 5 „Global&Fair-Szenario", bei denen die Branche ebenfalls durch Global Player dominiert wird. Viele Elemente dieser Szenarien verbinden wir mit dem Status quo. Allerdings fällt beim genauen Betrachten der Ergebnisse auch schnell auf, dass keines der Szenarien die Gegenwart vollumfänglich beschreibt. Dies ist allerdings weder kritisch noch notwendig, da es sich ja um Zukunftsszenarien handelt. Die Bewertung der Gegenwart dient hier vor allem dazu, den mit einzelnen Szenarien verbundenen Veränderungsgrad besser einschätzen zu können.



Insgesamt zeigt die Bewertung der Gegenwarten von 2017 und 2020, dass die Dynamik in der Ernährungsbranche und ihren Umfeldern als eher verhalten wahrgenommen wird. Lediglich das Versorgungs-Szenario 8 hat an Übereinstimmung mit dem Heute so signifikant hinzugewonnen, dass es jetzt ebenfalls Teil des Gegenwartsraums geworden ist. Dieses Ergebnis legt nahe, dass der Einfluss der Corona-Krise und die partielle Instabilität von Lieferketten in Teilen der Branche durchaus spürbar sind.

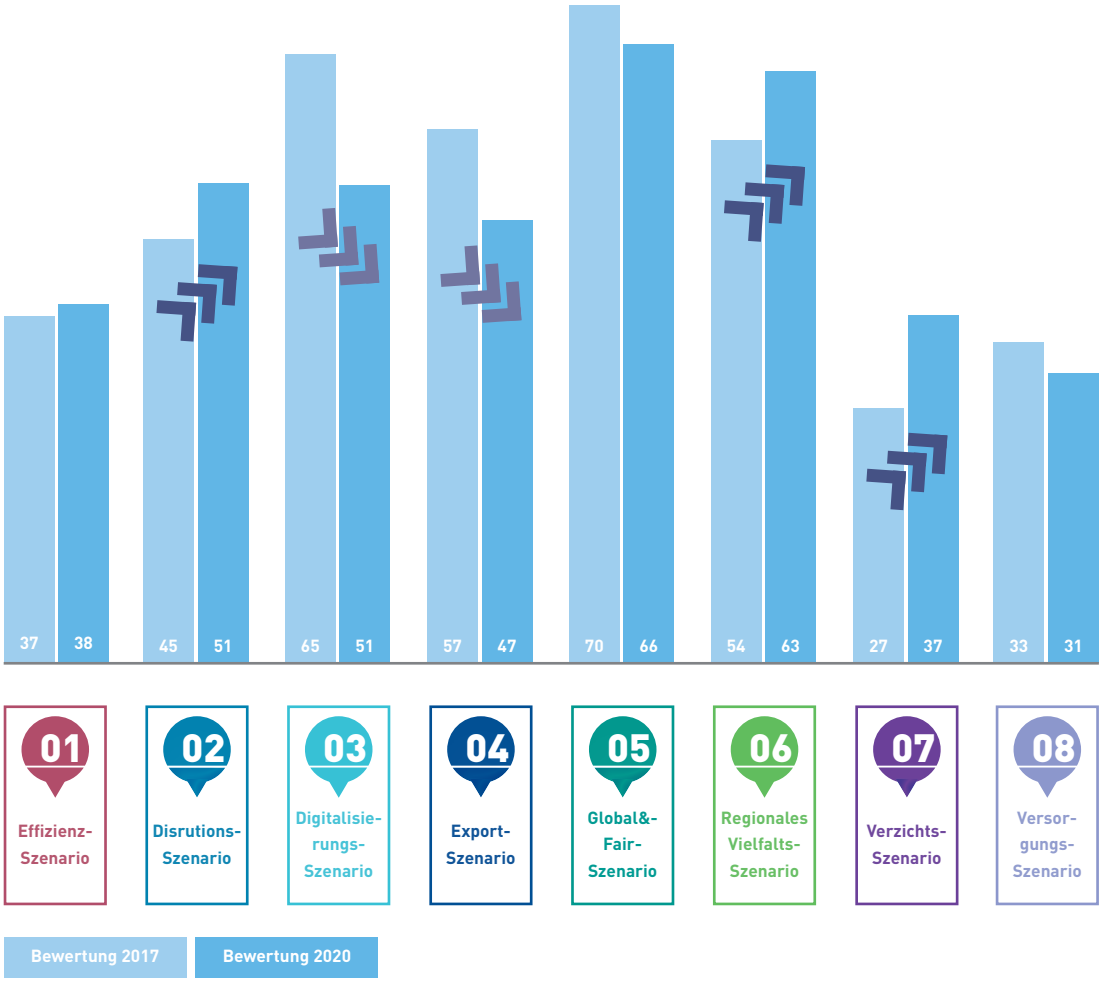


Sieht man sich die Bewertungen der einzelnen 21 Schlüsselfaktoren und ihrer Zukunftsprojektionen näher an, so lassen sich bei einzelnen Faktoren durchaus signifikante Veränderungen erkennen:

- **Heute sind Umweltthemen zurückgedrängt:** Bei der 2020er-Bewertung fällt auf, dass die aktuelle Bedeutung der globalen Umwelt- und Klimapolitik deutlich geringer ausfällt als in der 2017er-Bewertung. Es liegt nahe, dass die Corona-Pandemie dieses Thema derzeit stark überlagert.
- **Einfache Einkaufsprozesse haben verglichen mit 2017 an Relevanz gewonnen:** Einfache Einkaufsprozesse mit geringer Transparenz haben im Zuge der Corona-Pandemie deutlich an Gewicht gewonnen.
- **Heute wird eine gestärkte Position des Lebensmittelhandels im Vergleich zu 2017 gesehen:** Die Rolle des stationären Lebensmittelhandel hat sich von 2017 bis 2020 deutlich verstärkt, und zwar sowohl im traditionellen Geschäft als auch bei neuen Lieferservices.
- **Der Mangel an Arbeitskräften ist heute ein deutlich stärkeres Thema als 2017:** Während sich 2017 kaum eindeutige Aussagen zu den Arbeitskräften in der Lebensmittelwirtschaft ermitteln ließen, wird aus der 2020er-Bewertung der derzeitige Mangel an Arbeitskräften – vor allem im Niedriglohnsektor – sehr deutlich.

WELCHE SZENARIEN IN DER LANDKARTE DER ZUKUNFT BESCHREIBEN DEN ERWARTETEN ZUKUNFTSRAUM?

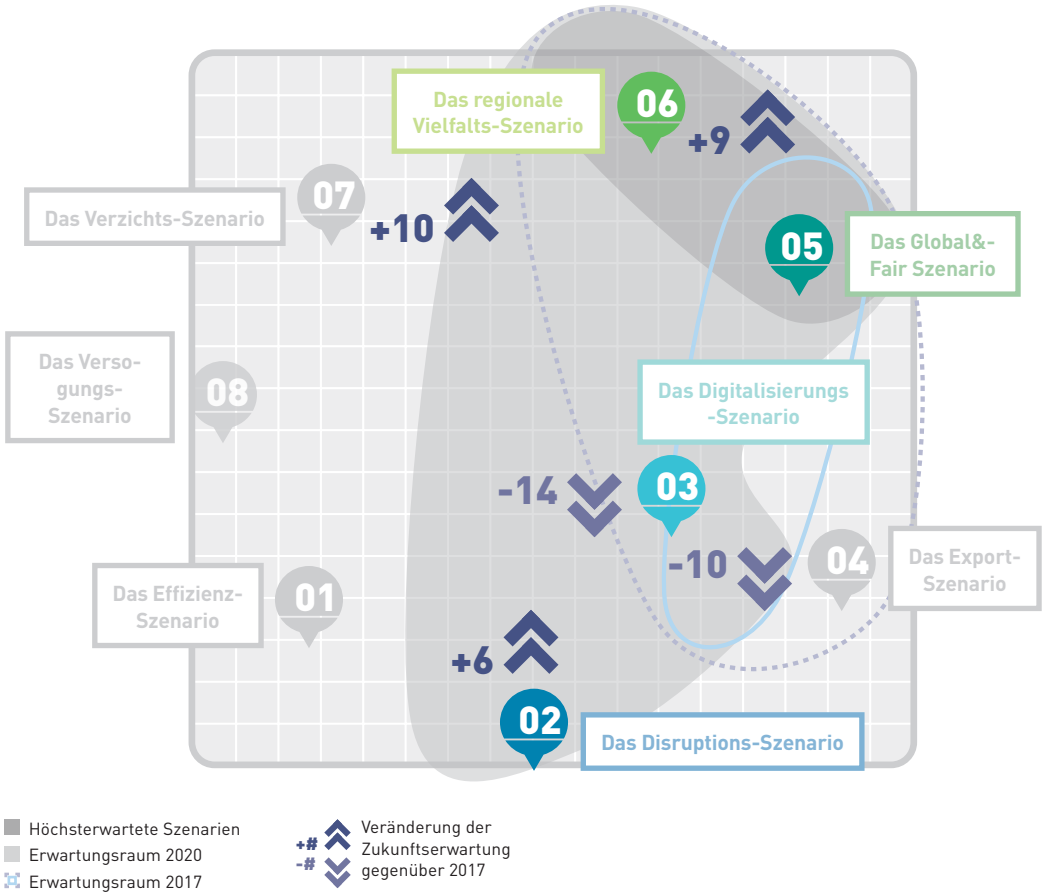
Die zentrale Frage dieses Stresstest war, ob die Corona-Pandemie nicht nur zu kurz- und mittelfristigen Veränderungen, sondern auch zu einer signifikanten Verschiebung der längerfristigen Zukunftserwartung geführt hat. Die Antwort darauf liefern die veränderten Bewertungen der erwarteten Zukunft aus 2017 und 2020. Danach werden die Szenarien 2, 6 und 7 heute deutlich stärker erwartete als vor drei Jahren, während die Erwartungswerte für die Szenarien 3 und 4 deutlich zurückgegangen sind.



Sieht man sich die Veränderung bei der Szenario-Bewertung genauer an, so wird die Tragweite der Veränderung erkennbar: Während in 2017 mit den Szenarien 3 und 5 noch ein reguliertes und ein dereguliertes Szenario die höchsterwarteten Zukunftsbilder darstellten, so sind es heute mit den Szenarien 5 und 6 zwei Szenarien mit einem hohen Einfluss der öffentlichen Hand. Folglich hat das Regionale Vielfalts-Szenario 6 so stark zugelegt, dass es inzwischen deutlich höhere Erwartungswerte aufweist als das Digitalisierungs-Szenario 3. Hier sei allerdings darauf hingewiesen, dass alle innovativen Szenarien – also die Zukunftsbilder 2 bis 6 – jeweils eine signifikante Digitalisierung beinhalten. Der rückläufige Erwartungswert des Szenarios 3 bedeutet also keine gesunkene Bedeutung der Digitalisierung an sich, sondern eher eine skeptischere Einschätzung gegenüber einzelnen Elementen des Szenarios 3 – beispielsweise der hohen Komplexität der Einkaufsprozesse.

Auch im erweiterten Erwartungsraum ist es zu markanten Veränderungen gekommen. So wird das Export-Szenario 4 als deutlich weniger wahrscheinlich eingeschätzt als noch vor drei Jahren. Dies könnte als Hinweis darauf verstanden werden, dass traditionelle Geschäftsmodelle in der Lebensmittelbranche unter Druck geraten.

Gleichzeitig hat im Feld der eher deregulierten Innovationsszenarien das Disruptions-Szenario 2 an Zugkraft gewonnen. Dies geht einher mit den gegenwärtig erkennbaren Veränderungen, beispielsweise beim Thema „Artificial Meat“. Im Zukunftsraum zeigt sich diese Entwicklung in einer Spreizung des Erwartungsraums. In wie weit die Verlagerung des Erwartungsschwerpunkt hin zu den Szenarien 5 und 6 Bestand haben wird, dürfte wesentlich von der Entwicklung eben dieses Disruptions-Szenarios 2 abhängen.



Da die Bewertung der Szenarien auf Basis einer komplexen Analyse der einzelnen Schlüsselfaktoren und ihrer Zukunftsprojektionen beruht, lassen sich für eine Vielzahl an Themen differenzierte und pointierte Aussagen treffen:

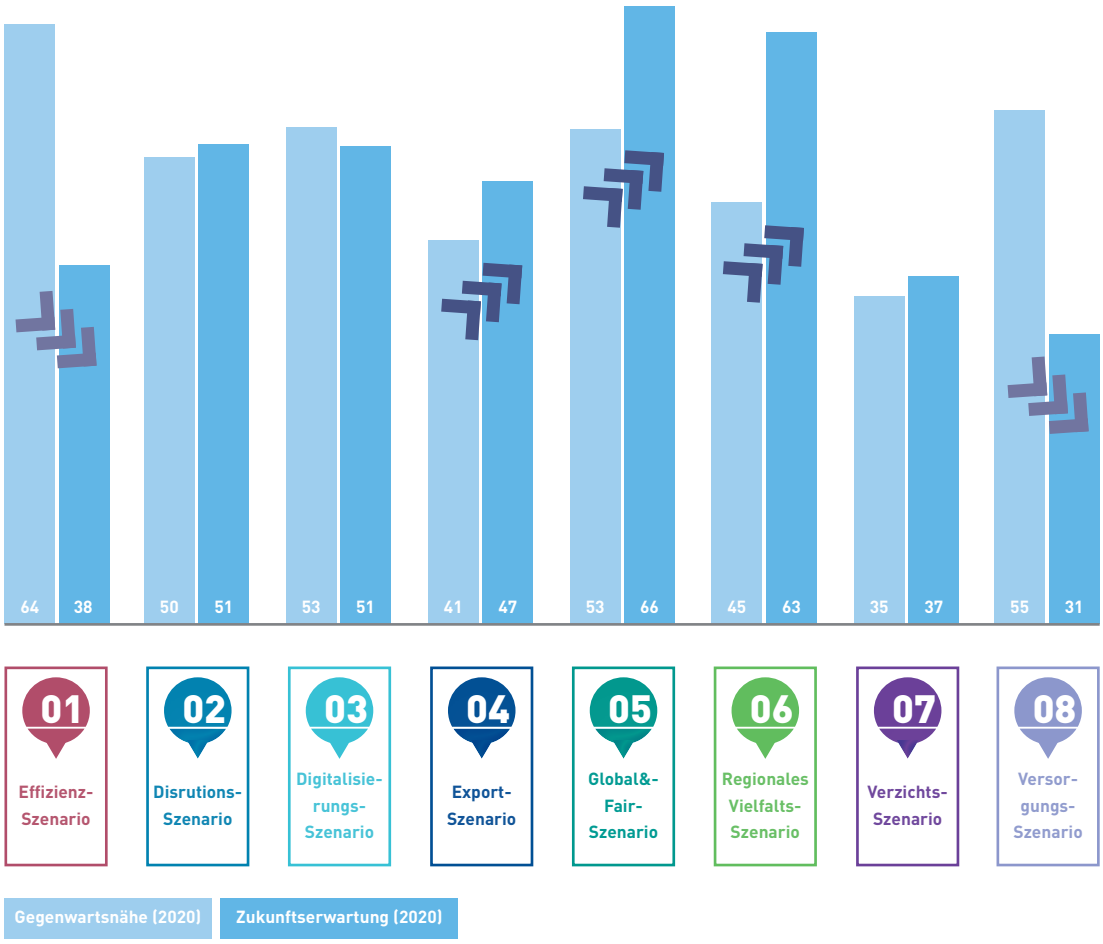
- **Heute sind Umweltthemen zurückgedrängt – sie dürften aber in Zukunft wieder an Gewicht gewinnen:** Während die Corona-Pandemie die Wahrnehmung der globalen Klimathematik in der Gegenwart verändert hat, haben sich die langfristigen Annahmen und Erwartungen nicht verändert. Hier gehen die befragten Expertinnen und Experten weiterhin von einer hohen Bedeutung bei volatilen Rohstoffpreisen aus.
- **Mehrdimensionales Wertesystem beim Einkaufen:** Wie in 2017 ist wird auch in der neuen Bewertung davon ausgegangen, dass der Anteil der Konsumentinnen und Konsumenten ansteigen wird, die auf nachhaltige Entwicklung setzen, bei gleichzeitiger Befriedigung individueller Bedürfnisse. Demgegenüber wird die Befriedigung rein individueller, nicht wertegebundener Bedürfnisse deutlich weniger erwartet als 2017. Auf der anderen Seite lässt sich der noch 2017 konstatierte klare Trend zu wertgebundenem Kaufverhalten in 2020 nicht mehr so eindeutig feststellen. Insbesondere die Möglichkeit eines breiten Trends zu weniger Werteorientierung wird nicht mehr als vollständig abseitsliegende Projektion angesehen. Das Bewertungsergebnis lässt folglich noch Raum für weitere, tiefergehende Analysen der Zukunftserwartungen.
- **Hohe Mobilität wird nicht mehr so eindeutig erwartet wie 2017.** In der 2017-Befragung zeigte sich ein hoher Freizeitanteil bei zunehmender Mobilität als eindeutig erwartete Zukunft. In der 2020er-Bewertung hat sich vor allem die Erwartung der Mobilitätsentwicklung signifikant

verändert. Inzwischen liegen die Bewertungen von zunehmender sowie abnehmender Mobilität nahezu gleichauf. Insofern ist die alte Gewissheit zunehmender Mobilität in den letzten Jahren verschwunden. Welchen Anteil daran die Corona-Pandemie oder auch die Fridays-for-Future-Debatte haben, lässt sich aus dieser Bewertung allerdings nicht ablesen.

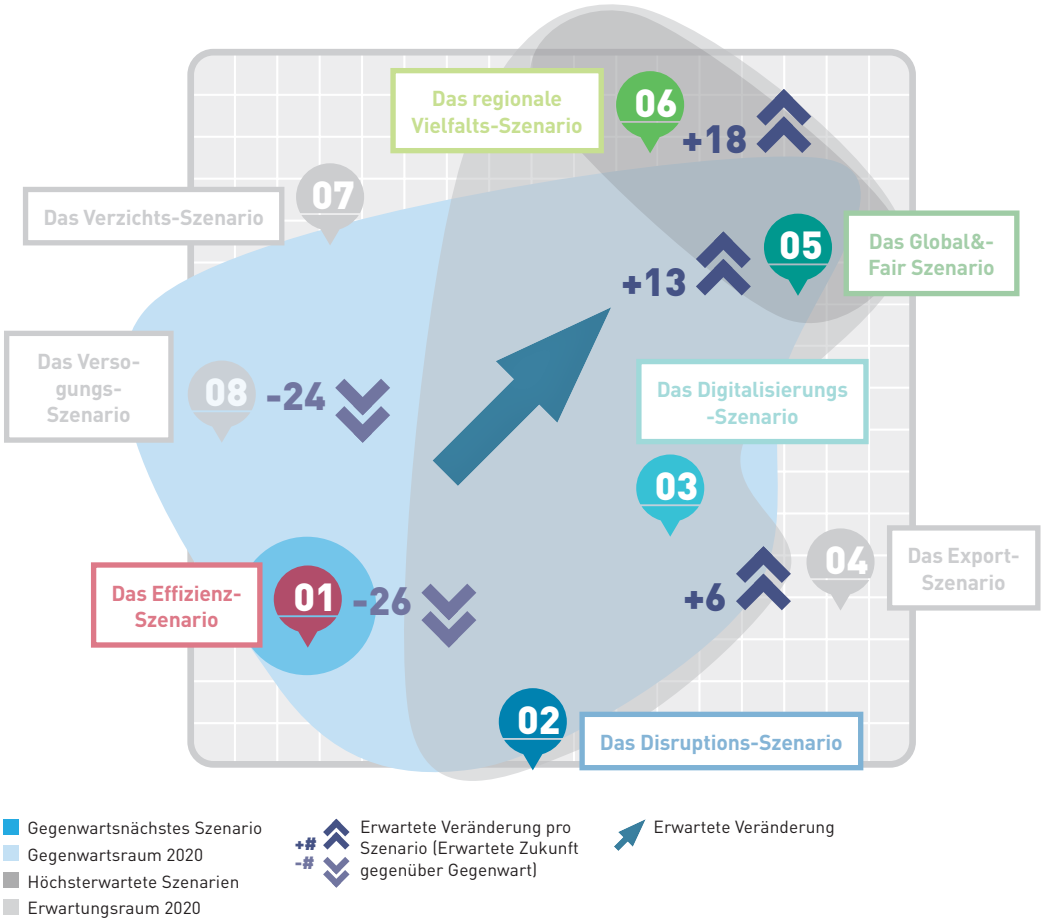
- **Es wird weniger als 2017 erwartet, dass die Ernährung zur Persönlichkeitsentwicklung beiträgt:** Während die Zukunftserwartung in 2017 noch sehr uneinheitlich war, hat sich in der neuen Bewertung eine deutlichere Erwartung in Richtung geringerem Zeiteinsatz für Ernährung bei gleichzeitig geringerem Ernährungsbewusstsein herausgestellt. Der seinerzeit für die Projektion gewählte Titel „Schmecken und Satt machen" könnte dabei allerdings zu kurz greifen, geht es hier doch besonders um den Versorgungsaspekt, der an Gewicht gewonnen hat.
- **Die Verlagerung der Ernährung in den öffentlichen Raum wird für die Zukunft deutlich weniger erwartet als 2017:** Besonders für die Gastronomie dürfte relevant sein, dass die starke Verlagerung des Ernährungsprozesses in den öffentlichen Raum nicht mehr – wie in 2017 – die höchsterwartete Entwicklung für 2030 ist. Stattdessen wird inzwischen starkes Wachstum der Zubereitung durch Dienstleister bei Essen zu Hause erwartet. Dies spricht u.a. für langfristige Entwicklungspotenziale bei Bringdiensten.
- **Es wird stärker als 2017 von einem hohen Vertrauen der Konsumentinnen und Konsumenten in ihre Lebensmittel ausgegangen:** In der neuen Bewertung wird für die Zukunft von einem hohen Vertrauen in Lebensmittelsicherheit ausgegangen. Dies war in der 2017er-Bewertung noch nicht der Fall.
- **Die Erwartung hinsichtlich der langfristigen Entwicklung der Lebensmittelpreise sowie der Zahlungsbereitschaft für Lebensmittel hat sich nicht verändert:** Hier zeigt die Analyse weder hinsichtlich der Gegenwartssicht noch bei der Zukunftserwartung signifikante Unterschiede.
- **Es wird weniger als 2017 davon ausgegangen, dass die globale Lebensmittel-Wirtschaft eine Reduktion der Vielfalt von Lebensmitteln vorantreibt:** In der neuen Bewertung wird für die Zukunft von einer hohen Vielfalt von Lebensmitteln ausgegangen. Diese eindeutige Aussage war in der ersten Bewertung noch nicht so eindeutig enthalten.
- **Für die Zukunft wird die Bedeutung der Forschung höher eingeschätzt als 2017:** Im Bereich der Forschung und Wissenschaft bezüglich Lebensmitteln haben sich zwei signifikante Veränderungen ergeben. Zum einen erwartete man 2017 ein eher geringes Verständnis eher emotionaler Verbraucherinnen und Verbraucher. Diese Zukunftserwartung hat sich in der neuen Bewertung nicht bestätigt, sondern ist einer eher unscharfen Sicht gewichen. Zum anderen war der Grad der Veränderung der Ernährungswirtschaft auf Basis neuer Forschungsergebnisse in 2017 noch nicht klar erkennbar, auch wenn es bereits damals eine Tendenz zu größerer Veränderung gab. Diese Tendenz hat sich in der 2020er-Bewertung deutlich verfestigt, so dass jetzt eindeutig von starker Veränderung ausgegangen wird – gegebenenfalls sogar im für höchst wünschenswert erachteten Dialog von Forschung mit rationalen Verbraucherinnen und Verbrauchern.
- **Die Option, dass sich Verbraucherinnen und Verbraucher sowie die Ernährungswirtschaft in der Zukunft gegen Innovationen sperren, wird nicht mehr als reine „Außenseiter-Meinung" angesehen:** Ein interessantes Ergebnis zeigt sich bei den Innovationen und technologischen Verfahren in der Lebensmittel-Herstellung. Hier war es in 2017 noch eine Außenseiter-Position, dass sich Konsumentinnen und Konsumenten und Ernährungswirtschaft gegen Innovationen sperren könnten. In 2020 wird diese Projektion zwar weiterhin nicht erwartet, hat aber erkennbar zum Feld der denkbaren Zukunftsoptionen aufgeschlossen.

MIT WELCHER VERÄNDERUNG IN DER ERNÄHRUNGSBRANCHE RECHNEN WIR?

Eine zusätzliche Sicht auf die Zukunft vermittelt der Vergleich von Gegenwartseinschätzung und Zukunftserwartung. Er zeigt an, mit welcher Veränderung in der Zukunft gerechnet wird. So weist eine positive Differenz darauf hin, dass Veränderungen in Richtung dieses Szenarios erwartet werden, während eine negative Differenz darauf hindeutet, dass dieses Szenario aus heutiger Sicht eher nicht angesteuert wird



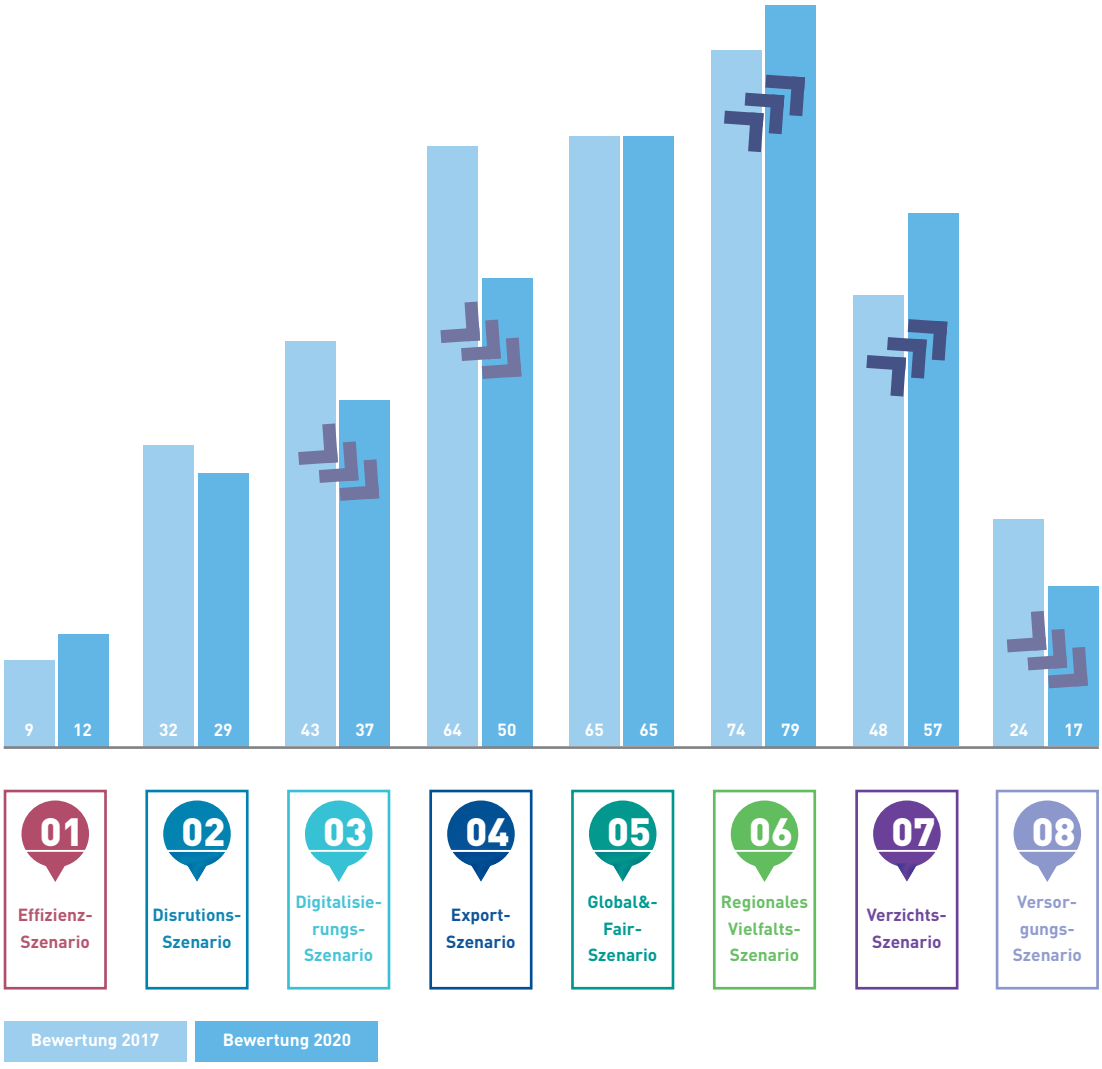
Im Zukunftsraum zeigt sich die erwartete Veränderung sehr deutlich. So weisen die Szenarien 4, 5 und 6 deutlich positive Differenzen auf – sind also Zukünfte, die an Gewicht gewinnen. Demgegenüber sind die Gegenwartswerte der Szenarien 1 und 8 deutlich höher als ihre Erwartungswerte. Daraus ergibt sich, dass davon ausgegangen wird, dass diese Szenarien in der Zeit bis 2030 immer weniger prägend sein werden. Diese erwartete Veränderung ist im Zukunftsraum durch einen gelben Pfeil dargestellt.


Das regionale Vielfalts-Szenario
06
+18
Das Verzichts-Szenario
07
+13
05
Das Global&-Fair Szenario
Das Verso-gungs-Szenario
08
-24
Das Digitalisierungs -Szenario
03
Das Effizienz-Szenario
01
-26
+6
04
Das Export-Szenario
02
Das Disruptions-Szenario
Gegenwartsnächstes Szenario
Gegenwartsraum 2020
Höchsterwartete Szenarien
Erwartungsraum 2020
+#
-#
Erwartete Veränderung pro Szenario (Erwartete Zukunft gegenüber Gegenwart)
Erwartete Veränderung

WELCHES SZENARIO WÜNSCHEN WIR UNS FÜR DIE ZUKUNFT?

Die Frage nach der gewünschten Zukunft wird häufig kontrovers diskutiert. Dies liegt daran, dass sie für Unternehmensvertreter weniger Relevanz aufweist (da man sich hier auf verschiedene Umfeldentwicklungen einzustellen versucht), während sie für politische und gesellschaftliche Diskussion höchst wertvoll sein kann. Insgesamt schärft die Frage aber das Grundverständnis, wie die Szenarien interpretiert werden können und welche Implikationen auf übergeordneter Ebene abgeleitet werden sollten oder könnten.

Für die befragten Expertinnen und Experten hat weiterhin das Regionale Vielfalts-Szenario 6 den größten Charme und somit am meisten Übereinstimmung mit der gewünschten Zukunft. Diese Einschätzung hat sich mit der 2020er-Bewertung sogar noch einmal verstärkt. Im erweiterten Wunschraum sind befinden sich dazu noch das „Global&Fair"-Szenario 5 und das Verzichts-Szenario 7, bei dem sogar die höchsten Zuwächse bei den Wunschwerten verzeichnet wurden. Daraus könnte eine zunehmende Bereitschaft abgelesen werden, im Rahmen der Transformation der Ernährungsbranche auch auf bestimmte Produkten, Verfahren oder Innovationen zu verzichten.



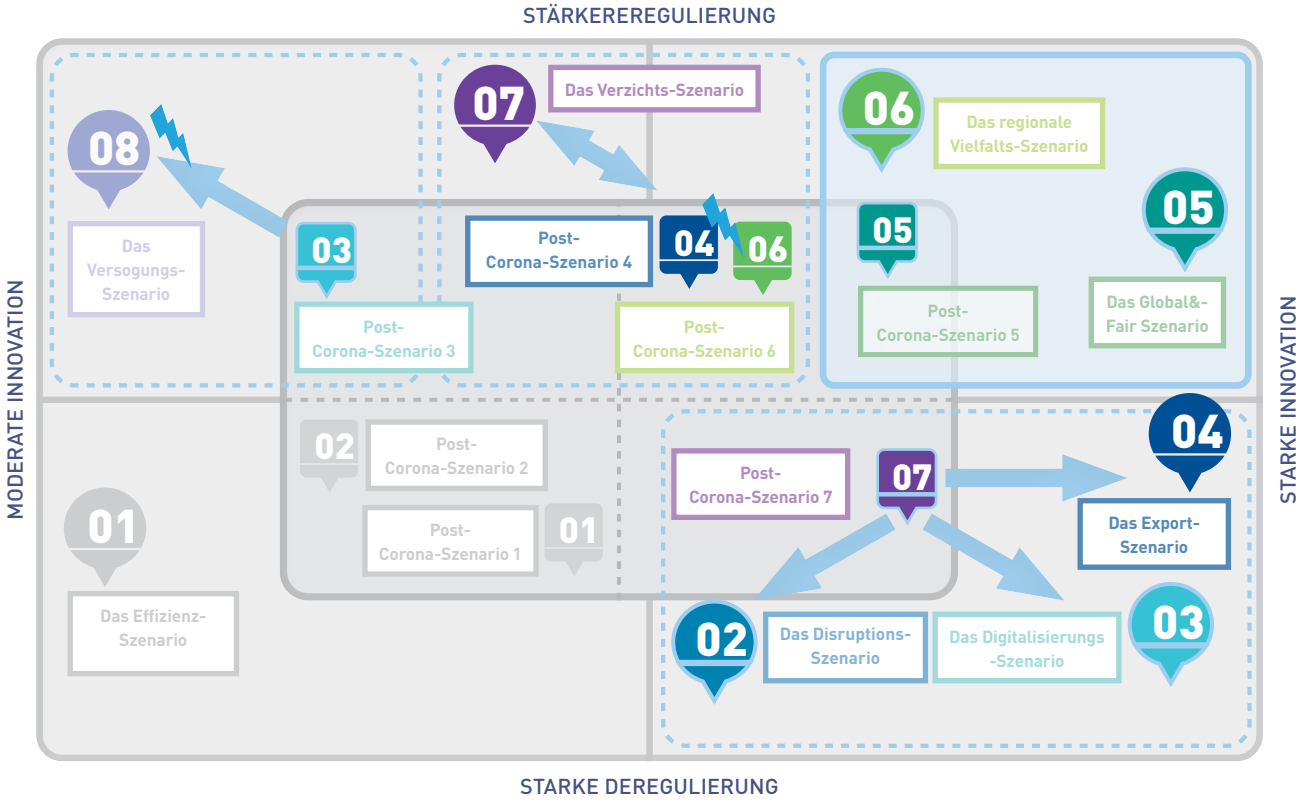
Insgesamt zeigt sich also eine hohe Relevanz von Nachhaltigkeitsthemen als Treiber des Bewertungsergebnisses. Konsistent damit ist auch, dass das Export-Szenario 4 den größten Rückgang der Wunschwerte zu verzeichnen hat. Hier zeichnet sich womöglich eine sich verstärkende gesellschaftliche Debatte um die exportorientierten Geschäftsmodelle in der Ernährungsbranche ab.

Beim Wunschraum ergibt sich so eine Verschiebung in den oberen, stärker regulierten Bereich, sogar unter Einschluss des innovationskritischen Verzichts-Szenarios 7.



Der Corona-Stresstest für die Langfrist-Szenarien

Im Rahmen des Corona-Stresstests ging es schließlich darum, die Ergebnisse der beiden Szenarioprozesse zusammenzuführen. Veranschaulicht wird dies in der Grafik, in dessen äußerem Ring zunächst die Langfrist-Szenarien entsprechend der beiden Achsen Innovation und Regulierung angeordnet sind. Im inneren Bereich wurden dann die Post-Corona-Szenarien entsprechend der gleichen Hauptachsen positioniert. Auf diese Weise können insgesamt vier relevante Bereiche identifiziert werden:



GEMEINSAMER ERWARTUNGSRAUM: GESTEUERTE INNOVATION

Bei den Post-Corona-Szenarien – also für das Jahr 2022 – wird am ehesten das Szenario 5 („Langfristiger gesteuerter Wandel – Sicherheit und Regionalität“) erwartet. Langfristig wird der engere Erwartungsraum vom Global & Fair-Szenario 5 und dem regionalen Vielfalts-Szenario 6 gebildet. Damit zeigt sich in beiden Szenario-Betrachtungen ein ähnliches und damit konsistentes Bild: erwartet wird ein innovatives Umfeld der Land- und Ernährungswirtschaft sowie ein hoher beziehungsweise zunehmender Regulierungsgrad. Insofern können die erwarteten Szenarien durchaus als ein erwarteter Entwicklungspfad interpretiert werden.

Auf diesem Entwicklungspfad liegen dann beispielsweise die besonders klaren Entwicklungen der Post-Corona-Szenarien, also der weiterhin freie Zugang zu allen Lebensmittelmärkten, das weiterhin restriktive Ausgabeverhalten der Menschen, die hohe Bedeutung regional hergestellter Lebensmittel sowie die signifikante Reduktion des Fleischkonsums. Langfristig beinhaltet der Entwicklungspfad auch eine Abkehr von rein ökonomischem Denken: Umweltthemen gewinnen wieder an Gewicht und rein individuelle, nicht wertegebundener Bedürfnisse verlieren an Bedeutung.

ERWEITERTER ERWARTUNGSRAUM: RASANTE DYNAMIK

Im unteren rechten Bereich enthält die Grafik die Szenarien, in denen das dynamische Innovationsgeschehen in einem globalen weltwirtschaftlichen Umfeld und eher dereguliert erfolgt. Dabei zeigen die Langfrist-Szenarien, dass es für diesen Entwicklungsraum verschiedene Optionen und Treiber gibt – Disruption, Digitalisierung und weltweiten Freihandel. Für diese Möglichkeiten spricht kurz- und mittelfristig das Post-Corona-Szenario 7 („Radikaler Strukturwandel in der globalen Ernährungsbranche).

Insgesamt kann dieser Quadrant als erweiterter Erwartungsraum interpretiert werden: Zum einen weist das Post-Corona-Szenario 7 ebenfalls einen höheren Erwartungswert auf. Für eine Teilgruppe der Bewerter liegt der Erwartungswert sogar nahezu so hoch wie beim Post-Corona-Szenario 5. Zum anderen weisen alle drei Langfrist-Szenarien zumindest mittelhohe Erwartungswerte auf – allerdings mit unterschiedlichen Entwicklungstendenzen:

- Das Disruptions-Szenario gehört zum erweiterten Erwartungsraum und weist einen innerhalb der letzten drei Jahre signifikant erhöhten Erwartungswert auf.
- Das Digitalisierungs-Szenario gehört ebenfalls zum erweiterten Erwartungsraum. Allerdings war es 2017 noch deutlich stärker erwartet worden, ist also aus dem engeren Erwartungsraum herausgefallen.
- Beim Export-Szenario verhält es sich zunächst ähnlich: auch hier ist er Erwartungswert in den letzten drei Jahren gesunken, so dass das Szenario jetzt sogar aus dem erweiterter Erwartungsraum herausgefallen ist. Allerdings ist es weiterhin ein Szenario, dessen Gegenwartswert so niedrig ist, dass es von den drei betrachteten Optionen die höchste Veränderungserwartung aufweist.

Zusammenfassend stellt sich also die Frage, wie viel Regulierung und Steuerung in der Zukunft erfolgen wird, beziehungsweise in welcher Richtung eine weniger gesteuerte Entwicklung erfolgen könnte.

KURZFRISTIGES RISIKOPOTENZIAL: VERSORGUNGSKRISE

Die hohe Unsicherheit angesichts der Corona-Pandemie wird deutlich, wenn man den gegenüberliegenden Quadranten betrachtet. Auch dort liegt mit dem Post-Corona-Szenario 3 („Versorgungskrise mit Nationalisierung und allgemein steigenden Lebensmittelpreisen") eine mittelfristige Zukunft mit einem erhöhten Erwartungswert. Es kann folglich nicht ausgeschlossen werden, dass die Corona-Krise deutlich kritischer ausgeht, als in den weiteren erwarteten Szenarien 5 und 7 beschrieben.

Interessant ist allerdings, dass diesem Post-Corona-Szenario – anders als in den beiden zuvor betrachteten Quadranten – kein auch nur annähernd erwartbares Langfrist-Szenario gegenübersteht. Inhaltlich konsistent ist das Versorgungs-Szenario 8, welches aber gleichzeitig den geringsten Erwartungswert von allen Szenarien aufweist. Dadurch, sowie durch den relativ hohen (und durch die Corona-Entwicklung in der 2020er-Bewertung sogar noch einmal gestiegenen) Gegenwartswert, wird deutlich, dass die Versorgungskrise lediglich ein kurz- oder mittelfristiges Risikopotenzial darstellt.

DIE GROSSE UNBEKANNTE: GESUNDHEITS- UND NACHHALTIGKEITSBEDINGTER VERZICHT

Zwischen dem engeren Erwartungsraum (oben rechts) und dem Krisenraum (oben links) befindet sich ein weiteres Szenario-Cluster, welches einer näheren Betrachtung bedarf. Es enthält mit den Post-Corona-Szenarien 4 („Rezession bewirkt Wertewandel – Gesundheitsangst treibt Ernährungsbranche") und 6 („Corona als Treiber für Nachhaltigkeit in der Branche") zwei Zukunftsbilder, die bei der Szenario-Bewertung etwas unterhalb der Schwelle zum erweiterten Erwartungsraum liegen. Aus kurz- und mittelfristiger Perspektive steht dieser Bereich also nicht im Vordergrund.

Auffällig ist allerdings, dass eben dem Langfrist-Szenario 6 auch das Verzichts-Szenario 7 sowohl bei den Erwartungs- als auch bei den Wunschwerten signifikant zugelegt hat. Eine Reihe von langfristigen Erwartungen gehen in eine ähnliche Richtung, beispielsweise die Renaissance des Umweltdenkens nach der Corona-Pandemie sowie die Erkenntnis, dass eine hohe Mobilität heute nicht mehr so eindeutig erwartet wie 2017.

Zusammenfassend erscheint es plausibel, dass die aktuellen Corona-Entwicklungen (noch) die Sicht auf einen gesundheits- oder nachhaltigkeitsbedingten Verzicht verstellen – sich dies aber in den kommenden Jahren durchaus verändern kann. Dabei dürfte die Frage nach Innovation eine besondere Bedeutung spielen: wie viel und welche Art von Innovation wäre für eine solche Entwicklung relevant?

UND WENN SICH NICHTS SIGNIFIKANT VERÄNDERT?

Abschließend bleibt der untere linke Quadrant, in dem kurzfristiges Gewinnstreben langfristig eine globale Vereinheitlichung befördert (Effizienz-Szenario). Kurz- und mittelfristig würden die Post-Corona-Szenarien 1 („Schnelle Überwindung der Corona-Krise – Globale günstige Lebensmittel") sowie 2 („Langfristige Absicherung globaler Lieferketten sowie günstiger und vorverarbeiteter Lebensmittel") für eine solche lediglich evolutionäre Entwicklung sprechen. Allerdings sind dies auch die beiden Post-Corona-Szenarien mit den geringsten Erwartungswerten. Die Land- und Ernährungswirtschaft steht folglich vor signifikanten Veränderungen, deren Richtungen sich abzeichnen, deren Ausprägungen aber weiterhin offen sind.

Das Szenarioteam

Im Szenarioteam arbeiteten Expertinnen und Experten unter der methodischen Leitung der ScMI AG zusammen. Weitere 40 Personen aus dem Netzwerk des Cluster Ernährung aus der Land- und Ernährungswirtschaft haben an einem Fragebogen teilgenommen. Nachfolgend sind die Expertinnen und Experten des Szenarioteams aufgelistet:

Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten
Prof. Dr. Richard Balling
Leitung Referat Markt und Qualitätspolitik, Pflanzliche Märkte
Dr. Johann Gröbmaier
Stellvertretende Leitung Referat Fleisch- und Geflügelwirtschaft

Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft
Dr. Peter Sutor
Leitung Institut für Ernährungswirtschaft und Märkte

Molkerei Gropper
Christian Oppitz
Geschäftsführer Marketing & Vertrieb

Landmetzgerei und Eventhalle Strobel
Rüdiger Strobel
Geschäftsführer

aHEU – Regionale Vermarktungsstragien
Heike Zeller
Inhaberin

Schweisfurth Stiftung
Prof. Dr. Franz-Theo Gottwald
Geschäftsführer

Holistic Food GmbH
Vincent Fricke
Geschäftsführer

Global Food Summit
Stephan Becker-Sonnenschein
Geschäftsführer

ScMI AG
Dr. Alexander Fink
Mitglied des Vorstands
Christian Michl
Senior Berater

AFC Consulting Group
Dr. Volker Ebert
Direktor

PEMA
Jürgen Ruckdeschel
Prokurist, Produktionsleitung

StartinFOOD
Walther Bruckschen & Christine Purnell
Geschäftsführer

Cluster Ernährung / KErn
Dr. Simon Reitmeier
Geschäftsführer
Johanna Kallenbach
Projektmanagerin

Herausgeber:	Cluster Ernährung am Kompetenzzentrum für Ernährung (KErn), Kulmbach 2020 Hofer Straße 20, 95326 Kulmbach
E-Mail:	ernaehrungscluster@kern.bayern.de
Homepage:	www.cluster-bayern-ernaehrung.de
Redaktion:	Cluster Ernährung am Kompetenzzentrum für Ernährung (KErn); Johanna Kallenbach & Dr. Simon Reitmeier
Autoren:	ScMI AG, Paderborn 2020 www.scmi.de Dr. Alexander Fink, Mitglied des Vorstands der ScMI AG, Paderborn, sowie Christian Michl
Gestaltung:	Cube Werbeagentur GmbH, München 2020
Druck:	Ernst Vögel GmbH, Stamsried
Auflage:	3. Auflage, September 2020

© Cluster Ernährung 2020

Cluster Ernährung



ScMI KErn