Cluster Ernährung

Die Zukunft der Ernährungswirtschaft

Wie essen wir 2030?

ScMI ZUKUNFTSTAGE LEBENSMITTEL KErn





Herausgeber:	Cluster Ernährung am Kompetenzzentrum für Ernährung (KErn), Kulmbach 2017 Hofer Straße 20, 95326 Kulmbach
E-Mail:	ernaehrungscluster@kern.bayern.de
Homepage:	www.cluster-bayern-ernaehrung.de
Redaktion:	Dr. Simon Reitmeier, Geschäftsführer des Cluster Ernährung am Kompetenzzentrum für Ernährung (KErn), Kulmbach, sowie Nora Börger
Autoren:	ScMI AG, Paderborn 2017 www.scmi.de Dr. Alexander Fink, Mitglied des Vorstands der ScMI AG, Paderborn, sowie Christian Michl
Gestaltung:	Cube Werbeagentur GmbH, München 2017
Druck:	Ernst Vögel GmbH, Stamsried
Auflage:	1. Auflage, Oktober 2017

© Cluster Ernährung 2017

Die Themen im Überblick

Vorwort 04

Szenario-Team 05

„Landkarte der Zukunft“ 06

„Landkarte der Zukunft“: Szenarien 10

Das Effizienz-Szenario 12
Szenario 1

Das Disruptions-Szenario 16
Szenario 2

Das Digitalisierungs-Szenario 20
Szenario 3

Das Export-Szenario 24
Szenario 4

Das Global & Fair-Szenario 28
Szenario 5

Das Regionale Vielfalts-Szenario 32
Szenario 6

Das Verzichts-Szenario 36
Szenario 7

Das Versorgungs-Szenario 40
Szenario 8

Szenariobewertung 44



Liebe Leserinnen und Leser,

Vorhersagen, Vorausschauen und Vorausdenken sind von Grund auf unterschiedliche Herangehensweisen. Viele fragen nach der Zukunft, aber keiner kann mit Bestimmtheit sagen, was kommen mag. Ich maße mir nicht an, die Zukunft vorherzusagen. Und dennoch bin ich mir sicher, dass es ratsam ist, über die Zukunft nachzudenken.

Trends verursachen Gegentrends. Zur Zeit „stehen die Sterne gut" für regionale und qualitativ hochwertige Produkte, aber wird das auch langfristig so bleiben? Umbrüche charakterisieren eine unsichere Welt und nichts scheint von Dauer. Um zukünftig am Ball zu bleiben, müssen richtungsweisende Entscheidungen früh durchdacht und konsequent vorbereitet werden. Daher habe ich für die „Zukunftstage Lebensmittel" den Cluster Ernährung und das Kompetenzzentrum für Ernährung (KErn) mit der Besetzung eines 17-köpfigen Expertengremiums beauftragt, sich mit der Zukunft unserer Ernährungswirtschaft zu befassen. Dabei ging es mir nicht um die Entwicklung von Vorhersagen.

Als Ernährungsminister möchte ich meinen Beitrag dazu leisten, die Ernährungswirtschaft Bayerns in ihrer Zukunftsplanung zu unterstützen. Denn was sind die Auslöser zukünftiger Entwicklungen und wie verwendet man Zukunftsszenarien in der strategischen Planung? Mit unserer Arbeit zeigen wir Ihnen die Hintergründe, beleuchten Schlüsselfaktoren und analysieren Zusammenhänge.

Die vorgestellten Szenarien sind daher eine strategische Vorausschau zu möglichen Zukünften der Ernährungswirtschaft im Jahr 2030 – ein wirkungsvolles Werkzeug für Ihr Risiko- und Erfolgsmanagement im Unternehmen. Denken Sie mit mir in neuen Wegen. So gestalten Sie schon heute Ihre Zukunft.

Ihr

Helmut Brunner

Helmut Brunner
Bayerischer Staatsminister
für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten

Das Szenarioteam

Im Szenarioteam arbeiteten 14 Partnerunternehmen unter der methodischen Leitung der ScMI AG zusammen. Nachfolgend sind die Unternehmen mit den beteiligten Personen genannt.

Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten
Prof. Dr. Richard Balling
Leitung Referat Markt und Qualitätspolitik, Pflanzliche Märkte
Dr. Wolfram Schaecke
Leitung Referat Ressortforschung, Innovationen

Landmetzgerei und Eventhalle Strobel
Rüdiger Strobel
Geschäftsführer

Schweisfurth Stiftung
Prof. Dr. Franz-Theo Gottwald
Geschäftsführer

Raps GmbH & Co.KG
Frank Kühne
Vorsitzender des Stiftungsvorstands der Adalbert-Raps-Stiftung

BESO & Partner
Stephan Becker-Sonnenschein
Geschäftsführer

AFC Consulting Group
Dr. Volker Ebert
Direktor

Max Rubner-Institut
Dr. Dagmar Brüggemann
Leitung Institut für Sicherheit und Qualität bei Fleisch

Kulmbacher Brauerei AG
Andreas Eßer
Leiter Marketing Kulmbacher Gruppe

Molkerei Gropper
Christian Oppitz
Geschäftsführer Marketing & Vertrieb

Heike Zeller
Expertin für Regionalität und Landwirtschaftskommunikation

Develey Senf&Feinkost
Aurelia Anschütz
Leitung Zentrale Entwicklung R&D

Crusta Nova
Fabian Riedel
Geschäftsführer

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

PEMA
Jürgen Ruckdeschel
Prokurist, Produktionsleitung

Cluster Ernährung / KErn
Dr. Simon Reitmeier
Geschäftsführer
Nora Börger
Projektmanager

Die Landkarte

Szenarien sind Beschreibungen möglicher Entwicklungen. Sie bieten einen Überblick, wie die Zukunft aussehen könnte. Daher lassen sie sich gut in einer „Landkarte der Zukunft“ abbilden. Die Landkarte dient der Orientierung auf dem Weg in die Zukunft.

Die vorliegende Zukunftslandkarte zeigt acht Szenarien, die jeweils auf 21 Schlüsselfaktoren aufsetzen, deren Entwicklungsmöglichkeiten jeweils noch durch zwei oder mehr Dimensionen ausgedrückt wurden. Durch die Analyse dieses komplexen Netzwerks wurden zunächst zwei Hauptachsen identifiziert, die sich anhand von zwei Kernfragen erklären lassen.

Kernfrage 1:

? Wie stark greift die Politik in das Lebensmittelumfeld ein?

Unterschieden werden dabei zwei Seiten: Der untere Bereich der Landkarte enthält Szenarien mit einer geringen Bedeutung globaler Umwelt- und Klimapolitik, einer geringen Regulierung der Agrarwirtschaft sowie einem weiter gestiegenen Verarbeitungsgrad der Lebensmittelprodukte. Im oberen Bereich haben Umwelt- und Klimafragen deutlich an Gewicht gewonnen, die Agrarwirtschaft ist stärker reguliert und weniger verarbeitete Lebensmittel haben einen stärkeren Stellenwert gewonnen.

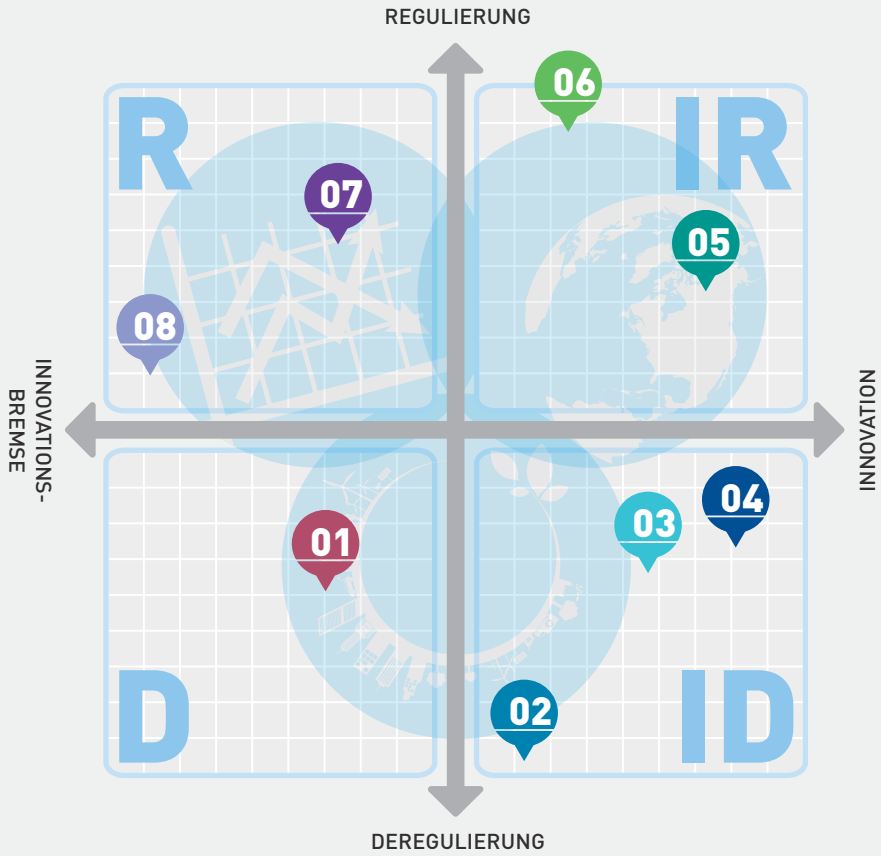
Kernfrage 2:

? Wie innovativ ist die Lebensmittelwirtschaft?

Dabei weisen fünf Szenarien auf der rechten Seite der Landkarte einen hohen Innovationsgrad auf, verbunden mit hoher Bedeutung neuer Forschungsergebnisse, einem starken Einfluss der Digitalisierung und einer zumindest ausgewogenen Darstellung von Lebensmitteln in den Medien. Dem stehen auf der linken Seite drei Zukunftsbilder gegenüber, in denen verschiedene Innovationsblockaden vorliegen – bspw. kritische Verbraucher und Medien oder mangelnde Umsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse.

der Zukunft

Aus der Verknüpfung dieser beiden Hauptachsen ergeben sich vier Quadranten: Das Szenario 1 (unten links) beschreibt eine deregulierte Welt ohne signifikante Innovationen. Dem stehen rechts unten die Szenarien 2, 3 und 4 gegenüber, in denen ein dereguliertes Umfeld neue Entwicklungen ermöglicht. In den Szenarien 5 und 6 (oben rechts) innoviert die Lebensmittelwirtschaft innerhalb eines von der Politik stärker gestalteten Umfelds. Die Szenarien 7 und 8 beschreiben schließlich Welten, in denen stärkere Regulierung und geringerer Innovationsgrad Hand in Hand gehen.



R Regulierung als Innovations- und Automatisierungsbremse

D Kurzfristiges Gewinndenken verhindert Innovation im deregulierten Umfeld

IR Innovation und Automatisierung im stärker regulierten Umfeld

ID Innovation und Automatisierung im deregulierten Umfeld

01 Effizienz-Szenario

02 Disruptions-Szenario

03 Digitalisierungs-Szenario

04 Export-Szenario

05 Global & Fair-Szenario

06 Regionales Vielfalts-Szenario

07 Verzichts-Szenario

08 Versorgungs-Szenario

WIE KÖNNTE EIN STÄRKER REGULIERTES UMFELD AUSSEHEN?

Sieht man sich den Zukunftsraum näher an, lassen sich zwei weitere Kernfragen identifizieren:

Kernfrage 3:

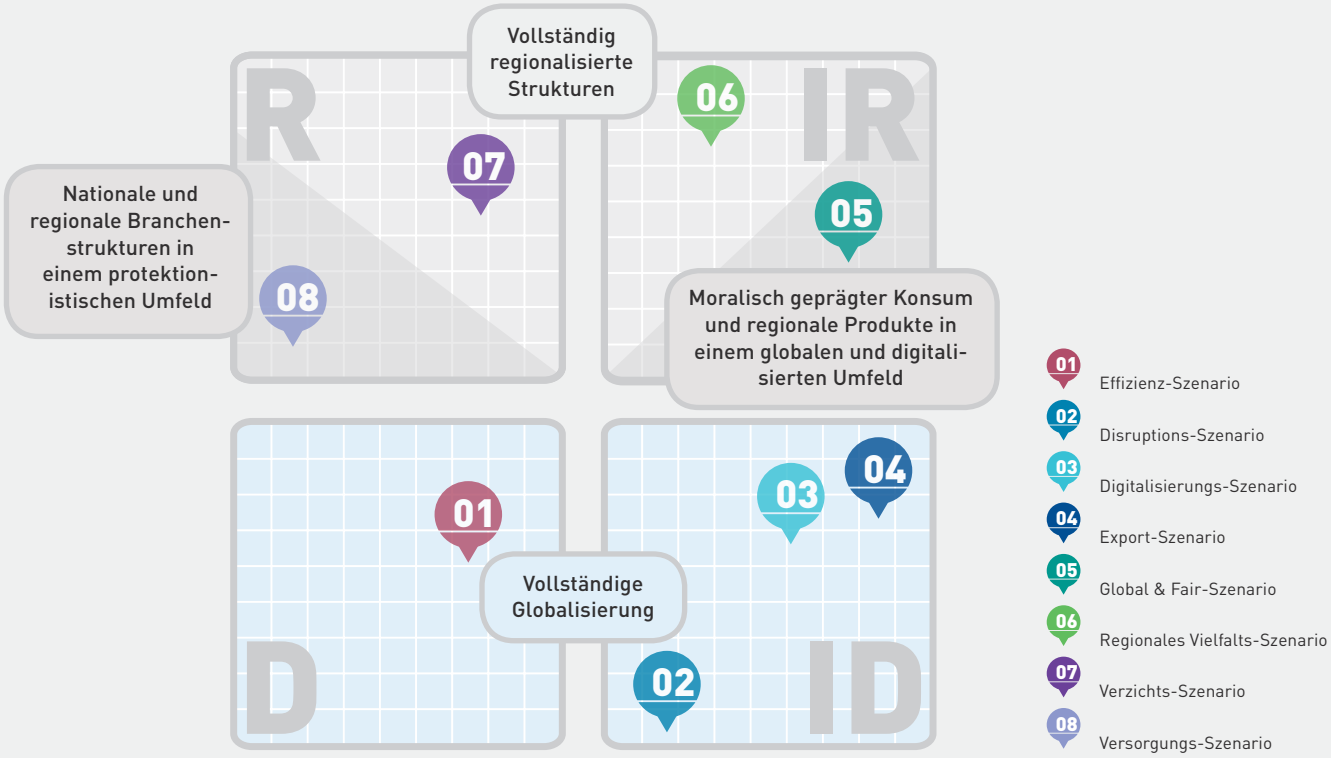
? Wie stark prägen globaler Freihandel und Digitalisierung die Lebensmittelwirtschaft?

Hier sind es die Szenarien 1 bis 5, die einerseits durch Freihandel und eine hohe Bedeutung internationaler Warenströme und andererseits durch einen hohen Automatisierungsgrad und eine starke Digitalisierung geprägt sind. Hinzu kommt in der Konsequenz eine hohe Bedeutung des Exports für die deutsche Lebensmittelwirtschaft. Dem stehen mit den Szenarien 6 bis 8 eher eingegrenzte und nur moderat digitalisierte Zukunftsbilder gegenüber.

Kernfrage 4:

? Welche Bedeutung haben zukünftige Werte, Regionalität und Qualität in der Lebensmittelwirtschaft?

Hier weisen vor allem die Szenarien 5 bis 7 ein steigendes Verantwortungsbewusstsein der Bürger, eine hohe Wertgebundenheit des Kaufverhaltens und eine hohe Bedeutung regionaler Produkte auf – verbunden mit viel Zeit für Ernährung und höheren Herstellungskosten für Lebensmittel, also einer hohen Wertigkeit und Qualität.



Auf der Zukunftslandkarte ergeben sich durch Kombination der Kernfragen 3 und 4 vier neue Bereiche, mit denen sich die Innovationsprozesse in der Lebensmittelwirtschaft charakterisieren lassen: Die Szenarien 1 bis 4 sind – wie zuvor beschrieben – die Zukünfte mit einer hohen Deregulierung und einer durchgängig globalisierten Lebensmittelwirtschaft. Was aber geschieht in den vier anderen Welten? Vollständig regionalisierte Strukturen liefern die Szenarien 6 und 7 – allerdings mit einem sehr unterschiedlichen Innovationsgrad. Im Szenario 5 hingegen setzen sich moralisch-geprägter Konsum und regionale Produkte auch in einem globalen und digitalisierten Umfeld durch. Dem steht mit dem Szenario 8 eine protektionistische Welt gegenüber, in der ein hoher politischer Einfluss vor allem mit macht- und interessenpolitischen Überlegungen zusammengeht, und in der sich nationale Branchenstrukturen erhalten oder neu ausprägen.

WIE KÖNNTE INNOVATION IN DER LEBENSMITTELWIRTSCHAFT AUSSEHEN?

Die beiden weiteren Kernfragen befassen sich in ihrem Kern mit der Frage, wie und in welcher Richtung die Innovationen im Lebensmittelbereich erfolgen:

Kernfrage 5:

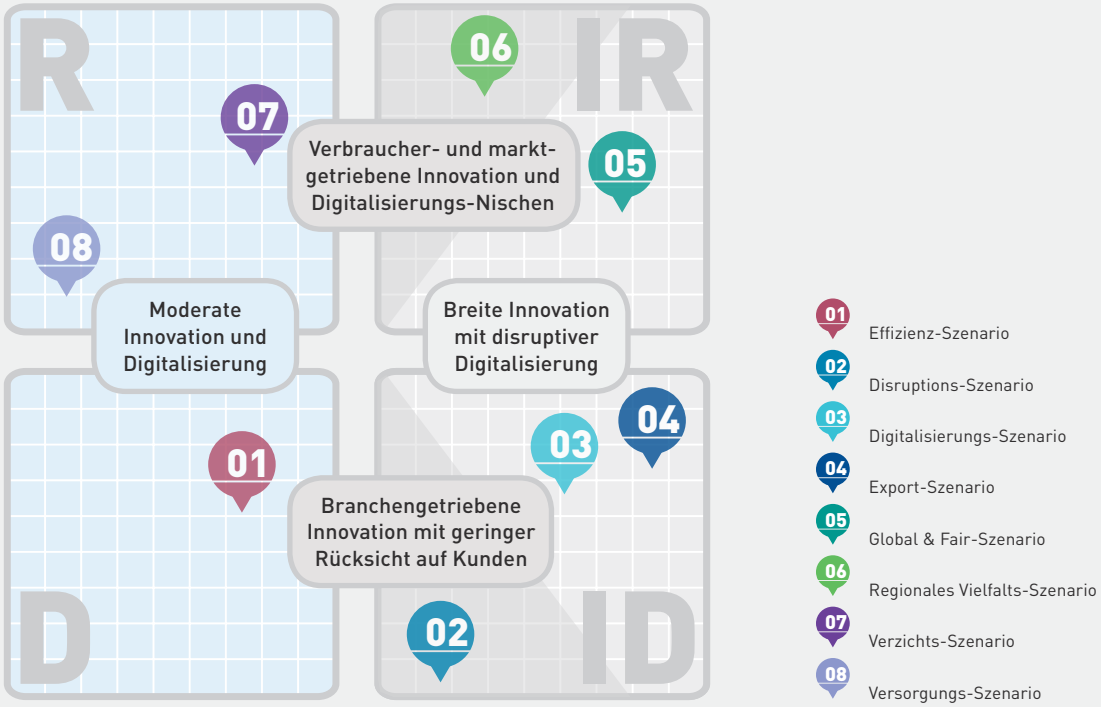
? In welchem Umfang führt individuelles Kundenverhalten zu marktgetriebener Innovation?

Die Szenarien 3 bis 6 sind von stark individuellen Kundenbedürfnissen geprägt. Hier trägt Ernährung in starkem Umfang zur Persönlichkeitsentwicklung bei, wodurch sich ein pluralistisches Kundenverhalten ausprägt. In der Folge kommt es zu stark marktgetriebenen Innovationen und einer Vielfalt von Lebensmittelprodukten.

Kernfrage 6:

? In welchem Umfang kann die Lebensmittelbranche Innovationen aus sich heraus vorantreiben?

Die Szenarien 2 bis 5 weisen starke Innovationen auf, die direkt von der Ernährungswirtschaft getrieben werden – verbunden mit neuen Erfolgsfaktoren in einer weitgehend digitalisierten Branche.



Auf der Zukunftslandkarte ergeben sich durch Kombination der Kernfragen 5 und 6 wiederum vier Bereiche, mit denen sich die Innovationsprozesse in der Lebensmittelwirtschaft charakterisieren lassen: Die Szenarien 1, 7 und 8 sind – wie zuvor beschrieben – die Zukünfte mit einem moderaten Innovationsgrad. Dem stehen mit den Szenarien 3, 4 und 5 drei Welten mit breiter Innovation und disruptiver Digitalisierung gegenüber. Besondere Beachtung verdienen die beiden auf diese Weise erkannten Sonderfälle: Das Szenario 2 beschreibt eine von Forschung und Industrie geprägte Innovation mit wenig Rücksicht auf individuelle Kundenbedürfnisse, und das Szenario 6 beschreibt eine Verbraucher- und marktgetriebene Innovation jenseits des Digitalisierungs-Hypes.

8 Szenarien

zur Zukunft der Ernährungswirtschaft

Schließlich ergibt sich durch Kombination der sechs Kernfragen – ergänzt um die weiteren Schlüsselfaktoren und Zukunftsprojektionen – eine Zukunftslandkarte mit acht deutlich voneinander abgrenzbaren Szenarien.

Export-Szenario

Regionale Innovations-Champions in einer vernetzten Welt

Neue Chancen für den Mittelstand

Kleine und mittelständische Unternehmen nutzen ihre Flexibilität und setzen sich auf den globalen Märkten vielfach gegen Große durch.

04

Disruptions-Szenario

Globale Brancheninnovationen für rationale Ernährungsfortschritte

Kein Schnick-Schnack

Künstliche Lebensmittel setzen sich in der Breite durch – Rationale Argumente vor emotionalem Denken.

02

Effizienz-Szenario

Kurzfristiges Gewinnstreben befördert globale Vereinheitlichung

Mit verbesserter Rezeptur

Milking the cow – Langfristige Innovationen unterbleiben.

01

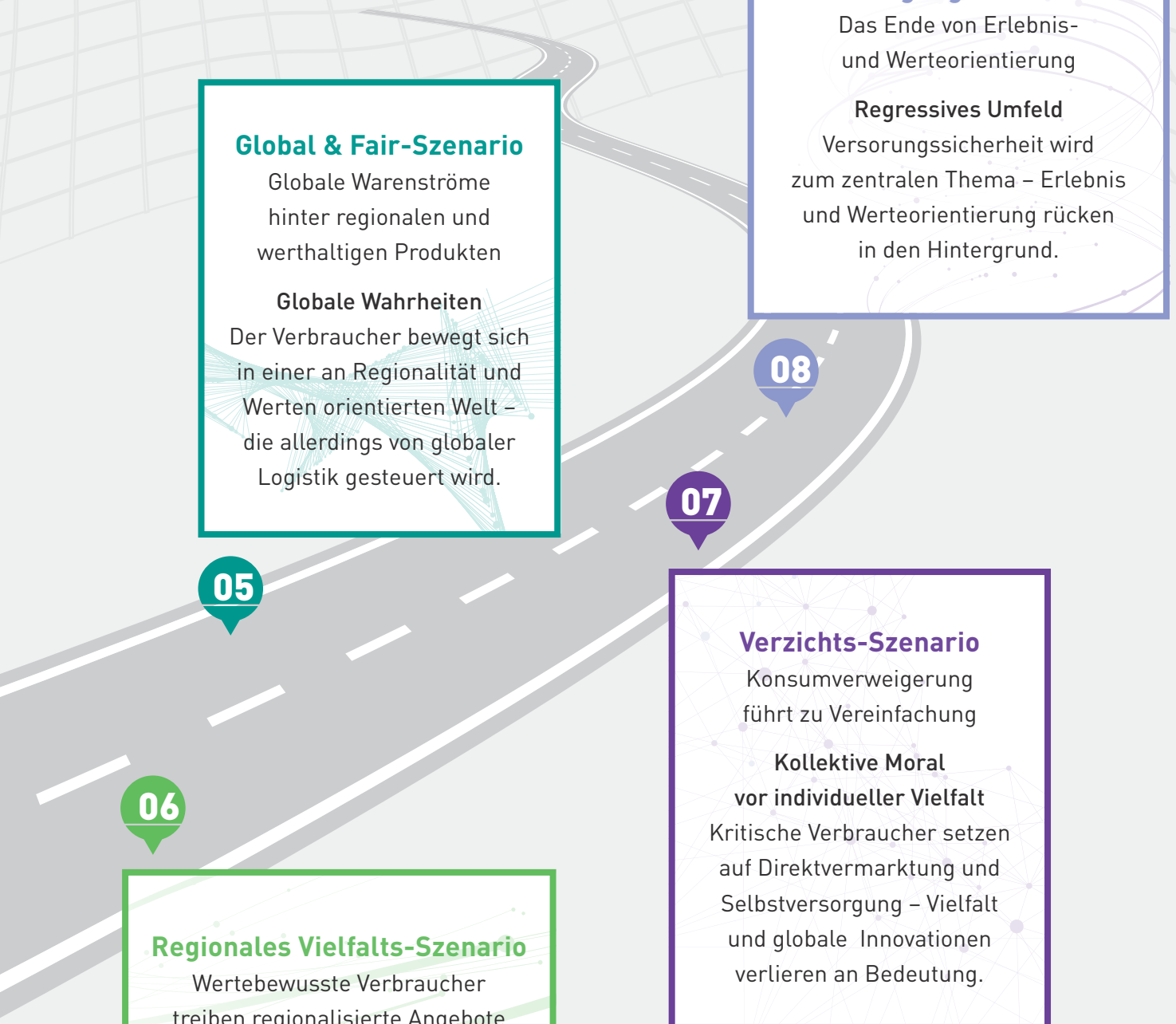
03

Digitalisierungs-Szenario

Globaler Wandel der Märkte führt zu gefühlter Vielfalt

Individuelle Vielfalt

Die globalen Lebensmittelkonzerne setzen immer neue „Innovationen“ am Markt durch – Verbrauchern erschließt sich eine neue Vielfalt bis hin zu individualisierten Nahrungsmitteln.



Versorgungs-Szenario

Das Ende von Erlebnis- und Werteorientierung

Regressives Umfeld

Versorungssicherheit wird zum zentralen Thema – Erlebnis und Werteorientierung rücken in den Hintergrund.

08

Global & Fair-Szenario

Globale Warenströme hinter regionalen und werthaltigen Produkten

Globale Wahrheiten

Der Verbraucher bewegt sich in einer an Regionalität und Werten orientierten Welt – die allerdings von globaler Logistik gesteuert wird.

07

05

Verzichts-Szenario

Konsumverweigerung führt zu Vereinfachung

Kollektive Moral vor individueller Vielfalt

Kritische Verbraucher setzen auf Direktvermarktung und Selbstversorgung – Vielfalt und globale Innovationen verlieren an Bedeutung.

06

Regionales Vielfalts-Szenario

Wertebewusste Verbraucher treiben regionalisierte Angebote

Das „neue Alte“

Wiederentdeckung der traditionellen Werte und Lebensmittel führt zu einer neuen Vielfalt jenseits der Globalisierung.

01

Das Effizienz-Szenario

Kurzfristiges Gewinnstreben befördert globale Vereinheitlichung

Globale Marktwirtschaft

Konsumverhalten

Produktion

Agrarwirtschaft

2030. Die globale Lebensmittelwirtschaft ist geprägt von überregionalen, überwiegend global agierenden Konzernen mit starker Effizienz- und Gewinnorientierung. In diesen Strukturen mit stabilen Rohstoffpreisen kommt es zu einer starken Vereinheitlichung der weltweiten Lebensmittel und somit zu einer Reduktion der globalen Vielfalt von Rohstoffen und Produkten. Signifikante Einschränkungen aus dem Bereich der Umwelt- und Klimapolitik sind nicht zu erwarten – die gewinnorientierten Konzerne diktieren weitgehend die Regeln.

Auch die Gesellschaft orientiert sich in immer stärkerem Umfang an globalen Standards und vor allem am Effizienzdenken, was mit einer hohen Arbeitsbelastung und einer zunehmenden Mobilität verbunden ist. Dies lässt wenig Freiraum zur Entfaltung von Persönlichkeit und sorgt für ein angleichendes und primär preisgetriebenes Konsumverhalten. Nahrungsaufnahme erfolgt häufig nebenbei und außer Haus, so dass Kochen kein soziales Element mehr ist, sondern vielfach auf die „Energiezufuhr" reduziert wird. Im Lebensmittelhandel dominieren die klassischen stationären Akteure, die sich auf eine hocheffiziente Logistik stützen, um möglichst einfache Einkaufsprozesse zu gestalten, die durchaus digital begleitet sein können.

Die Wahl der Produktionsorte von Lebensmitteln orientiert sich vor allem an Kriterien wie Kosten und Prozesseffizienz in einer globalen Wertschöpfungskette. Eine Vielzahl der Lebensmittel ist zu einem hohem Grad verarbeitet – Herkunft und Regionalität spielen eine untergeordnete Rolle. Die Konsumenten agieren häufig unreflektiert und beeinflussbar durch sensationsgetriebene Medien, wobei das Vertrauen in Lebensmittel zwar grundsätzlich gering ist – dies aber kaum zu Verhaltensänderungen führt. Sowohl Verbraucher als auch Ernährungswirtschaft präferieren den „Status Quo".

Die deutsche Lebensmittelwirtschaft ist geprägt durch eine hohe Konzentration in nahezu allen Stufen der Wertschöpfungskette sowie eine starke Exportorientierung. In der Agrarwirtschaft führt dies – unterstützt durch eine marktwirtschaftlich orientierte Agrarpolitik – zu einer massiven Verringerung der Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe. Lebensmittelproduktion erfolgt zunehmend in Konzernstrukturen, über die sich Marktmacht ausüben lässt und die Exportmöglichkeiten verbessern. Im globalen Effizienzwettbewerb bleibt kaum noch Raum für wirkliche, strukturelle Innovationen – Forschung und Wissenschaft bleibt vielfach ohne Wirkung auf die reale Branchenentwicklung. Dies zeigt sich auch im Produktionsumfeld, wo Digitalisierung und Automatisierung zwar zu erheblichen Effizienzgewinnen führen, sich neue Geschäftsmodelle aber nur in einzelnen Nischen durchsetzen können. Digitale Services werden zu einer Selbstverständlichkeit, ohne dass sich damit individuelle Wettbewerbsvorteile erschließen lassen. Arbeitskräfte stehen in der globalen Welt ausreichend zur Verfügung.



Mit verbesserter Rezeptur

Milking the cash cow – Langfristige Innovationen unterbleiben

Szenario tritt ein, wenn

kurzfristiges Gewinnstreben dominiert.

01

Das Effizienz-Szenario

Kurzfristiges Gewinnstreben befördert globale Vereinheitlichung

	Schlüsselfaktor	Szenario-Elemente
1	Umwelt- & Klimapolitik / Ressourcen & Rohstoffe	Geringe Bedeutung der globalen Umwelt- und Klimapolitik bei schwankenden Rohstoffpreisen
2	Lebensstile & Werteentwicklung	Die Lebensstile und das damit einhergehende Konsumverhalten in der Gesellschaft gleicht sich an wobei Werte die Kaufentscheidung nicht maßgeblich beeinflussen
3	Mobilität & Freizeit	Mobilität zunehmend Freizeitanteil kann sowohl gering als auch hoch sein
4	Innovation & Digitalisierung	Insgesamt moderate Digitalisierung der Ernährungswirtschaft – kaum Möglichkeiten zur Differenzierung
5	Essverhalten / Ernährungsgewohnheiten	Geringer Zeiteinsatz für Ernährung (= "Schmecken und Satt machen")
6	Kochgewohnheiten in privaten Haushalten / Außer-Haus-Versorgung und Gastronomie	Selbst zubereitete Nahrungsmittel werden zunehmend außer Haus konsumiert
7	Einkaufsverhalten der privaten Haushalte	Primär einfache Einkaufsprozesse bei geringer Transparenz
8	Verantwortungsbewusstsein der Konsumenten / Fair Trade	Geringer Bedarf zur Veränderung von Nachhaltigkeitsstandards bei geringem Grad individueller Bedürfnisse
9	Regionalität / Bedeutung der Herkunft der Lebensmittel	Geringe Bedeutung von Regionalität
10	Qualität von Lebensmitteln / Lebensmittelsicherheit / -kontrolle	Vergebliche Suche nach qualitativer Orientierung führt zu geringem Vertrauen in Lebensmittel (-sicherheit)
11	Lebensmittelpreise / Zahlungsbereitschaft für Lebensmittel	Günstige Preise für Standard-Lebensmittel

	Schlüsselfaktor	Szenario-Elemente
12	Lebensmittel in den Medien	Medien haben Interesse an sensationsgetriebenen Nachrichten
13	Globale Lebensmittel-Wertschöpfungskette	Gloable Lebensmittelwirtschaft führt zur Vereinheitlichung und reduziert so die Vielfalt von Lebensmitteln
14	Investitionsverhalten der Akteure in der globalen Lebensmittelwirtschaft	Globale Konzerne konzentrieren sich auf kurzfristige Dividenden – langfristige Innovationen werden eher abgeblockt
15	Rolle & Struktur des Lebensmittelhandels	Dominante Rolle des klassischen stationären Lebensmittelhandels
16	Forschung und Wissenschaft bezüglich Lebensmittel	Insgesamt geringe Veränderung der Ernährungswirtschaft durch neue Forschungsergebnisse
17	Innovationen / Technologische Verfahren in der Lebensmittel-Herstellung	Gering innovatives Umfeld – Verbraucher und Ernährungswirtschaft sperren sich gegen Innovationen
18	Produkte der Lebensmittelindustrie	Geringe Produktvielfalt bei hohem Grad der Verarbeitung der Produkte
19	Struktur der deutschen Lebensmittelwirtschaft	Zunehmend konzentrierte Lebensmittelbranche mit hohen Exportanteil
20	Automatisierung der Arbeitskräfte in der Lebensmittelwirtschaft	Automatisierungsgrad der deutschen Lebensmittelwirtschaft moderat Verfügbarkeit von benötigten Arbeitskräften kann sowohl eingeschränkt als auch hoch sein
21	Agrarwirtschaft in Deutschland	Geringe Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe bei geringem Grad der Regulierung

Charakteristische Projektion (kommt nur in diesem Szenario vor)

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

02

Das Disruptions-Szenario

Globale Brancheninnovationen für rationale Ernährungsfortschritte

Globale Marktwirtschaft

Konsumverhalten

Produktion

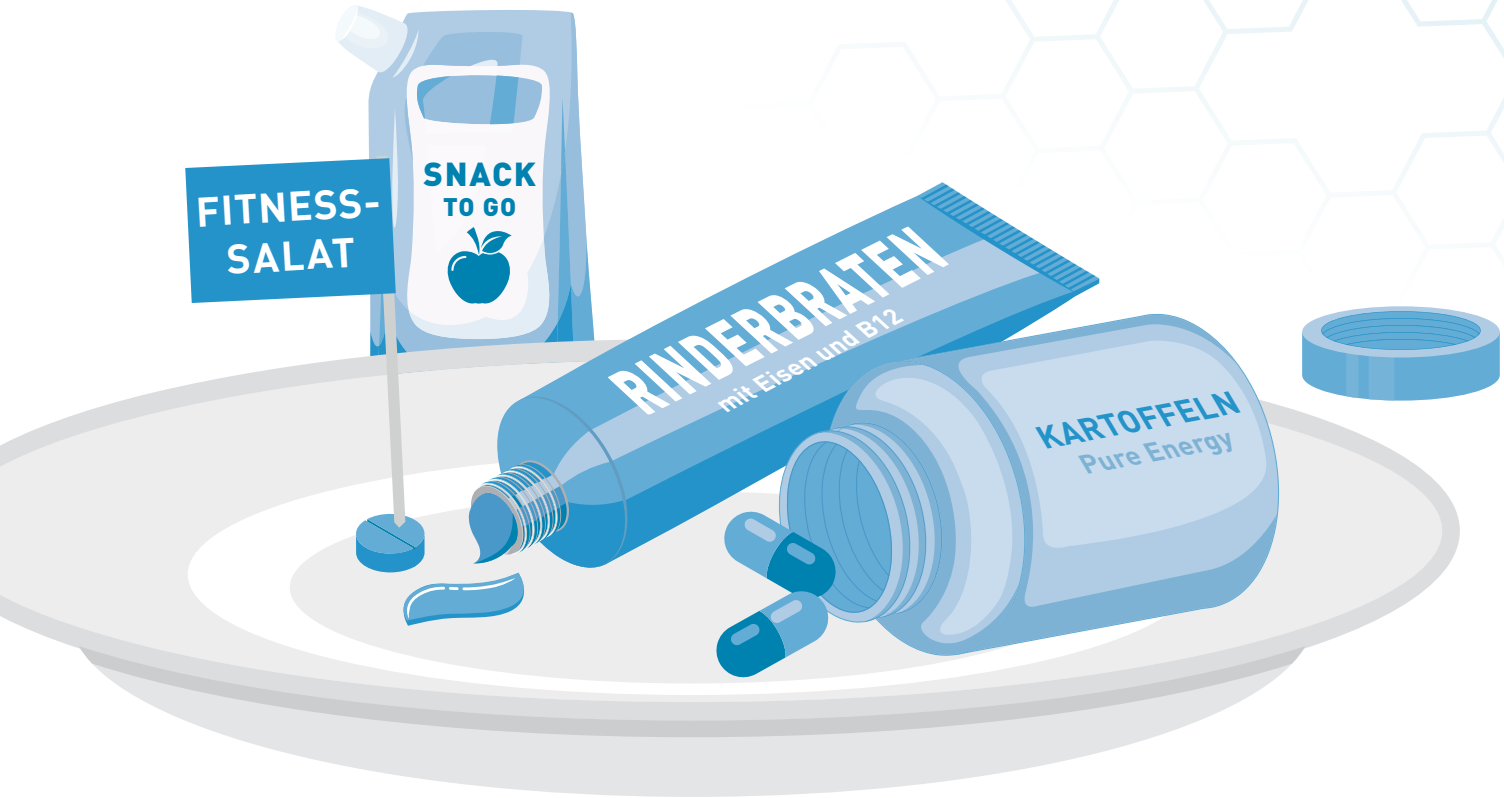
Agrarwirtschaft

2030. Die globale Lebensmittelwirtschaft ist geprägt von disruptiven Technologien und neuen Geschäftsmodellen, mit denen international vernetzte, kapital- und dividendengetriebene Konzerne massive Veränderungen in der Branche vorantreiben. Dabei spielen regionale Marktspezifika oder nationale Regulierungen eine immer geringere Rolle, so dass es zu einer starken Vereinheitlichung der weltweiten Lebensmittel und einem Rückgang der Produktvielfalt kommt – auch in Deutschland. Signifikante Einschränkungen aus dem Bereich der Umwelt- und Klimapolitik sind nicht zu erwarten, auch weil die globalen Konzerne die Vorteile der „neo-grünen Revolution" herausstreichen und letztlich die globalen Regeln diktieren.

Auch in der Gesellschaft haben Geschwindigkeit und Veränderungsdruck massiv zugenommen, was mit einer hohen Arbeitsbelastung und einer zunehmenden Mobilität verbunden ist. Dies lässt wenig Freiraum zur Entfaltung von Persönlichkeit und sorgt für ein angleichendes und primär preisgetriebenes Konsumverhalten. Nahrungsaufnahme erfolgt häufig nebenbei und außer Haus, so dass Kochen kein soziales Element mehr ist, sondern von den rational denkenden Verbrauchern vielfach auf die „Energiezufuhr" reduziert wird. So verlagert sich der Schwerpunkt vieler Innovationsprozesse vom Marketing zu neuen Technologien, die auf Basis massiver Fortschritte in Forschung und Wissenschaft erschlossen werden. Dies wird auch dadurch unterstützt, dass viele Medien Innovationen zunächst positiv gegenüberstehen und insofern einen ergebnisoffenen Dialog über Lebensmittel ermöglichen.

Die Standortentscheidungen der Konzerne orientieren sich neben Kriterien wie Kosten (bei schwankenden Rohstoffpreisen) und Prozesseffizienz in einer globalen Wertschöpfungskette auch an den Rahmenbedingungen für Innovation – also vor allem den Möglichkeiten, neue Technologien zu entwickeln. Viele Lebensmittel sind ohnehin zu einem hohen Grad verarbeitet, und disruptive Innovationen setzen diesen Trend weiter fort. Herkunft und Regionalität von Lebensmitteln spielen eine untergeordnete Rolle. Die Konsumenten haben zwar nur ein begrenztes Vertrauen in die messbaren Kriterien der Lebensmittelsicherheit – sehen aber vor allem die Vorteile der Neuerungen. Auch im Lebensmittelhandel setzen sich im Sinne solcher Vereinfachungsstrategien klassische und einheitliche Bedürfnisse durch. Dies nutzen stationäre Händler aus und sichern mit neuen Lieferservices ihre Marktposition ab.

Die deutsche Lebensmittelwirtschaft ist geprägt durch eine hohe Automatisierung ebenso wie durch eine zunehmende Konzentration in nahezu allen Stufen der Wertschöpfungskette und eine starke Exportorientierung. In der Agrarwirtschaft führt dies – unterstützt durch eine marktwirtschaftlich orientierte Agrarpolitik – zu einer massiven Verringerung der Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe. Lebensmittelproduktion erfolgt zunehmend in Konzernstrukturen, die umfassender auf die neuen Innovationen reagieren oder diese selbst vorantreiben können.



Kein Schnick-Schnack

Künstliche Lebensmittel setzen sich in der Breite durch – Rationale Argumente vor emotionalem Denken

Szenario tritt ein, wenn

die Art des Essens sich grundsätzlich ändert.

02

Das Disruptions-Szenario

Globale Brancheninnovationen für rationale Ernährungsfortschritte

	Schlüsselfaktor	Szenario-Elemente
1	Umwelt- & Klimapolitik / Ressourcen & Rohstoffe	Geringe Bedeutung der globalen Umwelt- und Klimapolitik bei schwankenden Rohstoffpreisen
2	Lebensstile & Werteentwicklung	Die Lebensstile und das damit einhergehende Konsumverhalten in der Gesellschaft gleichen sich an wobei Werte die Kaufentscheidung nicht maßgeblich beeinflussen
3	Mobilität & Freizeit	Geringer Freizeitanteil in der Gesellschaft bei zunehmender Mobilität
4	Innovation & Digitalisierung	Weitgehende Digitalisierung der Ernährungswirtschaft lässt wenig Raum für Differenzierung - Wettbewerbsvorteile entstehen in anderen Bereichen
5	Essverhalten / Ernährungsgewohnheiten	Geringer Zeiteinsatz für Ernährung (= "Schmecken und Satt machen")
6	Kochgewohnheiten in privaten Haushalten / Außer-Haus-Versorgung und Gastronomie	Starke Verlagerung des Ernährungsprozesses in den öffentlichen Raum
7	Einkaufsverhalten der privaten Haushalte	Primär einfach Einkaufsprozesse bei geringer Transparenz
8	Verantwortungsbewusstsein der Konsumenten / Fair Trade	Geringer Bedarf zur Veränderung von Nachhaltigkeitsstandards bei geringem Grad individueller Bedürfnisse
9	Regionalität / Bedeutung der Herkunft der Lebensmittel	Geringe Bedeutung von Regionalität
10	Qualität von Lebensmitteln / Lebensmittelsicherheit / -kontrolle	Messbare Kriterien schaffen keine Orientierung und führen zu geringem Vertrauen in Lebensmittel (-sicherheit)
11	Lebensmittelpreise / Zahlungsbereitschaft für Lebensmittel	Günstige Preise für Standard-Lebensmittel

	Schlüsselfaktor	Szenario-Elemente
12	Lebensmittel in den Medien	Medien tragen zum intensiven ergebnisoffenen Dialog über Lebensmittel bei
13	Globale Lebensmittel-Wertschöpfungskette	Gloable Lebensmittel-Wirtschaft führt zur Vereinheitlichung und reduziert so die Vielfalt von Lebensmitteln
14	Investitionsverhalten der Akteure in der globalen Lebensmittelwirtschaft	Globale Kapital- und Dividendengetriebene Konzerne treiben Innovationen in der Lebensmittelwirtschaft
15	Rolle & Struktur des Lebensmittelhandels	Dominante Rolle des klassischen stationären Lebensmittelhandels
16	Forschung und Wissenschaft bezüglich Lebensmittel	Massive Fortschritte der Forschung werden im Dialog mit rationalen Verbrauchern erschlossen
17	Innovationen / Technologische Verfahren in der Lebensmittel-Herstellung	Erhährungswirtschaft treibt Innovationen im Ernährungsumfeld (angebotsgetrieben)
18	Produkte der Lebensmittelindustrie	Geringe Produktvielfalt bei hohem Grad der Verarbeitung der Produkte
19	Struktur der deutschen Lebensmittel-wirtschaft	Zunehmend konzentrierte Lebensmittelbranche mit hohen Exportanteil
20	Automatisierung der Arbeitskräfte in der Lebensmittelwirtschaft	Hoch automatisierter Lebensmittelwirtschaft stehen ausreichend Fachkräfte zur Verfügung
21	Agrarwirtschaft in Deutschland	Geringe Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe bei geringem Grad der Regulierung

Charakteristische Projektion (kommt nur in diesem Szenario vor)

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

03

Das Digitalisierungs-Szenario

Globaler Wandel der Märkte führt zu gefühlter Vielfalt

Globale Marktwirtschaft

Konsumverhalten

Produktion

Agrarwirtschaft

2030. Digitale Transformation ist zum Leitmotiv der Wirtschaft geworden. Dabei ist die globale Lebensmittelwirtschaft geprägt von international vernetzten, kapital- und dividendengetriebenen Konzernen, die – vielfach mit neuen Geschäftsmodellen – die Veränderungen in der Branche vorantreiben. Signifikante Einschränkungen von Seiten der Umwelt- und Klimapolitik sind nicht zu erwarten, denn die globalen Akteure geben weitgehend die Regeln vor. Insgesamt ermöglicht die Digitalisierung nicht nur massive Effizienzsprünge, sondern auch die Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen immer kleinerer Kundengruppen bis zur Losgröße 1, also individueller Nahrungsmittel. Hohe Vielfalt sowie ein hoher Verarbeitungsgrad der Produkte prägen die Branche.

Die Digitalisierung hat auch in der vielfältigen und schnelllebigen Gesellschaft zu deutlichen Veränderungen geführt: Lebensstile sind immer weiter auseinandergedriftet, wobei sich die unterschiedlichen Wertvorstellungen und Konsummuster innerhalb der einzelnen Milieus eher verstetigen, wozu eine stark zerteilte Medienlandschaft erheblich beiträgt. Statussymbole gewinnen nochmals an Bedeutung. Auch Ernährung dient dazu, seiner Persönlichkeit Ausdruck zu verleihen und sich abzugrenzen. Dies erfolgt zunehmend auch durch selbst „zubereitete“ Nahrungsmittel, die dann außer Haus konsumiert werden. Allerdings bleibt die neue, bunte Lebensmittelwelt eher oberflächlich und Lifestyleorientiert, also ohne eine breite Veränderung von Qualitäts- und Nachhaltigkeitsstandards und ohne eine höhere Bedeutung von Herkunft und Regionalität der Lebensmittel.

Produziert werden die Lebensmittel in einem globalen und hoch vernetzten System. Digitale Innovationen prägen alle Stufen der Wertschöpfungskette – von der Steuerung der Landwirtschaft über hocheffizientes Prozessmanagement in der Lebensmittel-Herstellung bis zur breiten Ablösung des stationären Lebensmitteleinzelhandels durch Online-Angebote. Ein weiterer Treiber sind massive Fortschritte der Forschung, die von der Ernährungswirtschaft umgesetzt werden. Dabei entwickeln die vielfältigen und weitgehend emotionalen Konsumenten nur begrenztes Vertrauen in Lebensmittel, verschließen sich aber dennoch den Versuchungen der „bunten Erlebniswelten“ nicht.

Die deutsche 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. Während derart vertikal integrierte Konzerne im globalen Wettbewerb mithalten und erhebliche Exportpotenziale erschließen, haben kleinere Akteure in der Agrar- und Lebensmittelwirtschaft nur selten eine Chance, sich attraktive Nischen zu sichern.



Individuelle Vielfalt

Die globalen Lebensmittelkonzerne setzen immer neue „Innovationen“ am Markt durch – Verbrauchern erschließt sich eine neue Vielfalt bis hin zu individualisierten Nahrungsmitteln

Szenario tritt ein, wenn

jeder sein eigenes Essen komponiert.

03

Das Digitalisierungs-Szenario

Globaler Wandel der Märkte führt zu gefühlter Vielfalt

	Schlüsselfaktor	Szenario-Elemente
1	Umwelt- & Klimapolitik / Ressourcen & Rohstoffe	Geringe Bedeutung der globalen Umwelt- und Klimapolitik bei schwankenden Rohstoffpreisen
2	Lebensstile & Werteentwicklung	Das Auseinanderdriften der Lebensstile und das damit einhergehenden Konsumverhalten in der Gesellschaft verstetigen sich wobei Werte die Kaufentscheidung nicht maßgeblich beeinflussen
3	Mobilität & Freizeit	Mobilität zunehmend Freizeitanteil kann sowohl gering als auch hoch sein
4	Innovation & Digitalisierung	Neue Erfolgsfaktoren in einer weitgehend digitalisierten Ernährungswirtschaft
5	Essverhalten / Ernährungsgewohnheiten	Ernährung dient in hohem Umfang der Persönlichkeitsbildung – allerdings bei geringem Zeiteinsatz
6	Kochgewohnheiten in privaten Haushalten / Außer-Haus-Versorgung und Gastronomie	Selbst zubereitete Nahrungsmittel werden zunehmend außer Haus konsumiert
7	Einkaufsverhalten der privaten Haushalte	Einfachheit des Einkaufsprozesses gering Transparenz beim Einkauf kann sowohl gering als auch hoch sein
8	Verantwortungsbewusstsein der Konsumenten / Fair Trade	Befriedigung individueller Bedürfnisse ohne breiten Bedarf zur massiven Veränderung von Nachhaltigkeitsstandards
9	Regionalität / Bedeutung der Herkunft der Lebensmittel	Geringe Bedeutung von Regionalität
10	Qualität von Lebensmitteln / Lebensmittelsicherheit / -kontrolle	Vergebliche Suche nach qualitativer Orientierung führt zu geringem Vertrauen in Lebensmittel (-sicherheit)
11	Lebensmittelpreise / Zahlungsbereitschaft für Lebensmittel	Herstellungskosten für Lebensmittel (= Wertigkeit / Qualität von Lebensmitteln) gering Preisniveau sowie Zahlungsbereitschaft für Lebensmittel können sowohl gering als auch hoch sein

	Schlüsselfaktor	Szenario-Elemente
12	Lebensmittel in den Medien	Starke Fragmentierung der Medienlandschaft
13	Globale Lebensmittel-Wertschöpfungskette	Gloable Lebensmittel-Wirtschaft erhöht die Vielfalt von Lebensmitteln
14	Investitionsverhalten der Akteure in der globalen Lebensmittelwirtschaft	Globale Kapital- und Dividendengetriebene Konzerne treiben Innovationen in der Lebensmittelwirtschaft
15	Rolle & Struktur des Lebensmittelhandels	Breite Ablösung des stationären Handels durch alternative Handelsformate (inkl. Online-Handel)
16	Forschung und Wissenschaft bezüglich Lebensmittel	Massive Fortschritte der Forschung werden von der Ernährungswirtschaft erschlossen – Kunden reagieren lediglich emotional drauf
17	Innovationen / Technologische Verfahren in der Lebensmittel-Herstellung	Erhährungswirtschaftsgetriebene Innovation hoch Marktgetriebene Innovation kann sowohl gering als auch hoch sein
18	Produkte der Lebensmittelindustrie	Hohe Produktvielfalt bei hohem Grad der Verarbeitung der Produkte
19	Struktur der deutschen Lebensmittelwirtschaft	Zunehmend konzentrierte Lebensmittelbranche mit hohen Exportanteil
20	Automatisierung der Arbeitskräfte in der Lebensmittelwirtschaft	Hoch automatisierter Lebensmittelwirtschaft stehen ausreichend Fachkräfte zur Verfügung
21	Agrarwirtschaft in Deutschland	Geringe Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe bei geringem Grad der Regulierung

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

04

Das Export-Szenario

Nationale Innovations-Champions in einer vernetzten Welt

Globale Marktwirtschaft

Konsumverhalten

Produktion

Agrarwirtschaft

2030. Deregulierung und digitale Transformation prägen weite Teile des ökonomischen Umfeldes – so auch die globale Lebensmittelwirtschaft. Dabei hat sich allerdings gezeigt, dass Veränderungen nicht zwingend von globalen Konzernen getrieben werden müssen. Vielfach ist es kleinen und innovativen Mittelständlern gelungen, neue Geschäftsmodelle durchzusetzen oder sich lukrative Nischen zu sichern. 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. Signifikante Einschränkungen sind weder von Seiten der Umwelt- und Klimapolitik noch für den globalen Freihandel zu erwarten.

In der Gesellschaft haben Geschwindigkeit und Veränderungsdruck ebenso zugenommen wie Individualisierung und Konsumorientierung. Vielfalt und die permanente Veränderung von Lebensstilen, Wertvorstellungen und Konsummustern führen zu immer neuen Trends, die von einer fragmentierten Medienlandschaft befeuert werden und die sich auch auf Ess- und Kochgewohnheiten auswirken. Ein großer Teil der von Lifestyle geprägten Gesellschaft nutzt das Essen, um seiner Persönlichkeit Ausdruck zu verleihen und um sich von Anderen abzugrenzen. Dafür sind mehr und mehr Menschen bereit zu investieren – auch in qualitativ hochwertige Lebensmittel. Allerdings wird der eigene Zeiteinsatz für das Kochen auf ein Minimum reduziert und ein immer größerer Teil des Ernährungsprozesses verlagert sich in den öffentlichen Raum, beispielsweise in die boomende Erlebnisgastronomie. Herkunft und Regionalität von Lebensmittel spielen allerdings nur für einzelne Bereiche eine größere Rolle – insgesamt branchenwirksam sind sie nicht.

Produziert werden die nicht selten hochpreisigen Standard-Lebensmittel in einem globalen und hoch vernetzten System. Die Produzenten sind meist lokal verortet oder spezialisierte Akteure wie kleine, landwirtschaftliche Betriebe, stark handwerklich beziehungsweise mittelständisch geprägte Produzenten oder spezialisierte Online-Anbieter. All diese Akteure sind marktnah aufgestellt, verstehen die zukünftigen Kundenanforderungen und können diese mit den Ergebnissen aus Forschung und Wissenschaft verknüpfen. Insofern werden Innovationen von Verbrauchern und Ernährungswirtschaft gemeinsam vorangetrieben.

Die deutsche Lebensmittelwirtschaft wird – ähnlich wie andere Branchen – von einer mittelständischen Struktur geprägt und gilt global als „Exportweltmeister“. Während andere Volkswirtschaften auf Zentralisierung und Skalenvorteile gesetzt haben, konnten deutsche „Hidden Champions“ immer mehr Segmente erobern und die insgesamt starke Wettbewerbsposition absichern.



Neue Chancen für den Mittelstand

Kleine und mittelständische Unternehmen nutzen ihre Flexibilität und setzen sich auf den globalen Märkten vielfach gegen Große durch

Szenario tritt ein, wenn

Flexibilität und Agilität vor Größe geht.

04

Das Export-Szenario

Nationale Innovations-Champions in einer vernetzten Welt

	Schlüsselfaktor	Szenario-Elemente
1	Umwelt- & Klimapolitik / Ressourcen & Rohstoffe	Geringe Bedeutung der globalen Umwelt- und Klimapolitik bei schwankenden Rohstoffpreisen
2	Lebensstile & Werteentwicklung	Das Auseinanderdriften der Lebensstile und des damit einhergehenden Konsumverhalten in der Gesellschaft verstetigt sich wobei Werte die Kaufentscheidung nicht maßgeblich beeinflussen
3	Mobilität & Freizeit	Geringer Freizeitanteil in der Gesellschaft bei zunehmender Mobilität
4	Innovation & Digitalisierung	Neue Erfolgsfaktoren in einer weitgehend digitalisierten Ernährungswirtschaft
5	Essverhalten / Ernährungsgewohnheiten	Ernährung dient in hohem Umfang der Persönlichkeitsbildung – allerdings bei geringem Zeiteinsatz
6	Kochgewohnheiten in privaten Haushalten / Außer-Haus-Versorgung und Gastronomie	Starke Verlagerung des Ernährungsprozesses in den öffentlichen Raum
7	Einkaufsverhalten der privaten Haushalte	Primär komplexe Einkaufsprozesse bei hoher Transparenz
8	Verantwortungsbewusstsein der Konsumenten / Fair Trade	Befriedigung individueller Bedürfnisse ohne breiten Bedarf zur massiven Veränderung von Nachhaltigkeitsstandards
9	Regionalität / Bedeutung der Herkunft der Lebensmittel	Geringe Bedeutung von Regionalität
10	Qualität von Lebensmitteln / Lebensmittelsicherheit / -kontrolle	Vertrauen in Lebensmittelsicherheit hoch Qualitätskriterien von Lebensmitteln können sowohl eher quantitativ (hart) als auch qualitativ (weich) sein
11	Lebensmittelpreise / Zahlungsbereitschaft für Lebensmittel	Akzeptanz hoher Preise für Standard-Lebensmittel

	Schlüsselfaktor	Szenario-Elemente
12	Lebensmittel in den Medien	Starke Fragmentierung der Medienlandschaft
13	Globale Lebensmittel-Wertschöpfungskette	Globale Lebensmittelwirtschaft erhöht die Vielfalt von Lebensmitteln
14	Investitionsverhalten der Akteure in der globalen Lebensmittelwirtschaft	Lokal und national verankerte Akteure treiben Innovationen in der Lebensmittelwirtschaft
15	Rolle & Struktur des Lebensmittelhandels	Breite Ablösung des stationären Handels durch alternative Handelsformate (inkl. Online-Handel)
16	Forschung und Wissenschaft bezüglich Lebensmittel	Grad der Veränderung der Ernährungswirtschaft auf Basis neuer Forschungsergebnisse hoch Verständnis und Wahrnehmung von Forschung und Wissenschaft durch die Verbraucher kann sowohl rational als auch emotional sein
17	Innovationen / Technologische Verfahren in der Lebensmittel-Herstellung	Hoch innovatives Umfeld – Verbraucher und Ernährungswirtschaft treiben Innovationen
18	Produkte der Lebensmittelindustrie	Hohe Produktvielfalt bei hohem Grad der Verarbeitung der Produkte
19	Struktur der deutschen Lebensmittel-wirtschaft	Stark handwerklich / mittelständisch geprägte Branche mit hohem Exportanteil
20	Automatisierung der Arbeitskräfte in der Lebensmittelwirtschaft	Hoch automatisierter Lebensmittelwirtschaft stehen ausreichend Fachkräfte zur Verfügung
21	Agrarwirtschaft in Deutschland	Hohe Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe bei gerinem Grad der Regulierung

Charakteristische Projektion (kommt nur in diesem Szenario vor)

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

05

Das Global & Fair-Szenario

Globale Warenströme hinter regionalen und werthaltigen Produkten

Globale Marktwirtschaft

Konsumverhalten

Produktion

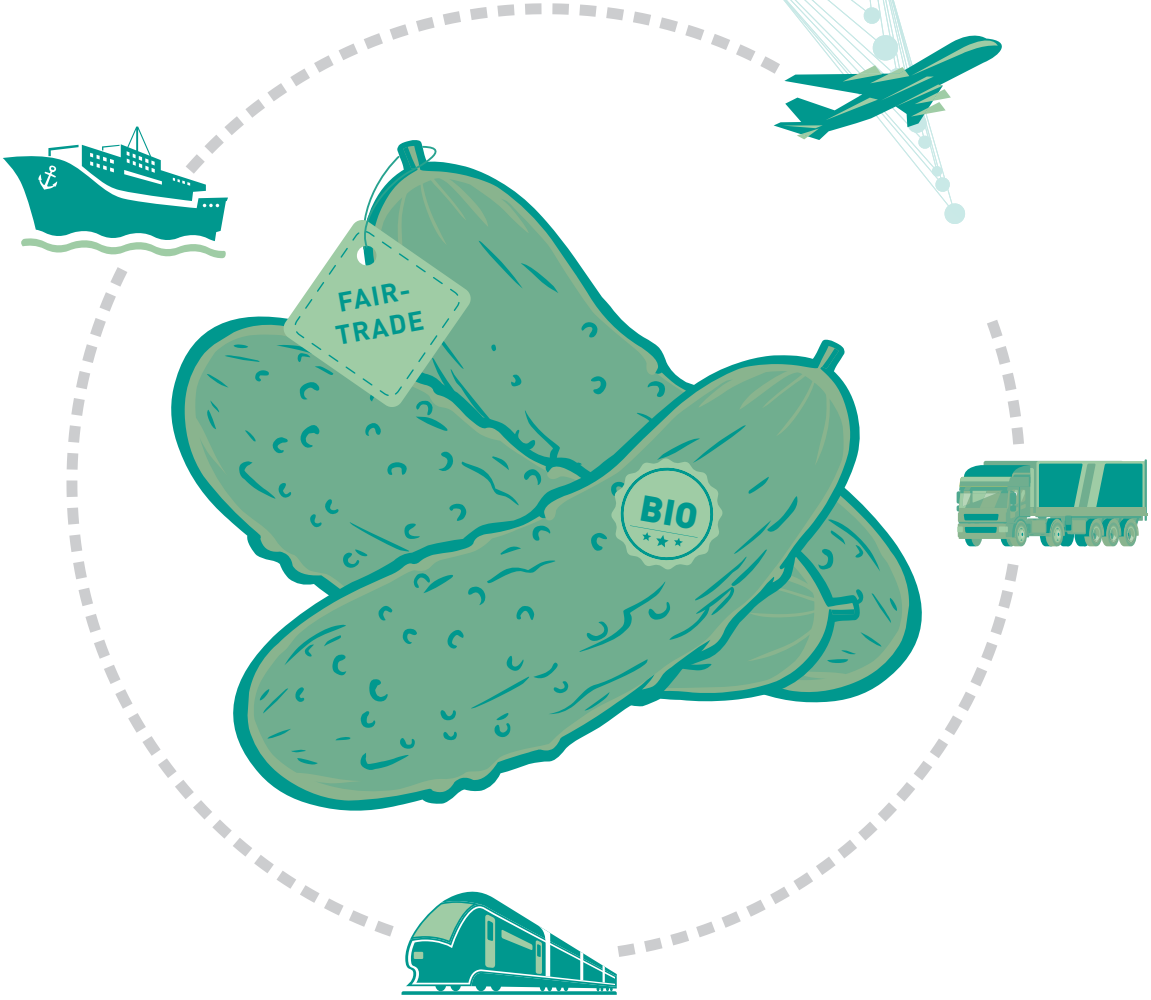
Agrarwirtschaft

2030. Das globale Umfeld ist geprägt von einer Auflösung der Grenzen und einem starken Austausch von Waren und Dienstleistungen, von Wissen und Kapital sowie von Personenfreizügigkeit. Daher wird die globale Lebensmittelwirtschaft zunehmend von multinationalen Konzernen geprägt. Gleichzeitig haben Belange des Allgemeinwohls wie Umwelt- und Klimaschutz oder die Bekämpfung von Hunger und Armut auf globaler Ebene deutlich an Gewicht gewonnen. Insofern orientieren sich die Konzerne bei ihrem Handeln nicht allein an kurzfristigem Gewinnstreben, sondern stellen langfristig und gesellschaftlich wirksame Innovationen in den Mittelpunkt.

Individualität sowie Werteorientierung sind in der modernen Gesellschaft keine Gegensätze mehr. So entsteht eine Vielfalt von Lebensstilen, Wertvorstellungen und Konsummustern, die in der überwiegenden Mehrzahl von einem „Wir-Denken“ und hohem Verantwortungsbewusstsein geprägt sind. Unterschiedliche Lebensstile werden gemeinhin als positiv wahrgenommen – was sich auch auf den Bereich der Ernährung überträgt. Die meisten Menschen sehen im Essen weit mehr als die reine Nahrungsaufnahme: der Zeiteinsatz für Beschaffung, Zubereitung und Verzehr ist hoch, Mahlzeiten werden weiterhin gemeinschaftlich im engeren Lebensumfeld eingenommen, und gleichzeitig wird das Essen genutzt, um eigener Individualität und Persönlichkeit Ausdruck zu verleihen. Gefördert wird diese Entwicklung von Medien, die konstruktiv zu einem ergebnisoffenen Dialog über Lebensmittel beitragen.

Der Verarbeitungsgrad der Lebensmittel steigt nicht mehr weiter an. Ursprünglichkeit spielt für die Konsumenten zwar eine große Rolle, dennoch werden globale Warenströme hinter regionalen Produkten akzeptiert. Dies liegt vor allem an der Sicherstellung hoher Qualitätsstandards zu günstigen Preisen durch die Lebensmittelwirtschaft – und an der nachhaltigen Gestaltung der Mobilitätssysteme. Ermöglicht wird diese Veränderung durch ein hochinnovatives Umfeld, in dem die massiven Fortschritte aus Forschung und Wissenschaft von der Ernährungswirtschaft erschlossen und den dafür offenen Konsumenten emotional nahegebracht werden. Der stationäre Einzelhandel übernimmt zunehmend die Rolle eines „Guides“, der die Konsumenten bei ihren komplexen Einkaufsprozessen unterstützt. Daher spielen für ihn Wertorientierung, Glaubwürdigkeit und Transparenz eine große Rolle – unter Einbezug eigener, digitaler Angebote und Services.

Die deutsche Lebensmittelwirtschaft ist zunächst direkt von der zunehmenden Regulierung betroffen – also von neuen Standards in Umwelt- und Verbraucherschutz. Diese Vorgaben der öffentlichen Hand sind allerdings so angelegt, dass sie traditionelle Strukturen nicht festlegen, sondern gesellschaftlich gewünschte Veränderungen stimulieren. 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.



Globale Wahrheiten

Der Verbraucher bewegt sich in einer an Regionalität und Werten orientierten Welt – die allerdings von globaler Logistik gesteuert wird

Szenario tritt ein, wenn

Moral und Individualisierung zusammentreffen.

05

Das Global&Fair-Szenario

Globale Warenströme hinter regionalen und werthaltigen Produkten

	Schlüsselfaktor	Szenario-Elemente
1	Umwelt- & Klimapolitik / Ressourcen & Rohstoffe	Hohe Bedeutung der globalen Umwelt- und Klima-politik bei schwankenden Rohstoffpreisen
2	Lebensstile & Werteentwicklung	Das Auseinanderdriften der Lebensstile und des damit einhergehenden Konsumverhalten in der Gesellschaft verstetigt sich verbunden mit einer starken Integration von Werten in Kaufentscheidungen
3	Mobilität & Freizeit	Hoher Freizeitanteil in der Gesellschaft bei abnehmender Mobilität
4	Innovation & Digitalisierung	Neue Erfolgsfaktoren in einer weitgehend digitalisierten Ernährungswirtschaft
5	Essverhalten / Ernährungsgewohnheiten	Umfangreicher Zeiteinsatz für Ernährung zur Persönlichkeitsbildung
6	Kochgewohnheiten in privaten Haushalten / Außer-Haus-Versorgung und Gastronomie	Dominanz des klassischen Zubereitens und Essens zu Hause
7	Einkaufsverhalten der privaten Haushalte	Primär komplexe Einkaufsprozesse bei hoher Transparenz
8	Verantwortungsbewusstsein der Konsumenten / Fair Trade	Stark steigender Anteil der Konsumenten setzt auf nachhalitge Entwicklung bei gleichzeitiger Befriedi-gung individueller Bedrüfnisse
9	Regionalität / Bedeutung der Herkunft der Lebensmittel	Globale Warenströme hinter regionalen Produkten
10	Qualität von Lebensmitteln / Lebens-mittelsicherheit / -kontrolle	Qualitative Kriterien schaffen hohes Vertrauen in Lebensmittel(-sicherheit)
11	Lebensmittelpreise / Zahlungsbereitschaft für Lebensmittel	Günstige Preise für qualitativ hochwertige, wertgeschätzte Lebensmittel

	Schlüsselfaktor	Szenario-Elemente
12	Lebensmittel in den Medien	Medien tragen zum intensiven ergebnisoffenen Dialog über Lebensmittel bei
13	Globale Lebensmittel-Wertschöpfungskette	Globale Lebensmittelwirtschaft erhöht die Vielfalt von Lebensmitteln
14	Investitionsverhalten der Akteure in der globalen Lebensmittelwirtschaft	Globale Kapital- und Dividendengetriebene Konzerne treiben Innovationen in der Lebensmittelwirtschaft
15	Rolle & Struktur des Lebensmittelhandels	Dominante Rolle des klassischen stationären Lebensmittelhandels
16	Forschung und Wissenschaft bezüglich Lebensmittel	Massive Fortschritte der Forschung werden von der Ernährungswirtschaft erschlossen – Kunden reagieren lediglich emotional darauf
17	Innovationen / Technologische Verfahren in der Lebensmittel-Herstellung	Hoch innovatives Umfeld – Verbraucher und Ernährungswirtschaft treiben Innovationen
18	Produkte der Lebensmittelindustrie	Produktvielfalt hoch Grad der Verarbeitung der Produkte und Anteil von Convenience können sowohl hoch als auch gering sein
19	Struktur der deutschen Lebensmittelwirtschaft	Zunehemend konzentrierte Lebensmittelbranche mit hohem Exportanteil
20	Automatisierung der Arbeitskräfte in der Lebensmittelwirtschaft	Hoch automatisierter Lebensmittelwirtschaft stehen ausreichend Fachkräfte zur Verfügung
21	Agrarwirtschaft in Deutschland	Geringe Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe bei hohem Grad der Regulierung

Charakteristische Projektion (kommt nur in diesem Szenario vor)

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

06

Das regionale Vielfalts-Szenario

Wertebewusste Verbraucher treiben regionalisierte Angebote

Globale Marktwirtschaft



Konsumverhalten



Produktion



Agrarwirtschaft



2030. Die auf Deregulierung und Auflösung der Grenzen basierende Globalisierung ist nicht mehr alternativlos. Zwar besteht weiterhin und sogar noch verstärkt eine internationale Zusammenarbeit – beispielsweise im Umwelt- und Klimaschutz – aber gleichzeitig setzen sich protektionistische Tendenzen durch und es etablieren sich immer mehr regionale und lokale Wirtschaftsnetzwerke. Lokale Verbraucher mit ihren individuellen Bedürfnissen führen zu einer regionalisierten Lebensmittelwirtschaft sowie zu einer Abkehr von globalen Standards – und geben letztlich den Weg frei für eine „neue alte Vielfalt".



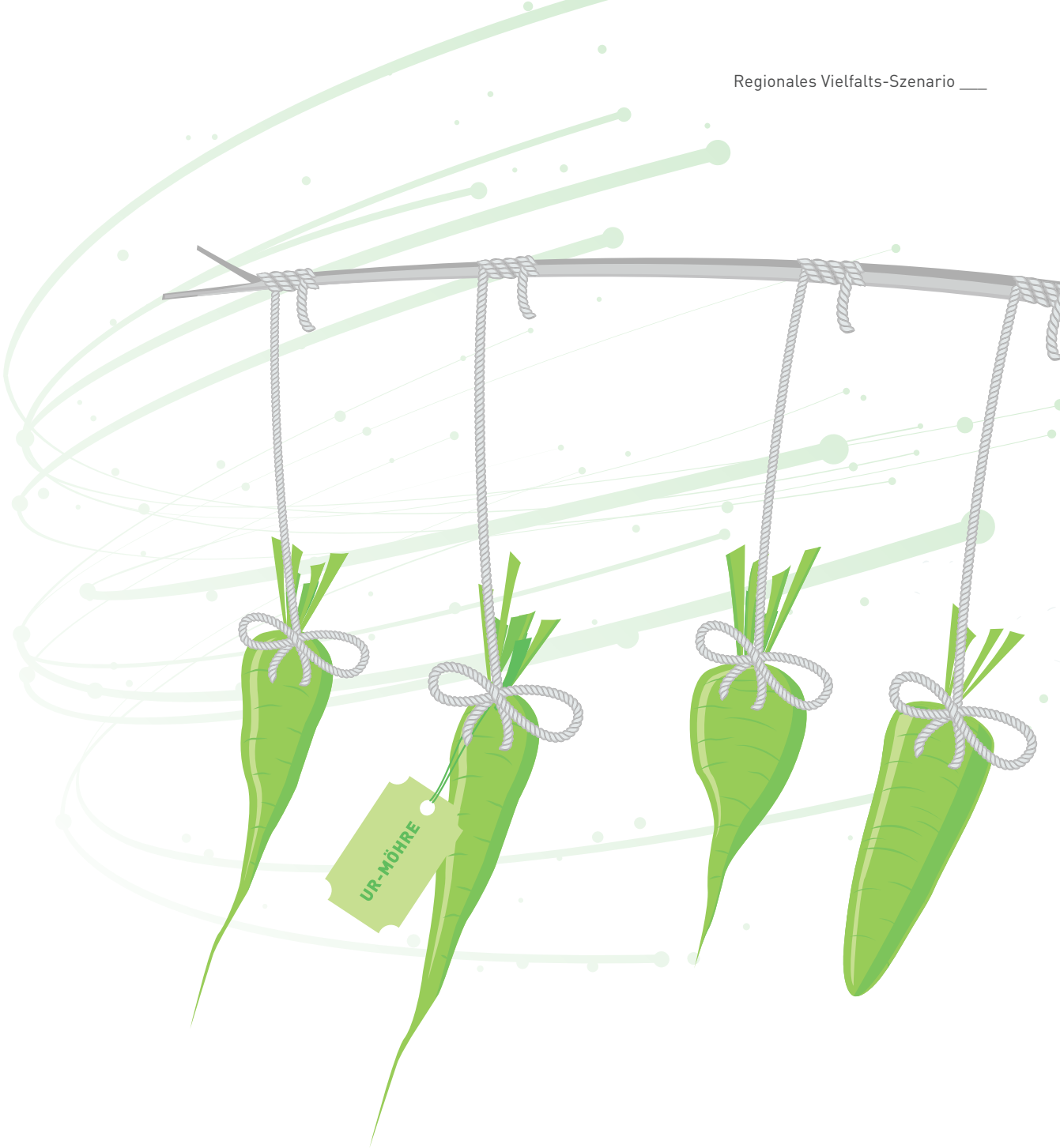
In der von Vielfalt geprägten Gesellschaft setzen sich Echtheit und Nachhaltigkeit als Leitmotive durch. Es entsteht eine Fülle von Lebensstilen, Wertvorstellungen und Konsummustern, die in der überwiegenden Mehrzahl von einem „Wir-Denken" und hohem Verantwortungsbewusstsein geprägt sind. Entsprechende Entwicklungen finden sich auch in der Ernährung, wo „Regional als das neue Bio" gilt. Die meisten Menschen sehen im Essen weit mehr als die reine Nahrungsaufnahme: der Zeiteinsatz für Beschaffung, Zubereitung und Verzehr ist hoch, Mahlzeiten werden weiterhin gemeinsam eingenommen, und gleichzeitig wird das Essen genutzt, um eigener Individualität und Persönlichkeit Ausdruck zu verleihen. Gefördert wird diese Entwicklung durch Medien, die lokale Gegebenheiten aufgreifen und konstruktiv zu einem ergebnisoffenen Dialog über Lebensmittel beitragen.



Die Verbraucher sind bereit, für hochwertige und regionale Lebensmittel mehr zu bezahlen. Gleichzeitig wünschen sie sich einen direkten Bezug zu Rohstoffen und Herstellern, so dass der Verarbeitungsgrad der Lebensmittel eher rückläufig ist und sich vielerorts regionale oder lokale Logistiknetze entwickeln. In diesem Umfeld hat es die (globale) Ernährungswirtschaft schwer, übergreifende Neuerungen durchzusetzen. Stattdessen treiben die lokalen Verbraucher über ihre Bedürfnisse die Branchenentwicklung an. Diesem Umfeld hat sich auch die Ernährungsforschung angepasst, in dem sie sich auf den Transfer übergeordneter wissenschaftlicher Erkenntnisse in marktnahe Innovationen konzentriert. Der stationäre Einzelhandel setzt ebenfalls auf regionale Konzepte und profitiert von der hohen Bedeutung der kleinen, regionalen Anbieter.



Die stark handwerklich und mittelständisch geprägte deutsche 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. Digitalisierung und Automatisierung sind zwar Bestandteil dieser Entwicklung, aber ohne starken Einfluss auf den Alltag. Wettbewerbsvorteile können nur einzelne Nischenanbieter erschließen. Außerdem führt die Rückbesinnung auf nationale und regionale Wirtschaftsräume dazu, dass der Ernährungswirtschaft die benötigten Arbeitskräfte nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen.



Das „neue Alte“

Wiederentdeckung der traditionellen Werte und Lebensmittel führen zu einer neuen Vielfalt jenseits der Globalisierung

Szenario tritt ein, wenn

Verbraucher auf regionale Produkte setzen.

06

Das regionale Vielfalts-Szenario

Wertebewusste Verbraucher treiben regionalisierte Angebot

	Schlüsselfaktor	Szenario-Elemente
1	Umwelt- & Klimapolitik / Ressourcen & Rohstoffe	Hohe Bedeutung der globalen Umwelt- und Klimapolitik bei schwankenden Rohstoffpreisen
2	Lebensstile & Werteentwicklung	Das Auseinanderdriften der Lebensstile und des damit einhergehenden Konsumverhalten in der Gesellschaft verstetigt sich verbunden mit einer starken Integration von Werten in Kaufentscheidungen
3	Mobilität & Freizeit	Hoher Freizeitanteil in der Gesellschaft bei abnehmender Mobilität
4	Innovation & Digitalisierung	Einzelne Nischenanbieter können Wettbewerbsvorteile erschließen – aber Digitalisierung der Ernährungswirtschaft bleibt insgesamt moderat
5	Essverhalten / Ernährungsgewohnheiten	Umfangreicher Zeiteinsatz für Ernährung zur Persönlichkeitsbildung
6	Kochgewohnheiten in privaten Haushalten / Außer-Haus-Versorgung und Gastronomie	Dominanz des klassischen Zubereitens und Essens zu Hause
7	Einkaufsverhalten der privaten Haushalte	Primär komplexe Einkaufsprozesse bei hoher Transparenz
8	Verantwortungsbewusstsein der Konsumenten / Fair Trade	Stark steigender Anteil der Konsumenten setzt auf nachhalitge Entwicklung bei gleichzeitiger Befriedigung individueller Bedrüfnisse
9	Regionalität / Bedeutung der Herkunft der Lebensmittel	Hohe Bedeutung regionaler und in der Region hergestellter Lebensmittel
10	Qualität von Lebensmitteln / Lebensmittelsicherheit / -kontrolle	Qualitative Kriterien schaffen hohes Vertrauen in Lebensmittel (-sicherheit)
11	Lebensmittelpreise / Zahlungsbereitschaft für Lebensmittel	Akzeptanz hoher Preise für qualitativ hochwertige, wertgeschätzte Lebensmittel

	Schlüsselfaktor	Szenario-Elemente
12	Lebensmittel in den Medien	Medien tragen zum intensiven ergebnisoffenen Dialog über Lebensmittel bei
13	Globale Lebensmittel-Wertschöpfungskette	Zunehmende Abschottung begrenzt globale Lebensmittel-Wertschöpfungsketten und schafft neue Freiräume für regionale Produkte und Vielfalt
14	Investitionsverhalten der Akteure in der globalen Lebensmittelwirtschaft	Lokal und national verankerte Akteure treiben Innovationen in der Lebenmittelwirtschaft
15	Rolle & Struktur des Lebensmittelhandels	Dominante Rolle des klassischen stationären Lebensmittelhandels
16	Forschung und Wissenschaft bezüglich Lebensmittel	Grad der Veränderung der Ernährungswirtschaft auf Basis neuer Forschungsergebnisse hoch Verständnis und Wahrnehmung von Forschung und Wissenschaft durch die Verbraucher kann sowohl rational als auch emotional sein
17	Innovationen / Technologische Verfahren in der Lebensmittel-Herstellung	Verbraucher treiben Innovationen im Ernährungsumfeld (nachfragegetrieben)
18	Produkte der Lebensmittelindustrie	Hohe Produktvielfalt bei geringem Grad der Verarbeitung der Produkte
19	Struktur der deutschen Lebensmittelwirtschaft	Stark handwerklich / mittelständisch geprägte Branche konzentriert sich auf regionale Märkte
20	Automatisierung der Arbeitskräfte in der Lebensmittelwirtschaft	Automatisierungsgrad der deutschen Lebensmittelwirtschaft moderat Verfügbarkeit von benötigten Arbeitskräften kann sowohl eingeschränkt als auch hoch sein
21	Agrarwirtschaft in Deutschland	Hohe Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe bei hohem Grad der Regulierung

Charakteristische Projektion (kommt nur in diesem Szenario vor)

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

07

Das Verzichts-Szenario

Konsumverweigerung führt zu Vereinfachung

Globale Marktwirtschaft

Konsumverhalten

Produktion

Agrarwirtschaft

2030. Die auf Wachstum basierenden Konsumwelten gehören ebenso der Vergangenheit an wie die mit Deregulierung und Entgrenzung verbundene Globalisierung. An ihre Stelle ist eine verstärkte internationale Zusammenarbeit getreten – insbesondere im Umwelt- und Klimaschutz. Globaler Freihandel wurde durch ein System national oder regional geschützter Wirtschaftsräume ersetzt, in denen die Mobilität von Personen und Gütern deutlich an Bedeutung verloren hat. In der Lebensmittelwirtschaft überwiegend regionale Produkte – dadurch kommt es zu einem Verlust an Lebensmittelvielfalt.

In der stark moralisch geprägten Gesellschaft setzen sich gemeinschaftliche Leitmotive wie Authentizität, Regionalität und Nachhaltigkeit durch. Wertebasiertes Handeln prägt das tägliche Leben und hat großen Einfluss auf das Konsumverhalten. Dabei steht den Menschen viel Freizeit zur Verfügung, die sie intensiv für ihre eigenen Belange nutzen – auch für die Beschaffung, Zubereitung und den Verzehr von Lebensmitteln. Dazu gehört auch das Kochen in der eigenen Küche. Kritische Medien stoßen einen intensiven Dialog über Lebensmittel an und fördern rationales Konsumentenverhalten. Daher soll das Essen vor allem Schmecken und Satt machen – einen nennenswerten Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung spielt es in der einheitlichen und „politisch-korrekten" Gesellschaft nicht.

Kritische Verbraucher sperren sich gegen Innovationen in Forschung und Wissenschaft und bremsen so Fortschritte in der Ernährungswirtschaft aus. Sie verlangen stattdessen nach hochwertigen, regionalen und wenig verarbeiteten Lebensmitteln. Diese breite Nachfrage führt – zumindest teilweise – dazu, dass das Preisniveau für solche Produkte sinkt und sie auch in dem nur gering wachsenden Umfeld für breite Bevölkerungsgruppen erschwinglich sind. Dafür geht die Vielfalt in den Regalen der klassischen, stationären Einzelhändler massiv zurück. Energie und Rohstoffe sind in ausreichendem Maße vorhanden. Das schlägt sich auf die gesamte Wertschöpfungskette nieder. Es kommt zu einem starken Wachstum von Direkterzeugung und Selbstvermarktung als Teil der sich entwickelnden regionalen oder lokalen Logistiknetze.

Die stark handwerklich und mittelständisch geprägte deutsche Lebensmittelwirtschaft konzentriert sich auf den nationalen Markt – Im- und Exporte spielen eine weit geringere Rolle als früher. Insgesamt ist die Veränderungsgeschwindigkeit allerdings begrenzt, traditionelle Strukturen der Agrar- und Lebensmittelwirtschaft können sich in dem geschützten Umfeld durchsetzen. Der Automatisierungsgrad ist relativ gering und die Digitalisierung spielt lediglich im regionalen Bereich oder in einzelnen Nischen eine entsprechende Rolle. Allerdings führt die Rückbesinnung auf nationale und regionale Wirtschaftsräume auch dazu, dass der deutschen Ernährungswirtschaft die benötigten Arbeitskräfte nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen.



Kollektive Moral vor individueller Vielfalt

Kritische Verbraucher setzen auf Direktvermarktung und Selbst-versorgung – Vielfalt und globale Innovation verlieren an Bedeutung

Szenario tritt ein, wenn

Verbraucher moralisch denken.

07

Das Verzichts-Szenario

Konsumverweigerung führt zu Vereinfachung

	Schlüsselfaktor	Szenario-Elemente
1	Umwelt- & Klimapolitik / Ressourcen & Rohstoffe	Hohe Bedeutung der globalen Umwelt- und Klimapolitik bei schwankenden Rohstoffpreisen
2	Lebensstile & Werteentwicklung	Die Lebensstile und das damit einhergehende Konsumverhalten in der Gesellschaft gleichen sich an verbunden mit einer starken Integration von Werten in Kaufentscheidungen
3	Mobilität & Freizeit	Hoher Freizeitanteil in der Gesellschaft bei abnehmender Mobilität
4	Innovation & Digitalisierung	Insgesamt moderate Digitalisierung der Ernährungswirtschaft – kaum Möglichkeiten zur Differenzierung
5	Essverhalten / Ernährungsgewohnheiten	Umfangreicher Zeiteinsatz für Ernährung (= „Schmecken und Satt machen“)
6	Kochgewohnheiten in privaten Haushalten / Außer-Haus-Versorgung und Gastronomie	Dominanz des klassischen Zubereitens und Essens zu Hause
7	Einkaufsverhalten der privaten Haushalte	Einfachheit des Einkaufprozesses hoch Transparenz beim Einkauf kann sowohl hoch als auch gering sein
8	Verantwortungsbewusstsein der Konsumenten / Fair Trade	Stark steigender Anteil der Konsumenten bevorzugt nachhaltige Entwicklung vor individuellen Bedürfnissen
9	Regionalität / Bedeutung der Herkunft der Lebensmittel	Hohe Bedeutung regionaler und in der Region hergestellter Lebensmittel
10	Qualität von Lebensmitteln / Lebens-mittelsicherheit / -kontrolle	Messbare Kriterien schaffen keine Orientierung und führen zu geringem Vertrauen in Lebens-mittel (-sicherheit)
11	Lebensmittelpreise / Zahlungsbereitschaft für Lebensmittel	Herstellungskosten für Lebensmittel (=Wertigkeit / Qualität von Lebensmitteln) hoch Preisniveau sowie Zahlungsbereitschaft für Lebens-mittel können sowohl gering als auch hoch sein

	Schlüsselfaktor	Szenario-Elemente
12	Lebensmittel in den Medien	Kritische Medien befördern einen intensiven Austausch über Lebensmittel
13	Globale Lebensmittel-Wertschöpfungskette	Zunehmender Protektionismus begrenzt globale Lebensmittel-Wertschöpfungskette und führt zu einer Reduktion der Vielfalt von Lebensmitteln
14	Investitionsverhalten der Akteure in der globalen Lebensmittelwirtschaft	Lokale und national strukturierte Lebensmittel-wirtschaft lässt Innovationspotenziale liegen
15	Rolle & Struktur des Lebensmittelhandels	Starkes Wachstum von Direkterzeugern und Selbstvermarktung
16	Forschung und Wissenschaft bezüglich Lebensmittel	Grad der Veränderung der Ernährungswirtschaft auf Basis neuer Forschungsergebnisse gering Verständnis und Wahrnehmung von Forschung und Wissenschaft durch die Verbraucher kann sowohl ratio-nal als auch emotional sein
17	Innovationen / Technologische Verfahren in der Lebensmittel-Herstellung	Gering innovatives Umfeld – Verbraucher und Ernährungswirtschaft sperren sich gegen Innovationen
18	Produkte der Lebensmittelindustrie	Geringe Produktvielfalt bei geringem Grad der Verarbeitung der Produkte
19	Struktur der deutschen Lebensmittel-wirtschaft	Stark handwerklich / mittelständisch geprägte Branche konzentriert sich auf regionale Märkte
20	Automatisierung der Arbeitskräfte in der Lebensmittelwirtschaft	Automatisierungsgrad der deutschen Lebensmittel-wirtschaft moderat Verfügbarkeit von benötigten Arbeitskräften kann sowohl eingeschränkt als auch hoch sein
21	Agrarwirtschaft in Deutschland	Hohe Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe bei hohem Grad der Regulierung

Charakteristische Projektion (kommt nur in diesem Szenario vor)

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

08

Das Versorgungs-Szenario

Das Ende von Erlebnis- und Werteorientierung

Globale Marktwirtschaft

Konsumverhalten

Produktion

Agrarwirtschaft

2030. Das globale Umfeld hat sich massiv verändert. Vielfältige internationale Konflikte und Terrorismus haben zu einer kritischen Sicherheitslage geführt und die global vernetzte Weltwirtschaft nachhaltig erschüttert. Nahezu alle Staaten schotten ihre Heimatmärkte durch protektionistische Maßnahmen ab, und die Mobilität von Personen und Gütern hat deutlich an Bedeutung verloren. Auch die internationale Zusammenarbeit bei Umwelt- und Klimaschutz ist zum Erliegen gekommen. Die Lebensmittelwirtschaft steht jetzt im Dienst der neo-nationalen Wirtschaftspolitik und verfolgt vor allem das Ziel, die Versorgungssicherheit zu gewährleisten – auf Basis regionaler Produkte und auf Kosten der Vielfalt (und häufig auch der Qualität) von Lebensmitteln.

Im Rahmen dieser Entwicklung gleichen sich die Lebensstile und das damit einhergehende Konsumverhalten der Menschen immer mehr an. Die Gesellschaft entfernt sich immer weiter von den Werten einer offenen Gesellschaft, aber auch von den Konsummustern der globalen Wirtschaft. Dabei driftet sie ins Nostalgisch-Traditionelle und überhöht die Bedeutung nationaler oder regionaler Produkte, um auf diese Weise den Rückgang von Vielfalt und den auftretenden Mangel in der Versorgung zu kaschieren. Um in dem kritischen Umfeld zurecht zu kommen, steigt die Arbeitsbelastung der Menschen an und die Bedeutung familiärer Sicherungsnetze nimmt deutlich zu. Dies führt einerseits zu einer Stärkung der klassischen Zubereitung und des Essens zu Hause – andererseits aber auch zum Rückgriff auf selbst zubereitete Nahrungsmittel im Rahmen der vielfältigen, außerhäuslichen Arbeitsprozesse.

Der Verarbeitungsgrad der Lebensmittel ist gering. Ursprünglichkeit und Herkunft spielt für die Konsumenten eine große Rolle, wobei dies nicht auf eine ausgeprägte Werteorientierung zurückzuführen ist. Forschung und Wissenschaft stagnieren, die stark regulierte Branche zieht kaum Investoren an und auch die Verbraucher zeigen wenig Interesse an Neuerungen. Letztlich führt der Innovationsmangel zu hohen Lebensmittelpreisen, die von den durch die schlagzeilenorientierte und sensationsgetriebene Berichterstattung emotionalisierten Konsumenten aber mangels Alternativen akzeptiert werden. Die geringe Innovationsbereitschaft zeigt sich auch im Einzelhandel, der weiterhin von stationären Händlern mit traditionellen Formaten, einfachen Einkaufsprozessen und hoher Intransparenz gekennzeichnet ist.

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. Hier setzt sich durch, wer die einheitlichen Kundenanforderungen am günstigsten bedienen kann – Im- und Exporte spielen so gut wie keine Rolle mehr. Der Automatisierungsgrad ist relativ gering. In der Lebensmittelwirtschaft kommt es zu einem deutlichen Ausbau des Niedriglohnsektors, dem allerdings vielfach die benötigten Arbeitskräfte fehlen.



Regressives Umfeld

Versorungssicherheit wird zum zentralen Thema – Erlebnis und Werteorientierung rücken in den Hintergrund

Szenario tritt ein, wenn

sich das Umfeld massiv nationalisiert

08

Das Versorgungs-Szenario

Das Ende von Erlebnis- und Werteorientierung

	Schlüsselfaktor	Szenario-Elemente
1	Umwelt- & Klimapolitik / Ressourcen & Rohstoffe	Geringe Bedeutung der globalen Umwelt- und Klimapolitik bei stabilen Rohstoffpreisen
2	Lebensstile & Werteentwicklung	Die Lebensstile und das damit einhergehende Konsumverhalten in der Gesellschaft gleichen sich an wobei Werte die Kaufentscheidung nicht maßgeblich beeinflussen
3	Mobilität & Freizeit	Geringer Freizeitanteil in der Gesellschaft bei abnehmender Mobilität
4	Innovation & Digitalisierung	Insgesamt moderate Digitalisierung der Ernährungswirtschaft – kaum Möglichkeiten zur Differenzierung
5	Essverhalten / Ernährungsgewohnheiten	Geringer Zeiteinsatz für Ernährung (= „Schmecken und Satt machen“)
6	Kochgewohnheiten in privaten Haushalten / Außer-Haus-Versorgung und Gastronomie	Starkes Wachstum der Zubereitung durch Dienstleister bei Essen zu Hause
7	Einkaufsverhalten der privaten Haushalte	Primär einfache Einkaufsprozesse bei geringer Transparenz
8	Verantwortungsbewusstsein der Konsumenten / Fair Trade	Geringer Bedarf zur Veränderung von Nachhaltigkeitsstandards bei geringem Grad individueller Bedürfnisse
9	Regionalität / Bedeutung der Herkunft der Lebensmittel	Hohe Bedeutung regional hergestellter Produkte
10	Qualität von Lebensmitteln / Lebensmittelsicherheit / -kontrolle	Vergebliche Suche nach qualitativer Orientierung führt zu geringem Vertrauen in Lebensmittel (-sicherheit)
11	Lebensmittelpreise / Zahlungsbereitschaft für Lebensmittel	Akzeptanz hoher Preise für Standard-Lebensmittel

	Schlüsselfaktor	Szenario-Elemente
12	Lebensmittel in den Medien	Medien haben Interesse an sensationsgetriebenen Nachrichten
13	Globale Lebensmittel-Wertschöpfungskette	Zunehmende Abschottung begrenzt globale Lebensmittel-Wertschöpfungskette und führt zu einer Reduktion der Vielfalt von Lebensmitteln
14	Investitionsverhalten der Akteure in der globalen Lebensmittelwirtschaft	Lokale und national strukturierte Lebensmittelwirtschaft lässt Innovationspotenziale liegen
15	Rolle & Struktur des Lebensmittelhandels	Bestehende Händler sichern mit neuen Lieferservices ihre Marktposition ab
16	Forschung und Wissenschaft bezüglich Lebensmittel	Emotionale Verbraucher bremsen Fortschritte der Ernährungswirtschaft
17	Innovationen / Technologische Verfahren in der Lebensmittel-Herstellung	Gering innovatives Umfeld – Verbraucher und Ernährungswirtschaft sperren sich gegen Innovationen
18	Produkte der Lebensmittelindustrie	Produktvielfalt gering Grad der Verarbeitung der Produkte sowie der Anteil an Convenience können sowohl gering als auch hoch sein
19	Struktur der deutschen Lebensmittelwirtschaft	Stark handwerklich / mittelständisch geprägte Branche konzentriert sich auf regionale Märkte
20	Automatisierung der Arbeitskräfte in der Lebensmittelwirtschaft	Automatisierungsgrad der deutschen Lebensmittelwirtschaft moderat Verfügbarkeit von benötigten Arbeitskräften kann sowohl eingeschränkt als auch hoch sein
21	Agrarwirtschaft in Deutschland	Hohe Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe bei gerinem Grad der Regulierung

Charakteristische Projektion (kommt nur in diesem Szenario vor)

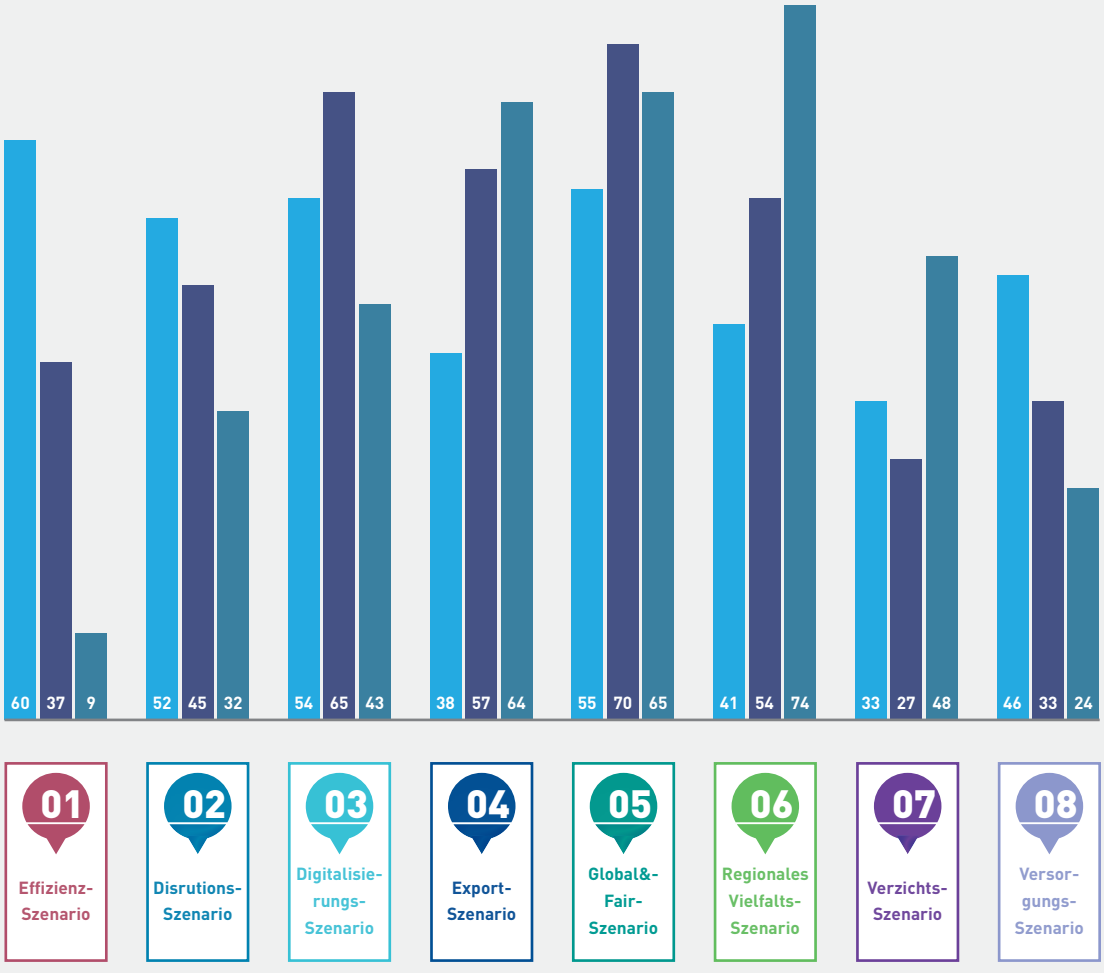
Teilcharakteristische Projektion (kommt in dieser Stärke nur in diesem Szenario vor)

Szenario-Bewertung

Die vorliegenden acht Szenarien sind zunächst Denkwerkzeuge, denen weder Wahrscheinlichkeiten noch Aussagen zum Wunschbild zugeordnet sind. Nur so stimulieren sie uns, bisher wenig genutzte Denkpfade zu beschreiben. Sollen die Szenarien nun verwendet werden, um strategische Handlungsfelder aus Unternehmenssicht zu identifizieren oder strategische Optionen zu bewerten, so stellen sich weitere Fragen:

Wie viel Veränderung ist – von heute gesehen – mit einem Szenario verbunden?
Welche Entwicklung erwarten wir für die Zukunft?
Und gibt es Szenarien, deren Eintreten wir uns eher wünschen als andere?

Diesen Fragen wurde im Rahmen einer Szenario-Bewertung durch die Mitwirkenden im Erstellungsprozess der Szenarien nachgegangen.



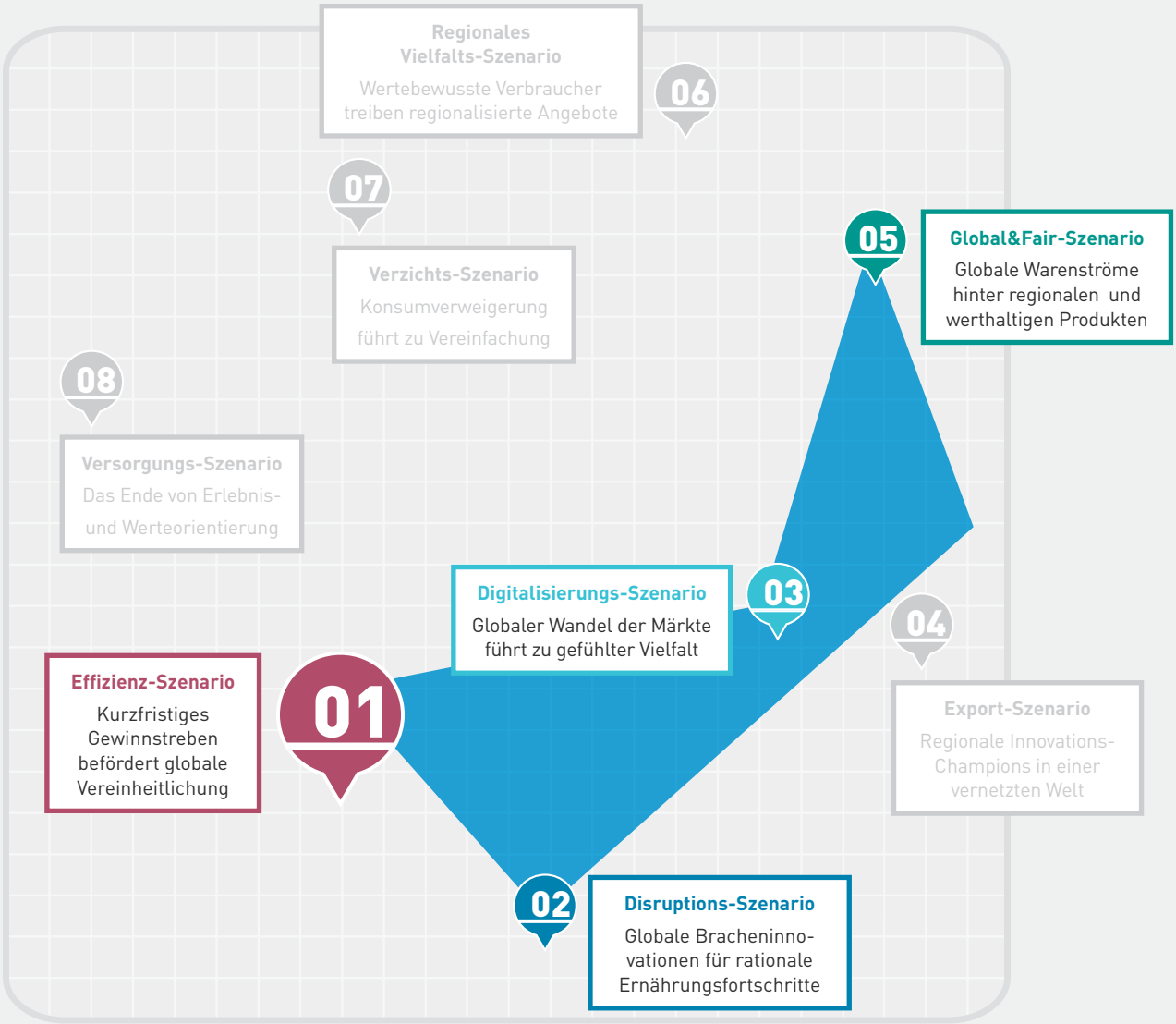
Die Werte zeigen die prozentuale Übereinstimmung des Szenarios mit der Gegenwart bzw. der erwarteten oder gewünschten Zukunft

Übereinstimmung: Gegenwart | Erwartete Zukunft | Gewünschte Zukunft

Nähe zur Gegenwart

Wo stehen wir heute?

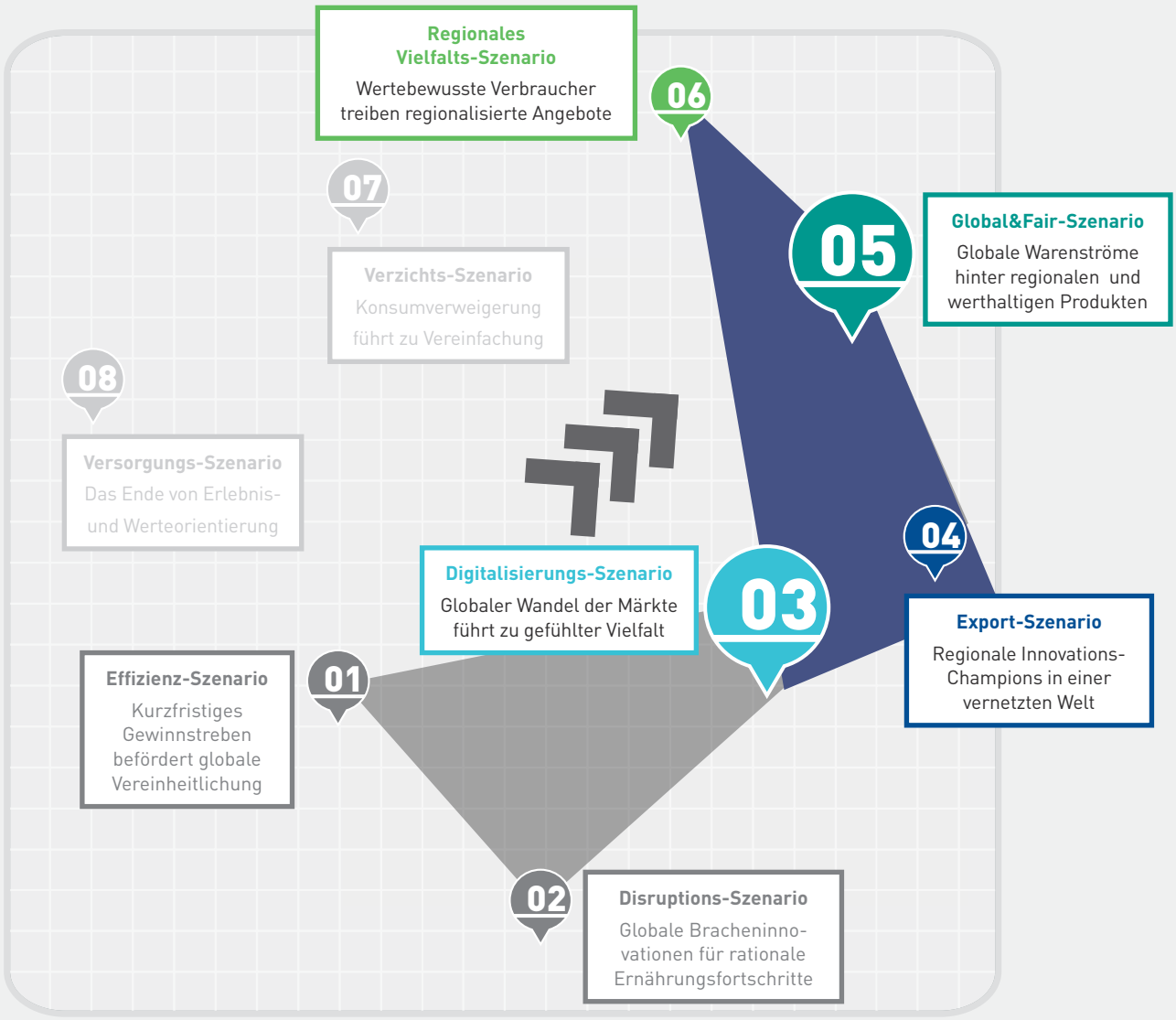
Die Beantwortung der Frage nach dem Status quo führte zunächst zu der Erkenntnis, dass alle Szenarien zwar auch Elemente der Gegenwart enthalten, keines aber die Gegenwart exakt abbildet: Es sind eben Zukunftsszenarien. Insgesamt weist das Szenario 1 („Effizienz-Szenario") die größte Übereinstimmung in der Bewertung mit dem Heute auf, gefolgt von den Szenarien 5 („Global&Fair-Szenario"), 3 („Digitalisierungs-Szenario") und 2 („Disruptions-Szenario"). Diese vier Zukünfte bilden den sogenannten Gegenwartsraum und beinhalten jeweils eine stark globalisierte Lebensmittelwirtschaft dominiert von Konzernen.



Erwartete Zukunft

Mit welcher Zukunft rechnen wir?

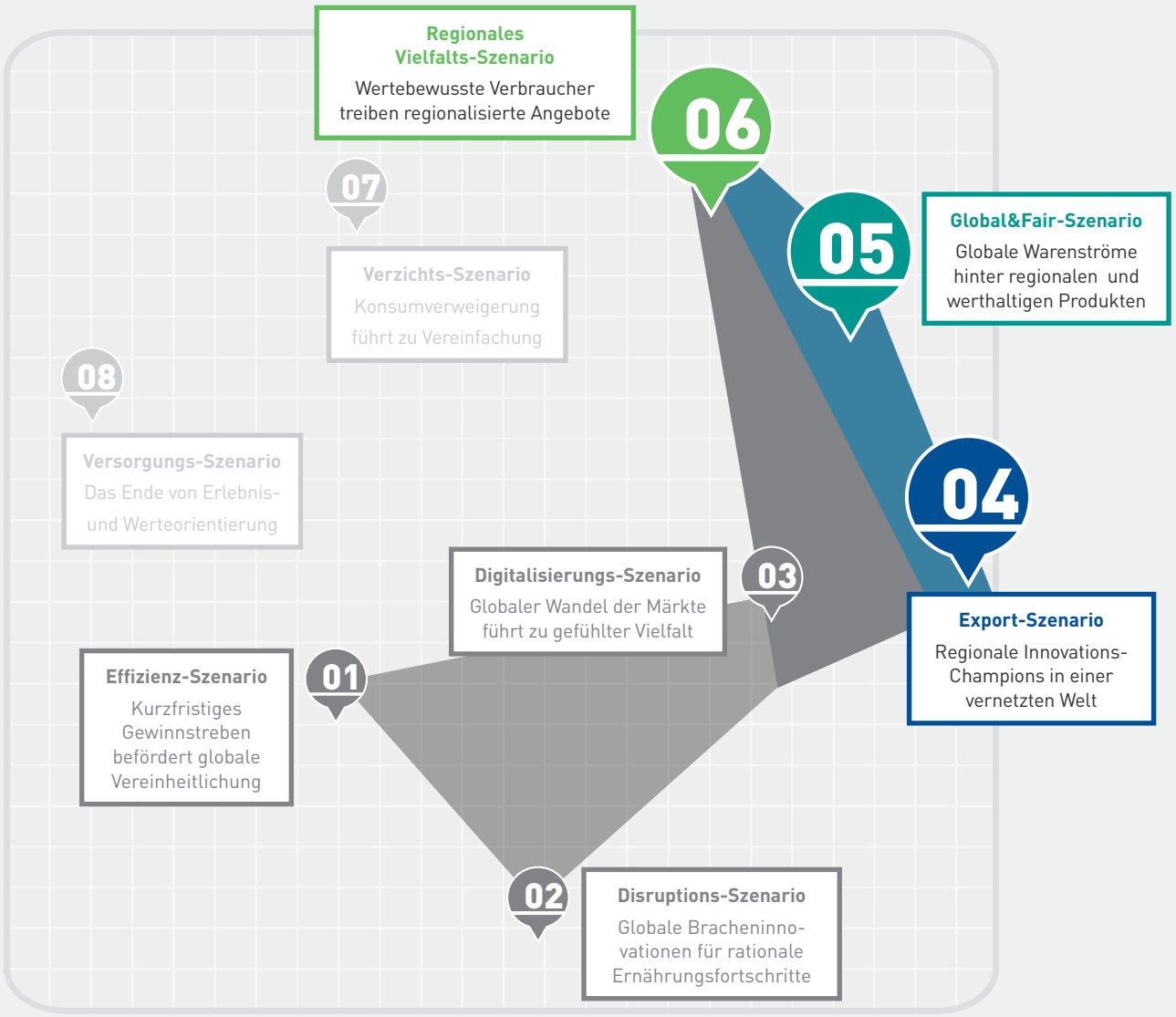
Der Raum der erwarteten Szenarien – Erwartungsraum – beinhaltet im Schwerpunkt die Szenarien 3 („Digitalisierungs-Szenario“) und 5 („Global & Fair-Szenario“). Hinzu kommen noch die Szenarien 4 („Export-Szenario“) und 6 („Regionales Vielfalts-Szenario“). Insofern zeigt sich auch bei der erwarteten Zukunft kein eindeutiges Ergebnis. Gemeinsam sind den Szenarien im Erwartungsraum ein individuelles Kundenverhalten, ein starker Beitrag der Ernährung zur Persönlichkeitsentwicklung, entsprechend marktgetriebene Innovationen sowie eine hohe Vielfalt und Komplexität von Produkten und Lebensmitteln.



Gewünschte Zukunft

Welche Zukunft bevorzugen wir?

Bei der Frage nach dem Wunsch war die Einschätzung am deutlichsten. Zu weiten Teilen trifft das Szenario 6 („Regionales Vielfalts-Szenario") den Wunsch der Beteiligten. Ebenfalls starken Anklang finden das Szenario 4 („Export-Szenario") sowie das Szenario 5 („Global & Fair-Szenario"). Somit deckt sich das Wunschbild zu weiten Teilen mit der erwarteten Zukunft – lediglich die starke Digitalisierung in einer globalen Lebensmittelwirtschaft entspricht weniger klar dem Wunschbild der Bewerter. Eine solche weitgehende Übereinstimmung von gewünschter und erwarteter Zukunft kennzeichnet zunächst einen positiven Veränderungsverlauf. Allerdings macht es diese optimistische Perspektive umso schwerer, sich bei der Umfeldbeobachtung nicht allein auf diese Szenarien zu konzentrieren, sondern gerade auch unerwartete und häufig einschneidende Veränderungen weiter „auf dem Radar" zu behalten.



Cluster Ernährung



ScMI

ZUKUNFTSTAGE LEBENSMITTEL

KErn