



STUDIE 2019

# SIEHT SO DER FRUCHTHANDEL 2030 AUS?

*Sechs mögliche Szenarien*

An aerial photograph of a farmer wearing a white cap and blue overalls, crouching in a field and looking at a tablet. In the foreground, a white drone with blue accents is visible, flying over the field. The field is a mix of green and yellowish-brown plants, likely corn.

[WWW.DFHV.DE](http://WWW.DFHV.DE)

# INHALT

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>Wer war an der Erarbeitung des Fruchthandel-Szenarios beteiligt?</b>	<b>6</b>
<b>Wobei hilft eine Szenarioanalyse?</b>	<b>6</b>
<b>Wie sind wir bei der Szenarioanalyse vorgegangen?</b>	<b>7</b>

## DIE SECHS SZENARIEN

<b>01</b>	<b>PROTEKTIONISMUS UND DIE ANGSTGETRIEBENE SPARSAMKEIT</b>	<b>12</b>
<b>02</b>	<b>NACHHALTIGKEIT UND TRANSPARENZ</b>	<b>16</b>
<b>03</b>	<b>DER KAMPF UMS FELD ODER DIE AGRARTECHNISCHE LIBERALISIERUNG</b>	<b>20</b>

## Impressum

**Herausgeber**  
Deutscher Fruchthandelsverband e.V.  
Bergweg 6  
53225 Bonn

Telefon: +49 228 911450  
E-Mail: [info@dfhv.de](mailto:info@dfhv.de)  
[www.dfhv.de](http://www.dfhv.de)

**Verantwortlich für den Inhalt**  
Dr. Andreas Brügger,  
Deutscher Fruchthandelsverband e.V., Bonn

**Redaktion und Text:**  
Erich Dederichs,  
dederichs kommunikation GmbH

**Gestaltung:**  
rheinland relations GmbH, Bonn

**Bildnachweise:**  
rheinlandrelations, Fruchthof Berlin  
Verwaltungsgenossenschaft eG.

iStock.com - Kinwun, scyther5, skynesher,  
Kerkez, valentinrussanov, pkujjahe, Jevtic,  
tiero, batuhan toker, siculodoc, zoranm,  
baranozdemir (Cover, Rückseite)

stock.adobe.com - industrieblick, Praewpan

unsplash.com - Sandro Cenni, Gilly, Thomas Le,  
Mika Baumeister, Martin Sanchez, Chuttersnap,  
Lucy Chian, Pineapple Supply

**Druck:**  
D+L Druck+Logistik, 46395 Bocholt



## 04

VON DER REGULIERUNG ÜBER DIE LANGSAMKEIT ZUM STILLSTAND **26**

## 05

SCHNELLE TECHNIK – VIELE NATIONEN **30**

## 06

POLITISCHER UND GESELLSCHAFTLICHER STILLSTAND **34**

Wie hängen die unterschiedlichen Szenarien zusammen? **38**



# MIT DEN PROGNOSEN IST DAS SO EINE SACHE ...

So ließ sich der deutsche Autopionier Gottlieb Wilhelm Daimler zu dem Satz hinreißen: "Die weltweite Nachfrage nach Kraftfahrzeugen wird eine Million nicht überschreiten – allein schon aus Mangel an verfügbaren Chauffeuren." Und auch der Chef von IBM, Thomas Watson, erahnte 1943 nicht im Entferntesten die zukünftige Bedeutung seines Produktes: "Ich denke, dass es einen Weltmarkt für vielleicht fünf Computer gibt."

Oftmals gleicht der Blick in die Zukunft dem Blick in eine Glaskugel. Für Unternehmen und Verbände ist es deshalb wichtig, zu prüfen, welche Auswirkungen die möglichen Entwicklungen in der Zukunft auf ihre Arbeit haben werden ...

**... und deshalb hat der Deutsche Fruchthandelsverband eine Szenarioanalyse über den Fruchthandel im Jahr 2030 erarbeitet.**

Diese relativ komplexe Analyseverfahren aus der Betriebswirtschaft dient der nachvollziehbaren Darstellung möglicher Entwicklungen. Wir haben uns darauf konzentriert, aufzuzeigen, was kommen könnte und welche Wechselwirkungen es zwischen den unterschiedlichen Möglichkeiten gibt.

Ich gebe offen zu, dass ich am Anfang des Projektes ein wenig skeptisch war, ob es uns gelingen würde, mithilfe einer derart abstrakten Methode die mögliche Zukunft des Fruchthandels zu beschreiben. Die von Beginn an intensiven Diskussionen innerhalb der Arbeitsgruppe haben meine Skepsis jedoch sehr schnell beseitigt. Dazu bei-

getragen hat auch die wissenschaftliche Leitung der DFHV-Arbeitsgruppe durch Doris Bergmann von der European School of Governance/Parmenides-Stiftung. Für ihr Engagement und ihre Geduld bei den intensiven Diskussionen bedanke ich mich sehr herzlich.

Mit dieser Broschüre geben wir unseren Leserinnen und Lesern einen Einblick in die Methodik und stellen die Ergebnisse unserer Arbeit vor. Wir laden Sie ein, sich selbst Gedanken zu machen, welche der skizzierten Entwicklungen für Sie nachvollziehbar sind und welche Bedeutung diese für Sie persönlich und für Ihr Unternehmen hätten. Je nach der Situation Ihres Unternehmens werden Sie an der einen oder anderen Stelle Ihre eigenen Akzente setzen.

Den Junioren des Deutschen Fruchthandelsverbandes e.V. (DFHV) gilt ein ganz besonderer Dank. Sie hatten die Idee zu dieser Szenarioanalyse. Das Präsidium des DFHV hat dieses Projekt von Anfang an gerne unterstützt.

Die Arbeit an diesem Thema geht weiter, denn morgen ist heute schon Vergangenheit.

Dieter Krauß  
DFHV-Präsident



## Wie lese ich diese Broschüre?

Ein mögliches Missverständnis möchten wir von vornherein ausräumen: Dies ist kein Kochbuch mit verbindlichen Zutaten und Rezepten. Dies ist auch kein leichter Stoff, den man vor dem Einschlafen lesen kann.

Wir haben versucht, mit Hilfe einer bewährten Methodik, der Szenario-Technik, aufzuzeigen, welche Bereiche den größten Einfluss auf die Arbeit des Fruchthandels haben. Dazu gehören sicherlich Beschaffung und Erzeugung oder die Einstellung der Verbraucherinnen und Verbraucher, technologische Entwicklungen oder die Situation auf dem Arbeitsmarkt. Innerhalb dieser Bereiche sind aber wiederum unterschiedliche Entwicklungen möglich, die dann wieder unterschiedliche Auswirkungen auf Ihr Unternehmen oder auch Ihre Organisation haben können. Genau diese möglichen Entwicklungen haben wir dargestellt.

Kann diese Broschüre Ihnen verbindliche Empfehlungen zur Ausrichtung Ihres Unternehmens geben? Nein, das kann und will sie nicht. Geben wir Ihnen mit dieser Broschüre Anhaltspunkte für die mögliche weitere Entwicklung Ihres Unternehmens? Genau das ist unser Ziel. Entscheiden Sie selbst, welche der Entwicklungen Sie für wahrscheinlicher halten und wie sich das auf Ihr Unternehmen auswirken könnte – und fällen Sie dann Ihre Entscheidungen.

Wenn wir Ihnen mit unserem Projekt „Sieht so der Fruchthandel 2030 aus?“ einige Anhaltspunkte für Ihre Unternehmensentwicklung geben können, dann haben wir unser Ziel erreicht. In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine anregende Lektüre.

**Das Autorenteam der Broschüre „Sieht so der Fruchthandel 2030 aus?“**

### Wer war an der Erarbeitung des Fruchthandel-Szenarios beteiligt?

Das Projekt wurde angestoßen durch die DFHV-Junioren. In einer Arbeitsgruppe unter Leitung von Frau Doris Bergmann von der Parmenides-Stiftung Berlin wurde in mehreren eintägigen Workshops die Szenarioanalyse erarbeitet. In der Arbeitsgruppe haben mitgewirkt:

- Daniel Grümmer, Fruchthansa GmbH, DFHV-Junioren
- Aiko Karaschewitz, Fruchthof Berlin Verwaltungsgenossenschaft eG, DFHV-Junioren
- Stefan Lindner, Lindner GmbH, DFHV-Junioren
- Christine Weiser, Fruitnet Media International GmbH, DFHV-Junioren
  
- Peter Grundhöfer, Grundhöfer GmbH, DFHV-Vizepräsident
- Silke Hauschild, Elbegarten GmbH, DFHV-Kassenprüferin
- Dieter Krauß, Fruchthof Berlin Verwaltungsgenossenschaft eG, DFHV-Präsident
  
- Dr. Andreas Brügger, DFHV-Geschäftsführer
- Robert Künzel, DFHV-Präventionsmanager
- Erich Dederichs, DFHV-Pressbeauftragter

### Wobei hilft eine Szenarioanalyse?

Mit Hilfe der Szenarioanalyse lassen sich potenzielle Schwachstellen im Unternehmen, ihre Ursachen und Auswirkungen ermitteln. Hat man diese Schwachstellen ermittelt, lässt sich auch ihr Risikopotenzial abschätzen und welche Auswirkungen sie auf die Gesamtstrategie des Unternehmens haben können. Daran anschließend lassen sich Maßnahmen zur Optimierung des Gesamtrisikos definieren, die dann in Bezug auf ihre Wirkung kontrolliert werden.

Die Analyse bietet eine Chance, frühzeitig einschlägige Entwicklungen zu erkennen, die Unternehmensstrategie auf Robustheit zu prüfen und wirkungsvolle Handlungsoptionen zu schaffen. Solche Optionen können zum Beispiel sein technologische Partnerschaften, die Anpassung des Produktportfolios oder neue Logistikkoooperationen. Denkbar ist aber auch, dass Geschäftsbereiche stillgelegt oder erneuert werden. Auch Unternehmensbeteiligungen oder Investitionen in ausgewählte Bereiche sind denkbar.

## Wie sind wir bei der Szenarioanalyse „Fruchthandel 2030“ vorgegangen?

Für den Duden ist die Bedeutung eindeutig: „Ein Szenario ist in der öffentlichen und industriellen Planung die hypothetische Aufeinanderfolge von Ereignissen, die zur Beachtung kausaler Zusammenhänge konstruiert wird.“ Ein Szenario ist also immer in die Zukunft orientiert, untersucht, was passieren kann bzw. wird, und welche Konsequenzen bestimmte Entwicklungen auf ein Unternehmen, einen Verband oder eine Branche haben.

Diese Szenarien können Entwicklungen aufzeigen und Unternehmen Anhaltspunkte geben, wie sie sich für die Zukunft aufstellen können. Oder wie es ein Mitglied der Arbeitsgruppe formulierte: „Wir wissen nicht, was kommt, aber wir haben uns überlegt, was kommen könnte.“



In vier Schritten zum Zukunftsszenario



### 1 Welche Bereiche beeinflussen den Fruchthandel hauptsächlich?

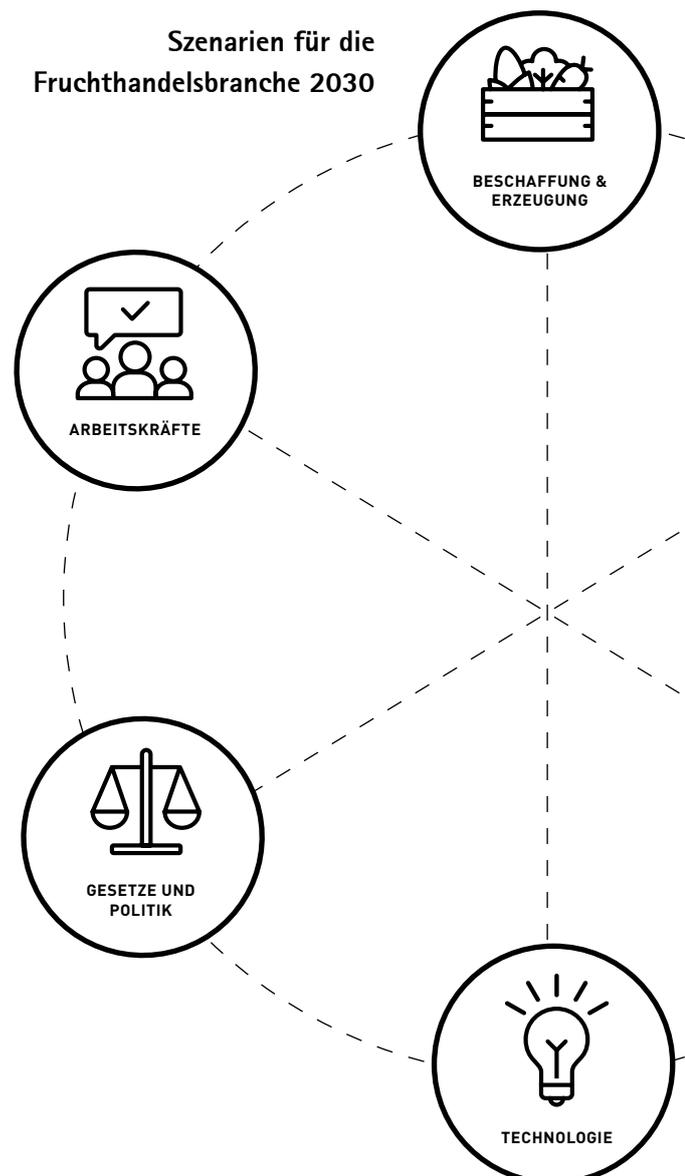
Zunächst wurden daher in einem Brainstorming-Prozess alle Bereiche und möglichen Entwicklungen skizziert – ein noch sehr unübersichtliches Bild.

Im nächsten Schritt wurden dann die sechs Bereiche identifiziert, die nach Auffassung der Gruppe die Fruchtbranche – zum Teil wesentlich – beeinflussen können.

- Wie können sich Beschaffung und Erzeugung entwickeln? Was kann das für die Verfügbarkeit der Waren bedeuten?
- Welche Rolle kann auf den Lebensmittel-einzelhandel, den bisher zentralen Akteur, zukommen? Wie kann er sich im Hinblick auf veränderte Rahmenbedingungen verhalten?
- Welche Einstellung können die Verbraucherinnen und Verbraucher zum Essen, zur Ernährung allgemein entwickeln? Welche Produkte können in den Vordergrund rücken?
- Welche Leitlinien können Politik und Gesetzgebung vorgeben und welche Auswirkungen können diese wiederum auf die anderen Bereiche haben?
- Welche Entwicklungen sind bei der Künstlichen Intelligenz und Robotik möglich, und was kann das für den Fruchthandel bedeuten?
- Und nicht zuletzt: Welche Arbeitskräfte können in Zukunft benötigt werden, und welche Möglichkeiten kann es geben, diese Arbeitskräfte auch zu gewinnen?



### Szenarien für die Fruchthandelsbranche 2030



## 2. Welche Entwicklungen sind in den wichtigsten Bereichen möglich?

Im nächsten Schritt hat die Arbeitsgruppe die möglichen Entwicklungen in den einzelnen Bereichen definiert. Dabei ging es vor allem darum, Entwicklungen in unterschiedliche Richtungen zusammenzustellen, also zum Beispiel entweder steigende oder sinkende Produktionsmengen bzw. weniger oder mehr staatliche Regelungen.

**Ein Beispiel:** Für den Bereich Beschaffung und Erzeugung wurden folgende mögliche Entwicklungen angenommen:

**Überproduktion in der EU und in Drittländern**  
*» Zahl der lokalen Erzeuger geht zurück, lokale Ware wird teurer*

**Überproduktion in Drittländern, aber unzureichende Versorgung in den EU-Ländern**  
*» Kurzfristige Schwankungen können ausgeglichen werden, Entscheidungen, welche Waren von wo bezogen werden können, immer komplexer*

**Zu geringe Produktion in der EU und in Drittländern**  
*» Abnehmende Zahl von Produzenten, extrem steigende Preise, Warenausfälle, auch durch Klimaveränderungen, drohende Handelskriege wegen zu geringer Mengen*

**Zu geringe Produktion in Drittländern, Überschuss in EU-Ländern**  
*» EU wird zum Selbstversorger, auch begünstigt durch Klimawandel, technologische Lösungen wie Vertical Farming setzen sich durch*

Ähnliche Entwicklungen wurden auch für die anderen Bereiche erstellt.



### 3 Die Konsistenzanalyse, oder wie realistisch sind unsere Annahmen?

Im nächsten Schritt wurden alle möglichen Entwicklungen in allen sechs Bereichen zueinander in Beziehung gesetzt und nach folgendem Kriterium bewertet: Wie plausibel und stimmig ist es, dass bestimmte Entwicklungen zusammen auftreten werden oder schließen sich bestimmte Kombinationen von vornherein aus? Ein einfaches Beispiel: Es ist absolut nicht plausibel, dass das Thema Ernährung zum neuen Trendberuf wird (Entwicklung 1 im Bereich Arbeitskräfte) und gleichzeitig eine neue Welle von Sparsamkeit beim Essen in der Gesellschaft den geringen Stellenwert von Ernährung unterstreicht (Entwicklung 1 im Bereich Nachfrage und Way of Life).

Bei den sechs Bereichen hat die Arbeitsgruppe etwa 280 solche Bewertungen getroffen, woraus 6.400 verschiedene Kombinationsmöglichkeiten als Szenarien entstanden. Deren Werte für innere Stimmigkeit und Plausibilität wurden jeweils mitberechnet und von der Software ausgegeben, wie in der Abbildung zu erkennen.

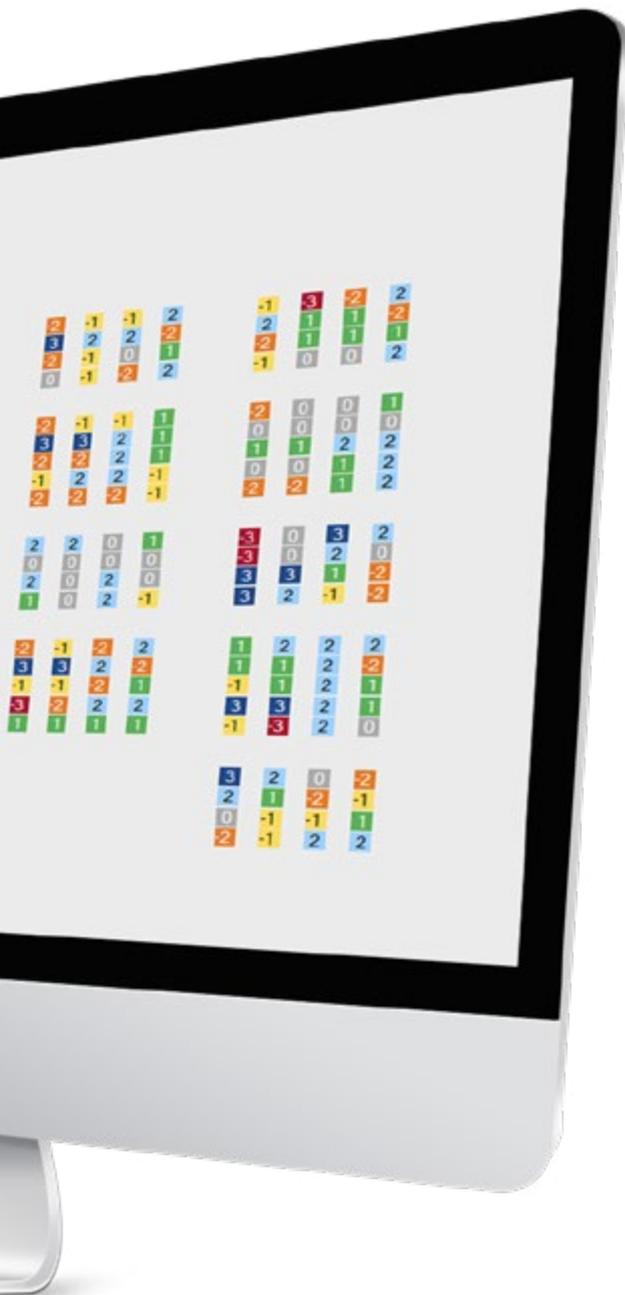
*Konsistenzmatrix – paarweise Bewertung der Widerspruchsfreiheit einzelner Projektionen zueinander.*



## 4 Die Software rechnet und kombiniert: die Szenarien entstehen

Aus dieser Analyse heraus wurden mit Hilfe einer speziellen Software (händisch lässt sich diese Analyse nicht bewerkstelligen) die Szenarien entwickelt, bei denen die höchste Wahrscheinlichkeit und Konsistenz angenommen werden konnte. Sechs Szenarien stellen wir im Folgenden detailliert vor:

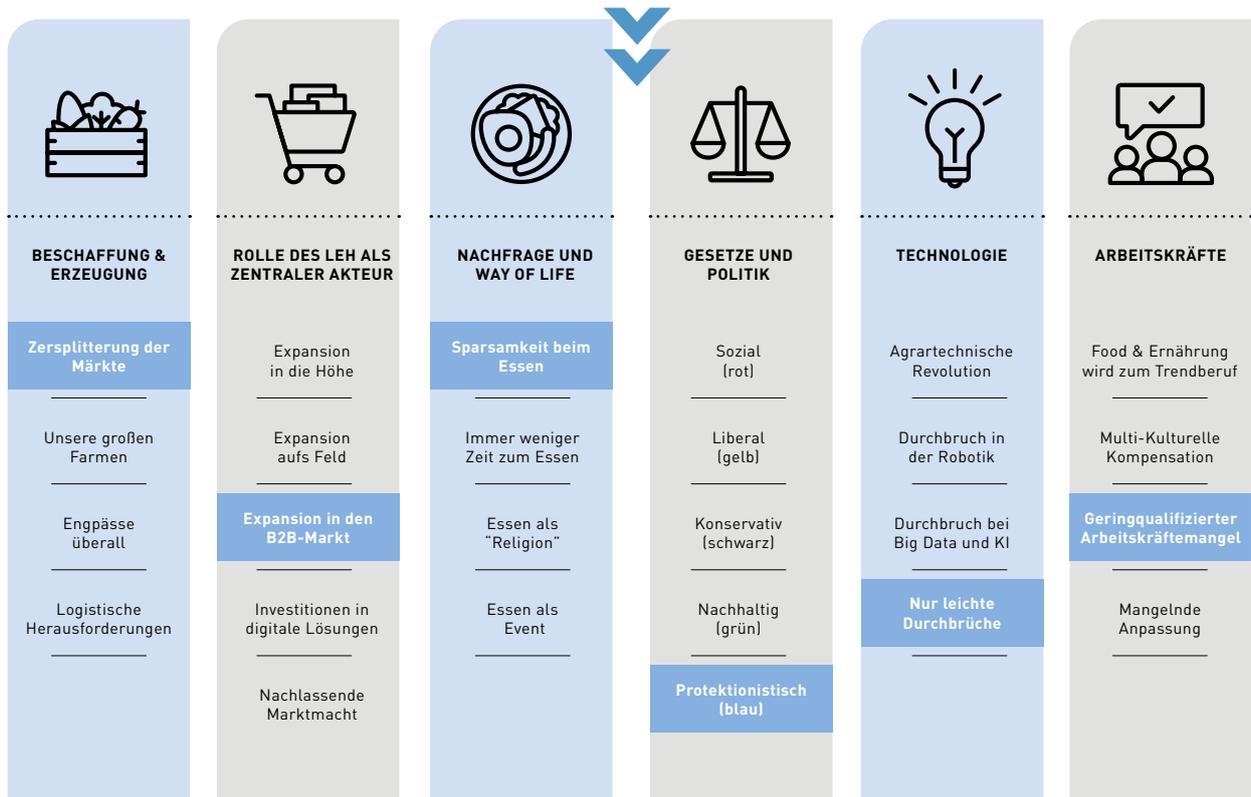
- Protektionismus und die angstgetriebene Sparsamkeit
- „Grüne Religion“ – Nachhaltigkeit und Transparenz
- Der Kampf ums Feld oder die agrartechnische Liberalisierung
- Von der Regulation über die Langsamkeit zum Stillstand
- Schnelle Technik – viele Nationen
- Politischer und gesellschaftlicher Stillstand



◀ Das ist nicht die endgültige Konsistenzanalyse unserer sechs Szenarien, sondern ein Zwischenergebnis unseres Diskussionsprozesses.

# 01 PROTEKTIONISMUS UND DIE ANGSTGETRIEBENE SPARSAMKEIT

Was verbirgt sich hinter dem Szenario „Protektionismus“ und was hat angstgetriebene Sparsamkeit damit zu tun? Das wird deutlich, wenn man sich die eingetretenen Entwicklungen anschaut.



## WAS GESCHAH ZWISCHEN 2020 UND 2030?

### Stärkere Fragmentierung führt zu immer schwierigerer Beschaffung

- Bereits Ende der 2010er Jahre zeichnet sich – nicht zuletzt durch den Brexit und die fortgesetzten Handelskonflikte angestoßen – eine stärkere Fragmentierung von Europa und der Welt ab.
- Die Märkte zersplittern immer mehr, beflügelt durch Zölle oder Handelsabkommen.
- Die zunehmende Komplexität der Welt verunsichert die Verbraucherinnen und Verbraucher und überfordert sie in großen Teilen.
- Aufgrund der großen Unübersichtlichkeit der Weltmärkte wird die Beschaffung von Waren immer schwieriger. Infolgedessen steigt das Preisniveau insbesondere für Importware und Exoten deutlich an.

### Der Lebensmitteleinzelhandel expandiert und wird zur Konkurrenz zum Fruchthandel

- Der Lebensmitteleinzelhandel expandiert auch in den B2B-Markt und beliefert immer mehr auch Hotels, Restaurants und Cateringunternehmen (Horeca).
- Der Preiskampf unter den Handelsunternehmen verschärft sich und wird zunehmend aggressiver.
- Der LEH wird zunehmend auch zur Konkurrenz für den Großhandel.
- Der LEH investiert in den Horeca-Bereich.

### Die Sparsamkeit beim Essen nimmt weiter zu

- Für die Verbraucherinnen und Verbraucher wird der Preis als Kaufkriterium immer wichtiger.
- Die Sparsamkeit beim Essen nimmt zu.
- Entscheidend beim Essen werden die Faktoren "billig und macht satt".
- Verbraucherinnen und Verbraucher verwenden zum Teil – abhängig vom Preis – auch verarbeitete Produkte.

### Der Protektionismus wächst

- Um die eigenen Märkte zu schützen, werden zunehmend Import-Einschränkungen verhängt.
- Durch diese Einschränkungen wächst die Zahl der regionalen und nationalen Marken und Labels.
- Bei der Digitalisierung gibt es keine nennenswerten Durchbrüche, sondern lediglich leichte Zuwachsraten.

### Der Bedarf an gering qualifizierten Arbeitskräften wächst

- Die Bereitschaft zu körperlicher Arbeit sinkt weiter, mit dem Ergebnis, dass kaum noch gewerbliche Mitarbeiter zu finden sind.
- Auf dem Markt herrscht ein Überangebot an Akademikern.
- Erntehelfer wechseln vor allem aufgrund der höheren Gehälter in andere Industriezweige ab oder wandern – sofern noch möglich – in andere Länder.
- Neue Vorschriften im Arbeitsrecht und -schutz begünstigen diese Entwicklung.

## WAS BEDEUTET DAS IN DER WIRKLICHKEIT 2030?



Besonders in der zweiten Amtszeit des amerikanischen Präsidenten Donald Trump hat dessen protektionistische Außenpolitik letztendlich auch Nachahmer in Europa gefunden. Weltweit entstehen immer mehr Krisen. Auch die Bundesregierung grenzt sich immer stärker zu ihren Nachbarstaaten ab und erhöht ihre Investitionen in die äußere Sicherheit. Der Kontinent zerfällt immer mehr in sich abschottende Nationalstaaten, Handelsabkommen verlieren an Bedeutung, zusätzliche Hemmnisse werden im Außenhandel aufgebaut.



Nichttarifäre Hemmnisse, Strafzölle und eine zunehmende Unübersichtlichkeit durch neue bilaterale Abkommen und deren plötzliche Aufhebung erschweren natürlich auch den Import von Obst und Gemüse. Die Verfügbarkeit von Produkten ist hoch volatil, und die Risiken in der Beschaffung sind durch geopolitische Herausforderungen extrem hoch.

Als Konsequenz steigen die Preise von Obst und Gemüse deutlich an. Gleichzeitig sinkt die Gewinnspanne beim Lebensmitteleinzelhandel (LEH). Diese Entwicklung veranlasst den LEH, stärker

im Großhandel aktiv zu werden. Das zeigt sich insbesondere im Horeca-Bereich, den der LEH nicht nur verstärkt beliefert, sondern in den er auch investiert. So ist der LEH zum unmittelbaren Konkurrenten vieler Fruchthandelsunternehmen geworden.

Im Vergleich zu vielen anderen Staaten geht es der deutschen Wirtschaft relativ betrachtet immer noch gut. Aber das Gefühl der Verbraucherinnen und Verbraucher sagt ihnen etwas anderes. Deutschland ist gekennzeichnet durch eine ziellose, politikverdrossene, von Angst und Sorgen gelähmte Gesellschaft. Dies findet seinen Ausdruck besonders in einer gestiegenen Sparsamkeit, auch im Lebensmittelbereich. Frisches Obst und Gemüse wird auf Grund von steigenden Preisen weniger nachgefragt, denn verarbeitete Produkte sind günstiger. Beim Essen gilt der neue Grundsatz „billig und satt!“ und Essen wird nicht mehr wertgeschätzt. Nur billige Fast-Food-Restaurants sind überlebensfähig – die Menschen essen ansonsten einfach und schnell zu Hause.

Zeit und Geld wird, wenn überhaupt, investiert in Statussymbole und für Traditionen aus den „guten, alten Zeiten“ vor der Globalisierung. In der Bevölkerung steigt die Sehnsucht nach einer rückwärtsgewandten Überschaubarkeit. Dafür werden auch zunehmend autokratische Strukturen in Kauf genommen. Missmut macht sich breit, da alles (gefühl) zu teuer ist und nichts mehr überschaubar und berechenbar. Neue Entwicklungen scheinen die Gesellschaft zu überfordern und somit wird jegliche Innovation im Keim erstickt.

Für traditionelle Fruchthandelsunternehmen ist einerseits der LEH zunehmend ein direkter Konkurrent auf dem Markt, andererseits leiden die

»Der neue Grundsatz lautet billig und satt!«

Unternehmen aufgrund der angstgetriebenen Sparsamkeit der Verbraucherinnen und Verbraucher zunehmend an Umsatzeinbußen.

Erschwerend kommt hinzu, dass kaum gering qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden sind. Die junge Generation wendet sich von körperlicher Arbeit ab, vor allem in einer stagnierenden Handelsbranche. Der Zugang zu Arbeitskräften durch Einwanderung bleibt den Unternehmen wegen der nationalen Abschottung verwehrt.

Bis in die späten 20er Jahre hatte man auf große Durchbrüche in der Robotik gehofft, durch die der Bedarf insbesondere an gering qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sinken würde. Da diese Technologien wenig ausgereift und zusätzlich noch sehr teuer sind, fehlt die erhoffte Entlastung auf dem Arbeitsmarkt – auch ein Grund für die zunehmenden Enttäuschungen. ■

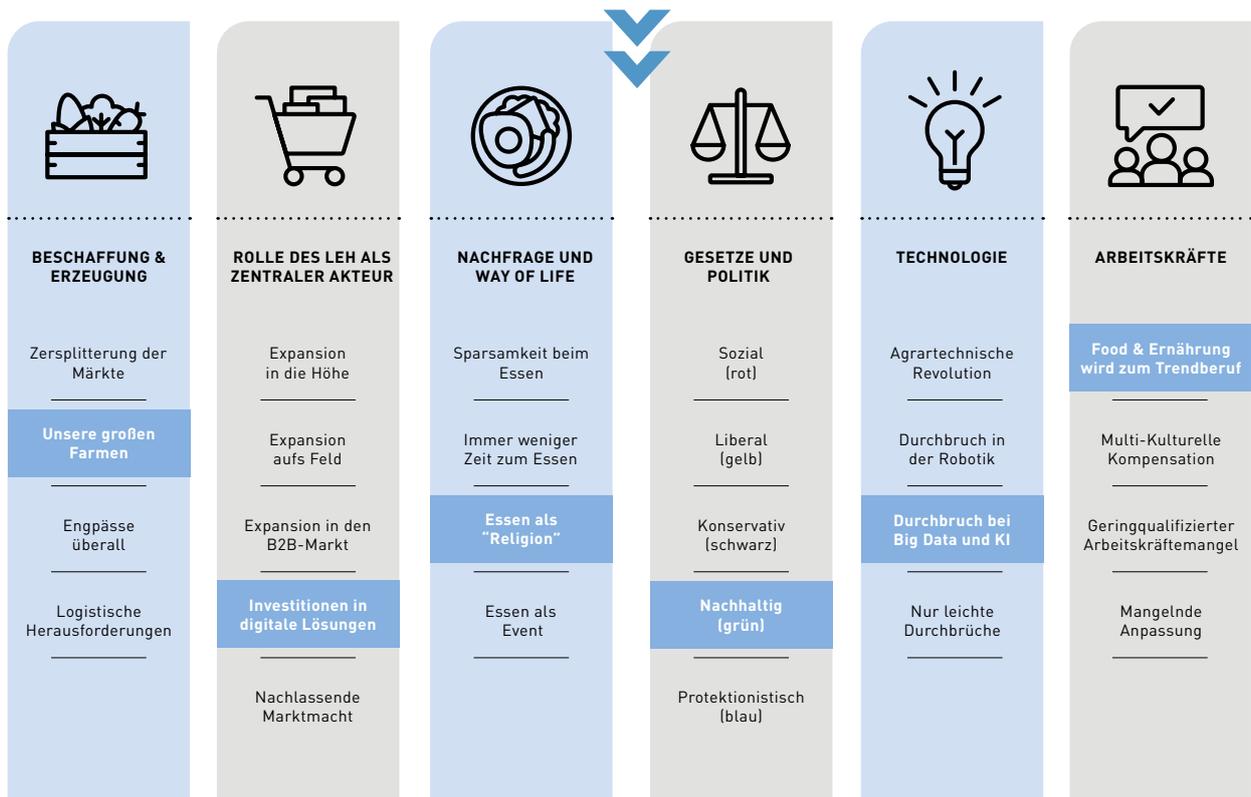


»Nur billige Fast Food Restaurants sind noch überlebensfähig«



# 02 „GRÜNE RELIGION“ – NACHHALTIGKEIT UND TRANSPARENZ

„Grüne Religion“ – was kennzeichnet dieses Szenario, was versteht man unter diesem Oberbegriff, welche Entwicklungen hat es in den bestimmenden Bereichen unter anderem gegeben?



## WAS GESCHAH ZWISCHEN 2020 UND 2030?

### Beschaffung und Erzeugung – Erzeuger schließen sich zusammen

- Erzeugergenossenschaften schließen sich zusammen, investieren gemeinsam in neue Technologien, teilen Maschinen und Know-how.
- Aufgrund der gestiegenen Marktmacht der Erzeuger konzentriert sich der Handel bei der Beschaffung auf wenige, aber mächtigere Erzeuger.
- Durch Ressourcenbündelung bei der Züchtung stehen neue Sorten zur Verfügung, die den Anforderungen des Marktes bestens entsprechen.
- Die Nähe der Erzeuger zu den Produkten führt zu einem großen Vertrauen der Verbraucher.
- Regionale und exotische Produkte werden weiterhin nebeneinander angeboten.

### Der LEH als zentraler Akteur – Ausbau der Online-Aktivitäten

- Der Lebensmittelhandel hat deutlich in digitale Lösungen investiert.
- Konsumenten haben verinnerlicht, dass ein zentrales Verteilsystem nachhaltiger ist als Individualverkehr zum klassischen PoS.
- Frische-Hubs versorgen auf der letzten Meile mit Elektrofahrzeugen die Verbraucher mit frischen Produkten.
- Der Großhandel bleibt wichtiger Partner des Lebensmittelhandels in der Frischelogistik.

### Nachfrage und Lifestyle – Essen wird immer mehr zur "Religion"

- Ethische, soziale und Umweltstandards und die Förderung der Gesundheit haben enorm an Bedeutung gewonnen und sind neue Leitkultur.

- Obst und Gemüse gehören zum neuen LOHAS-Lifestyle (Lifestyle of Health and Sustainability).
- Der LOHAS-orientierte Konsum wird durch die Aktivitäten von Influencern noch weiter gesteigert. Allerdings wird kaum noch verarbeitetes Obst und Gemüse angeboten.
- Der Preis verliert seine führende Rolle als Kaufkriterium und rückt weit hinter Faktoren wie Saisonalität, Regionalität, Bio, Nachhaltigkeit und Qualität.
- Pflanzenschutzmittel werden so gut wie nicht mehr eingesetzt, gentechnisch veränderte Lebensmittel sind verboten.

### Technologische Entwicklung – Durchbruch in der Digitalisierung

- Vollautomatische Kontrollen von Obst und Gemüse verringern die Fehlerquote deutlich.
- Leichtere und umfassende Dokumentation schafft maximale Transparenz.
- Vollautomatisierte Bestellannahmen, selbstständig liefernde und bestellende Lager und Blockchain-Technologie schaffen einen hohen Grad an Nachverfolgbarkeit.
- Durch optimale Disposition und Digitalisierung sinkt der Anteil von Food Waste auf ein Minimum.

### Food & Ernährung werden zum neuen Trendberuf

- Einzelne Konzerne und Großunternehmen geraten immer mehr in heftige Kritik, nicht nur wegen bestimmter Produkte, sondern auch wegen unethischer Verhaltensweisen.
- Demgegenüber haben im Bereich Food die Unternehmen das Konzept „gesunde Führung“ eingeführt und erfolgreiche Lösungen für die Ansprüche der neuen Generation implementiert.
- Die Attraktivität von Familienunternehmen auf dem Arbeitsmarkt ist deutlich gestiegen.

WAS BEDEUTET DAS IN DER WIRKLICHKEIT 2030?



Die Notwendigkeit einer ökologisch und sozial gerechteren Welt und transparentes nachhaltiges Wirtschaften sind mit Beginn der 20er Jahre des 21. Jahrhunderts mit dogmatischem Charakter in die Mitte der Gesellschaft gerückt. Die junge „00er-Generation“, die die Digitalisierung als selbstverständliche Entwicklung von Kindesbeinen an aufgenommen hat, ist hochgradig zukunftsbezogen und selbstoptimiert. Sie hat mit ihrem starken Selbstbewusstsein in Europa sprichwörtlich die „Zügel in die Hand genommen“ und - auf fast religiöse - Art und Weise eine nachhaltige, ökologisch und sozial verträglichere Lebensweise zum neuen Leitbild und zur Tagespolitik gemacht. Nicht nur die jüngere Bevölkerung in Europa folgt weiterhin Greta Thunbergs verschiedenen Initiativen, und viele Menschen aus fast allen Generationen sind besessen vom Wunsch nach einer gesunden und nachhaltigen Ernährung. Eine grüne Regierung erweitert zum Beispiel Schulobst-Programme bundesweit und führt das Fach „Nachhaltige Ernährungskonzepte“ verpflichtend schon in den Lehrplan von Grundschulen ein.

»Gesundes Essen hat eine nahezu religiöse Bedeutung erhalten«

Gesundes Essen und eine sozial- und umweltverträgliche Lebensweise haben eine nahezu dogmatische, religiöse Bedeutung erhalten. Influencer und Blogger verbreiten diese Trends in rasantem Tempo. Die Nachfrage nach Obst und Gemüse steigt, vor allem in unverarbeiteter Form – selbstverständlich gentechnikfrei und biologisch angebaut. Tendenziell wird wieder mehr zu Hause gekocht (vermehrt vegan), aber auch Restaurants sind beliebt, sofern man dort die Speisen mit seiner App auf Inhaltsstoffe und Herkunftsort scannen kann und das Resultat dem Nachhaltigkeitsstandard entspricht. Fast Food steht für intransparentes und/oder sozial unfaires Essen und ist ein absolutes No-Go!

Technologische Durchbrüche machen es möglich, jedes Produkt nicht nur auf seine Inhaltsstoffe, sondern auch auf Beschaffung, Herkunft, Anbau- und Verarbeitungsmethoden zu scannen. Gerade online werden Waren mit einer Vielzahl an Produktinformationen gehandelt, die auch eine Mehrheit der Kunden wünscht. Amazon-Fresh, das schon früh auf diesen Trend

gesetzt hat, konnte in den vergangenen Jahren den Online-Handel mit frischen Lebensmitteln erfolgreich ausbauen. Um bei diesem Big Player mithalten zu können, haben alle zentralen Akteure des LEHs stark in den Bereich Online-Handel mit Obst und Gemüse investiert.

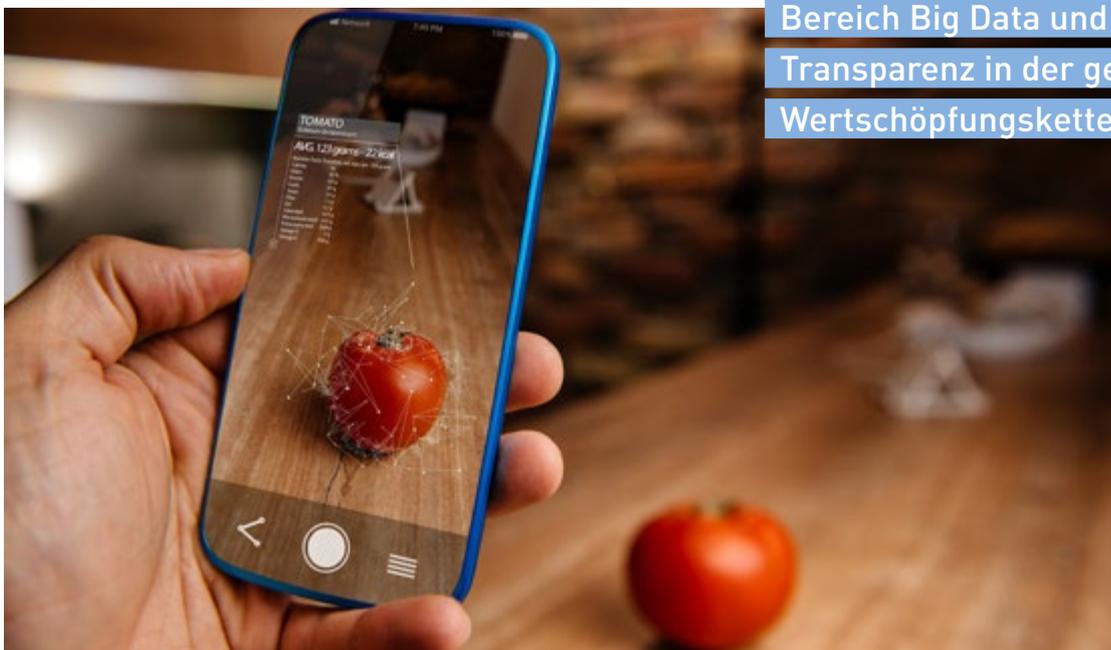
Auf der Seite der Erzeuger ist es zu einigen bedeutenden Zusammenschlüssen gekommen, angetrieben durch den wirtschaftlichen Druck zu transparenter Digitaltechnologie. Es gibt so gut wie keine einzelnen Erzeuger mehr, sondern nur noch wenige, aber sehr bedeutende Erzeugergemeinschaften. Diese stehen dem LEH in ihrer Verhandlungsposition nahezu gleichberechtigt gegenüber. Die Erzeugergemeinschaften haben es geschafft, neue Produktions- und Qualitätsstandards zu definieren und glaubhafte Zertifizierungen und Siegel zu etablieren.

Möglich wurde diese Entwicklung durch rasante Verbesserungen im Bereich Big Data und Künstlicher Intelligenz entlang der gesamten Wertschöpfungskette. So können vollautomatisch zu jeder Zeit in der Lieferkette Informationen über Obst und Gemüse erfasst und abgerufen werden. Dazu zählen zum Beispiel Daten über Temperatur, Transportbedingungen, Qualität, Reifegrad, Pro-

duktzustand. So werden Fehler in der Disposition vermieden, und gleichzeitig konnte das Problem von Food Waste weitestgehend beseitigt werden. Die durch die Digitalisierung geschaffene Transparenz erstreckt sich über die gesamte Wertschöpfungskette, bis hin zu vollautomatisierten Bestellannahmen und selbstständig liefernden und bestellenden Lagern und dem online kaufenden Konsumenten. Damit ist eine fast vollständige Transparenz und Nachverfolgbarkeit von Angebot und Nachfrage in der Fruchthandelsbranche möglich.

Der „Gesundheitshype“ hat auch dazu geführt, dass die Fruchthandelsbranche als Lieferant von Gesundheit stärker von der Bevölkerung wahrgenommen wird und eine hohe Wertschätzung für ihre Leistung und Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung erfährt. Arbeitsplätze im Obst- und Gemüsebereich sind auf allen Ebenen begehrt, denn die Branche repräsentiert eine nachhaltige und gesunde Wertschöpfung. Weil der Fruchthandel es geschafft hat, Big Data und Künstliche Intelligenz so einzusetzen, dass die Welt ein Stück nachhaltiger wird, kann er „sinnvolle“ Jobs anbieten und gilt inzwischen als angesagte Branche. ■

»Durch Entwicklungen im Bereich Big Data und KI wird Transparenz in der gesamten Wertschöpfungskette geschaffen«



# 03 DER KAMPF UMS FELD ODER DIE AGRARTECHNISCHE LIBERALISIERUNG

Was bedeutet es, wenn der Kampf ums Feld immer intensiver wird und der Sektor Ernährung eine Renaissance erlebt?



## WAS GESCHAH ZWISCHEN 2020 UND 2030?

### Erzeuger schließen sich zu größeren Einheiten zusammen und werden zu Big Playern

- Die Marktmacht der Erzeuger wird immer größer und sie entwickeln sich zu Big Playern auf dem Markt.
- Ein Hauptgrund für diese Entwicklung ist, dass die Erzeuger in allen Bereichen intensiv zusammenarbeiten. Sie teilen ihr Know-how und investieren gemeinsam in neue Technologien.
- Durch die neuen Technologien kommt es zu höheren Erträgen bei gleichzeitig sinkender Belastung der Umwelt. Durch Fortschritte in der gemeinsamen Züchtung werden neue Sorten entwickelt, die entsprechende Nachfrage schaffen.
- Das Vertrauen der Verbraucherinnen und Verbraucher in die heimische Ware steigt aufgrund der Nähe zu den Produzenten.
- Die Erzeuger bieten nicht nur regionale Produkte, sondern auch Importware an.
- Aufgrund ihrer Marktmacht ist eine Beschaffung fast nur noch über wenige Key Player möglich.
- Die zentrale Herausforderung – nicht nur für den Fruchthandel – ist die Beschaffung über wenige, aber mächtige Erzeuger.

### Lebensmitteleinzelhandel versucht der Entwicklung bei den Erzeugern gegenzusteuern

- Der Lebensmitteleinzelhandel erweitert seine unternehmerischen Aktivitäten auf das Feld und versucht, sich einen zusätzlichen Anteil an der Wertschöpfungskette zu sichern.
- Dazu gehört auch der zunehmende Erwerb von Anteilen an Erzeugerbetrieben, um den sinkenden Marktanteilen entgegenzuwirken.
- Der LEH weitet seine Logistik aus, um seinen Zugang zur Erzeugerware zu sichern.
- Weitere Instrumente werden mit dem gleichen Ziel entwickelt, zum Beispiel Vertragsanbau, Erntevorfinanzierungen, Abnahmegarantien und/oder Exklusivverträge.

### Stellenwert des Essens steigt deutlich an

- Essen ist nicht mehr nur einfache Nahrungsaufnahme, sondern wird wieder zu einem besonderen Erlebnis, das auch der Selbstverwirklichung dient.
- Verbraucherinnen und Verbraucher wenden mehr Zeit für Einkaufen und Kochen auf, ihre Kenntnisse auch von eher hochwertigen Produkten steigen deutlich an.
- Das Warenangebot zeichnet sich durch eine große Vielfalt aus, zu der auch exotische Produkte gehören.
- Bevorzugt werden saisonale Produkte mit einem geringen Verarbeitungsgrad.



### Staat hält sich weitgehend zurück

- Staatliche Eingriffe sind auf allen Ebenen rückläufig, um den Unternehmen mehr Raum für ihre Entwicklung zu geben.
- Der unternehmerische Freiraum wächst, weil es immer weniger Vorschriften gibt.

### Technologie hilft, neue Sorten zu entwickeln und vorhandene zu optimieren

- Durch den Einsatz neuer Technologien, die Elemente gentechnischer Methoden enthalten, können neue Sorten quasi programmiert werden.
- Die neuen Sorten brauchen so gut wie keine Pflanzenschutzmittel, das heißt, der Bio-Anteil bei den Produkten steigt ohne zusätzliche Anstrengungen an.
- Die neuen Sorten lassen sich an alle Bedarfe und Gegebenheiten anpassen, zum Beispiel an Klimaschwankungen, Wasserknappheit und viele andere Faktoren.
- Vertical Farming hält auch in den Städten immer mehr Einzug.
- Insgesamt steigen durch diese Maßnahmen und Entwicklungen die Erträge deutlich an.

### Ernährung wird zum neuen Trendbereich

- Die wachsende Kritik am Verhalten von Konzernen und Großunternehmen, nicht nur im Automobilbau, steigert die Attraktivität des Food-Bereichs.
- Ernährung wird zu einem angesehenen und attraktiven Arbeitsbereich.
- Die Unternehmen der Fruchthandelsbranche haben sich an die neuen Anforderungen angepasst und zum Beispiel das Konzept „gesunde Führung“ eingeführt.
- Die Branche hat Lösungen für die Ansprüche der neuen Generationen erfolgreich entwickelt und umgesetzt, zum Beispiel neue Arbeitszeitmodelle und attraktive Arbeitsumfelder.
- Zusätzlich gesteigert wird die Attraktivität der Branche durch den hohen Anteil an Familienunternehmen.



## WAS BEDEUTET DAS IN DER WIRKLICHKEIT 2030?

2030 wirkt sich die Überalterung der Gesellschaft vor allem durch immens steigende Kosten im Gesundheitswesen aus. Viele staatliche Leistungen mussten aus finanziellen Gründen gestrichen werden. Eine der Konsequenzen dieser Entwicklung ist ein Paradigmenwechsel in der Gesundheitspolitik: Es wird weniger kurativ als vielmehr vorbeugend agiert. So beschlossen die Regierungschefs der EU unter anderem, Stoffwechselkrankheiten über eine gesunde und abwechslungsreiche Ernährung vorzubeugen.

Aus Sorge, medizinische Behandlungen und Medikamente nicht bezahlen zu können, hat sich in der Gesellschaft ein hohes Gesundheitsbewusstsein entwickelt, das auch Auswirkungen auf den Stellenwert von Ernährung hat. Essen wird von der reinen Nahrungsaufnahme wieder zum Event! Angesagt sind nicht nur eine gesunde Ernährung, sondern seltene Spezialitäten und exotische Produkte. Hochwertige Lebensmittel mit einem geringen Verarbeitungsgrad liegen im Trend, denn schließlich wollen die Verbraucherinnen und Verbraucher genau wissen, was im Essen enthalten ist.

»Essen wird wieder zu einem Event«



Das Thema Food und Ernährung ist Teil der Selbstverwirklichung, nach dem Motto „Du bist, was du isst!“ Dafür geht man am besten in ein Restaurant, in dem Speisen entsprechend dem persönlichen DNA-Code zubereitet werden können – Gesundheit gepaart mit selbstoptimiertem Individualismus par excellence!

»Ernährung ist Teil der Selbstverwirklichung nach dem Motto: Du bist, was du isst!«

Der Klimawandel hat herkömmliche Anbaugelände und -methoden teils verändert bzw. obsolet gemacht. Erfolgreich wurde massiv in Agrarforschung und deren Technologien investiert. Im Züchtungsbereich entwickelten sich neue Verfahren, die Elemente der Gentechnik aufgreifen und sehr schnell neue Sorten zur Verfügung stellen. Zielgenau können die Ansprüche der Pflanzen an Wasser, Nährstoffe und Resistenzen gegen Schädlinge optimiert werden. Regionale Versorgung, Vertical Farming und Anbau ohne Einsatz von Pflanzenschutzmitteln technisch möglich. Durch den Einsatz neuer Technologien im Agrar- und Ernährungssektor haben Klimaschwankungen nicht mehr die Auswirkungen früherer Jahre.

Die Landwirtschaft stellt sich auf diese Entwicklung ein. Gut ausgebildete Agrarmanager geben den Ton an, das Bild der bäuerlichen Landwirtschaft gehört de facto der Vergangenheit an. Die Betriebe schließen sich zu großen Anbau- und Vermarktungseinheiten zusammen, anfangs noch als Genossenschaften, später als Aktiengesellschaften. Große Investitionen sind notwendig, aber sie werden auch getätigt, denn sie bieten gute Renditeaussichten.

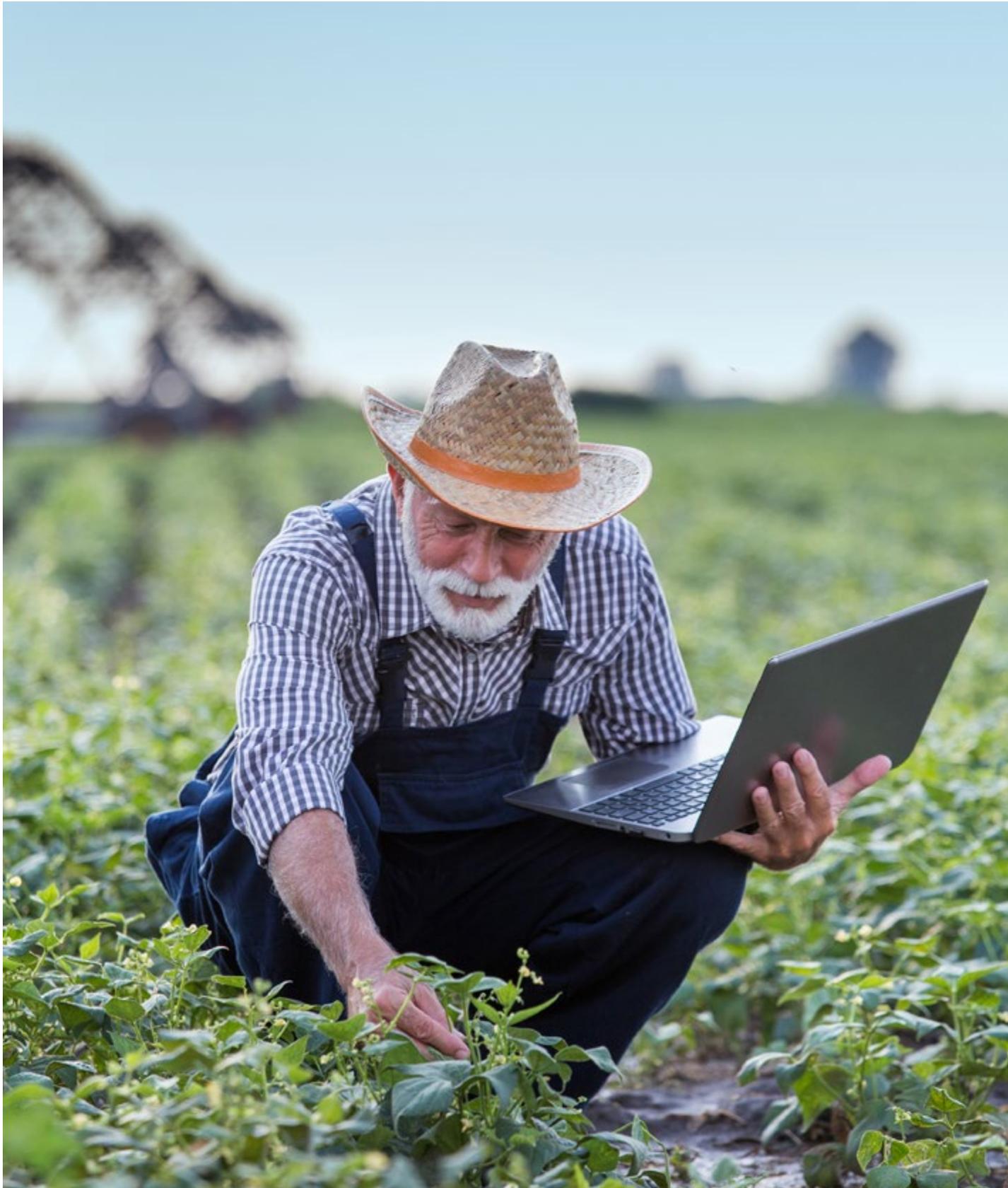
Für den LEH, der bislang erfolgreich die vertikale Integration in der Food Chain betrieben hat, verändert sich die Marktposition. Ihm stehen inzwischen große Agrarerezeuger und -vermarkter gegenüber, die ebenfalls über eine starke Marktmacht verfügen. Weltweit entsteht sprichwörtlich ein „Kampf ums Feld“, denn während die Weltbevölkerung steigt, ist die landwirtschaftliche Nutzfläche nicht vermehrbar.

Für den Konsumenten hat dieser Wettbewerb in Kombination mit der agrartechnologischen Revolution viele positive Seiten: Hervorragende Produkte stehen in einer bis dato nicht gekannten Vielfalt zur Verfügung. Das ausgiebige Speisen mit Freunden und Familie wird wieder ein gesellschaftliches Event, bei dem man auch zeigt, was man sich leisten kann und welche Spezialitäten en vogue sind. In den sozialen Medien werden mit Unterstützung von Food-Sharing-Apps Gerichte und Cocktails als visuelle Sensationen präsentiert. Restaurants investieren viel in diesen Trend, um ihren Gästen Ausgefallenes bieten zu können.

In den Haushalten haben die Küchen den Status des Wohnzimmers abgelöst, und es wird eher in einen guten Herd investiert als in eine Schrankwand. Köche und Gastronomen sind gefragte Berufe, daher profitieren auch Restaurants und Kantinen von dieser Entwicklung. Die Food-Branche bietet in allen Bereichen nicht nur gute Berufsaussichten, sondern liegt voll im Trend. In der Branche gibt es keinen Mangel an Arbeitsplätzen, denn es wurden erfolgreich Lösungen für die Ansprüche der neuen Generationen wie zum Beispiel flexible Arbeitszeitmodelle gefunden. ■



»Durch Elemente der Gentechnik werden Pflanzen zielgenau auf deren Ansprüche optimiert«



# 04 VON DER REGULIERUNG ÜBER DIE LANGSAMKEIT ZUM STILLSTAND

**Sparsamkeit beim Essen, funktionierende Beschaffung, aber große Probleme in der Logistik – was bedeutet das in diesem Szenario?**



## WAS GESCHAH ZWISCHEN 2020 UND 2030?

### Beschaffung funktioniert, aber Logistik nicht

- Die Transportkosten steigen aufgrund veränderter Rahmenbedingungen.
- Frachtkapazitäten werden reguliert.
- Neue Auflagen sowohl für Fahrer (Arbeitszeiten, Pausen) als auch für Fahrzeuge (Schadstoffgrenzen, Fahrverbote) beeinflussen die Logistik in erheblichem Maße.
- Insgesamt gibt es mehr Kontrollen, die die Food Chain in erheblichem Maße verlangsamen.

### Der LEH als zentraler Akteur sucht sich neue Geschäftsfelder

- Da es kein Wachstum mehr im Bereich Lebensmittel gibt, expandiert der Lebensmittel-einzelhandel in andere Geschäftsfelder, zum Beispiel in Immobilien.
- Großhandel und Erzeugerstrukturen bleiben stabil und bestehende Partnerschaften bleiben.

### Essen wird eher zur Nebensache

- Sparsamkeit beim Essen wird zum Standard nach dem Grundsatz „billig und satt“.
- Die Preise sind das entscheidende Kauf- und Konsumkriterium.
- Je nach Preis spielen auch verarbeitete Produkte wieder eine Rolle.

### Staat greift immer mehr ein

- Der staatliche Einfluss auf Verbraucher und ihr Verhalten wächst drastisch.
- Der gesundheitliche Verbraucherschutz erhält einen hohen Stellenwert.
- Produzenten und Unternehmen werden stärker an gesetzlich fixierte Sozialstandards gebunden.

### Digitalisierung bringt keine großen Durchbrüche

- Die erhofften Durchbrüche bleiben aus, die Digitalisierung setzt sich nur langsam durch.
- Die Entwicklung der vergangenen Jahre setzt sich linear fort.

### Große Probleme für Fruchthandelsunternehmen bei der Personalgewinnung

- Fruchthandelsunternehmen haben sich weder auf die neuen Anforderungen des Marktes noch auf die der Mitarbeiter eingestellt.
- Qualifizierte Mitarbeiter können immer schwerer gewonnen werden.
- Viele Fruchthandelsunternehmen scheiden aus dem Markt aus.

WAS BEDEUTET DAS IN DER WIRKLICHKEIT 2030?



Die Politik hat viele Jahre stark auf Wirtschaftswachstum gesetzt – aus ökonomischer Sicht erfolgreich: Die Exportnation Deutschland profitiert vom weltweiten Wachstum, vor allem führende DAX-Unternehmen. Allerdings hat diese Entwicklung auch ihren Preis: Ballungszentren haben sich weiter verdichtet, die zunehmende Mobilität hat zu erheblichen Transport- und Verkehrsproblemen geführt. Versuche, die Verkehrsprobleme in den Ballungsräumen Mitteleuropas zu lösen, haben keine Entlastung gebracht, sondern es entstand über die Jahre hinweg eine unüberschaubare Regulierungsdichte. Selbst innerhalb Deutschlands gibt es auf Ebene der Bundesländer bis hin zu den Kommunen unterschiedliche Auflagen und Gesetze.



Für den Handel führt dies zu enormen Problemen in der Logistik und damit in der Verteilung von Waren. Die Fruchthandelsbranche mit ihren verderblichen Produkten leidet darunter besonders. Die bereits angespannte Situation bei der Versorgung der Bevölkerung mit frischem Obst und Gemüse wird verschärft durch neue gesetzliche Regelungen. Dazu gehören höhere Auflagen zum Arbeitsschutz der Lkw-Fahrer wie zum Beispiel zusätzliche Ruhezeiten. Auch Umweltauflagen haben massiv zugenommen und sind unüberschaubar geworden. Die Konsequenz sind unter anderem Fahrverbote (nicht nur für Diesel-Fahrzeuge), weitere Staus und verlangsamte Prozesse im Handel. In der Fruchthandelsbranche ist die Beschaffung von Waren zwar grundsätzlich kein Problem, aber die Verteilung vor Ort wird immer schwieriger. Eine Folge dieser Entwicklung sind steigende Preise und als Folge eine höhere Preissensibilität der Verbraucher. Man isst lieber schnell und günstig, die Qualität spielt eine untergeordnete Rolle.



»Gesetzliche Auflagen nehmen massiv zu und sind unüberschaubar geworden«

Der LEH sieht angesichts dieser Situation nur noch geringe Wachstumschancen und investiert verstärkt in Immobilien in den boomenden Ballungszentren. Zwar bleiben die bestehenden Beziehungen zum Fruchthandel intakt und auch die Erzeugerstrukturen bleiben grundsätzlich bestehen. Allerdings haben viele Fruchthandelsunternehmen es versäumt, sich auf die neuen Anforderungen einzustellen: auf die Bedürfnisse des Marktes, aber auch die der Mitarbeiter an Arbeitsplätze (zum Beispiel der Generation Y). Deshalb wird es für die Unternehmen immer schwieriger, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, vor allem, weil Großunternehmen als die attraktiveren Arbeitgeber gelten. Viele Unternehmen scheitern an der fehlenden Einsicht in die Komplexität des Marktes und der Branche.

»Es herrscht Mangel an guten Mitarbeitern«



Es gab große Hoffnungen und Erwartungen an die weitere technische Entwicklung. Über die Robotik erhoffte man sich Lösungen für fehlende Mitarbeiter und die Künstliche Intelligenz sollte logistische Herausforderungen lösen. Da diese Hoffnungen sich weitestgehend zerschlagen haben, ist die Abhängigkeit von guten Mitarbeitern (auch gering qualifizierten) sehr hoch. Die Digitalisierung hat das Leben zwar maßgeblich beschleunigt, kann aber auch durch eine Unzahl von gesetzlichen Vorschriften die Mobilitäts herausforderung nicht im gleichen Maße lösen. ■

»Der LEH passt sich an und investiert nun eher in Immobilien für die Ballungsräume«



# 05 SCHNELLE TECHNIK - VIELE NATIONEN

Immer größere Erzeuger, entscheidende Durchbrüche in der Robotik, deutlich mehr Online-Aktivitäten – was bedeutet dieses Szenario in der Wirklichkeit?



## WAS GESCHAH ZWISCHEN 2020 UND 2030?

### **Beschaffung und Erzeugung – Erzeuger schließen sich zusammen**

- Erzeugergenossenschaften schließen sich zusammen, investieren gemeinsam in neue Technologien, teilen Maschinen und Know-how.
- Aufgrund der gestiegenen Marktmacht der Erzeuger konzentriert sich der Handel bei der Beschaffung auf wenige, aber mächtigere Erzeuger.
- Durch Ressourcenbündelung bei der Züchtung stehen neue Sorten zur Verfügung, die den Anforderungen des Marktes bestens entsprechen.
- Die Nähe zur heimischen Produktion führt zu einem großem Vertrauen der Verbraucher.
- Regionale und exotische Produkte werden weiterhin nebeneinander angeboten.

### **Der LEH als zentraler Akteur baut seine Online-Aktivitäten deutlich aus**

- Der Lebensmittelhandel hat deutlich in digitale Lösungen investiert.
- Konsumenten wissen, dass ein zentrales Verteilsystem nachhaltiger ist als Individualverkehr zum klassischen PoS.
- Frische-Hubs versorgen auf der Letzten Meile mit Elektrofahrzeugen die Verbraucher mit frischen Produkten.
- Großhandel bleibt wichtiger Partner des Lebensmittelhandels in der Frischelogistik.

### **Zeit zum Essen ist knapp**

- Die oberste Devise beim Essen lautet schnell, schnell, schnell.
- Verzehrt werden überwiegend Convenience-Produkte, der Anteil unverarbeiteter Produkte ist deutlich zurückgegangen.
- Kochen ist völlig aus der Mode gekommen, gegessen wird in Restaurants oder es wird bestellt.
- Der Horeca-Sektor verzeichnet starke Zuwächse.
- Der Preis spielt als Kaufkriterium kaum noch eine Rolle.

### **Staat hält sich weitgehend zurück**

- Staatliche Eingriffe sind auf allen Ebenen rückläufig, um den Unternehmen mehr Raum für ihre Entwicklung zu geben.
- Der unternehmerische Freiraum wächst, weil es immer weniger Vorschriften gibt.

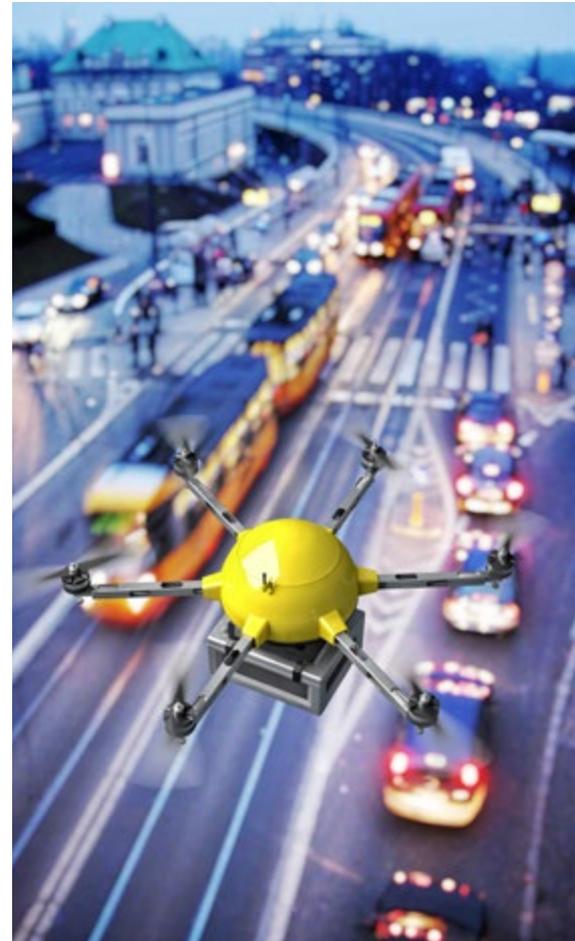
### **Die Robotik hat nicht nur im Fruchthandel Einzug gehalten**

- Die hohen Investitionen in die Robotik auf allen Ebenen haben sich ausgezahlt.
- Vollautomatisierte Ernten und Konfektionierungen sind inzwischen selbstverständlich.
- In den Lagern werden alle Prozesse automatisch und mit Hilfe von Robotern durchgeführt. Muskelkraft ist nicht mehr gefragt. Dadurch sind auch schnellere Lieferungen möglich.
- Selbstfahrende Maschinen und Lkw's lassen den Arbeitskräftebedarf, besonders für gering qualifizierte Kräfte, weiter sinken.



### Arbeitsmarkt hat sich völlig verändert

- Der Geburtenrückgang in Deutschland und das damit verbundene geringe Angebot an qualifizierten deutschen Arbeitskräften erhöhen den Bedarf an Arbeitskräften aus dem Ausland.
- Staatliche Programme unterstützen die Unternehmen beim Finden neuer Arbeitskräfte.
- Fruchthandelsunternehmen sind als Arbeitgeber besonders gefragt, da hier Fremdsprachenkenntnisse sehr hilfreich sind.
- Der zunehmende Anteil von ausländischen Arbeitskräften führt intern oft zu Konflikten aufgrund von sprachlichen, wertorientierten und religiösen Barrieren.
- Die Anforderungen an die Integrationsfähigkeit der ausländischen Arbeitnehmer und an die Integrationsbereitschaft der geringer werdenden deutschen Bevölkerung nehmen zu. Interkulturelle Kompetenz wird immer wichtiger.



## WAS BEDEUTET DAS IN DER WIRKLICHKEIT 2030?



Alle Entwicklungen und Trends sind von Durchbrüchen in der Robotik getrieben, ausgelöst durch entsprechende Förderprogramme, die zu massiven Investitionsanreizen führten. Die Veränderungen prägen inzwischen maßgeblich das Stadtbild: Roboter liefern Pakete und Lebensmittel an Haushalte und sind auf den Straßen allgegenwärtig; längere Strecken werden per Lufttaxi zurückge-

»Roboter sind allgegenwärtig  
und liefern Pakete an Haushalte«

legt – autonom fliegende Drohnen surren fast lautlos am Himmel.

Politisch hat sich die sozial-liberale Partei „Freiheit und Gemeinschaft“ aus dem deutschen Arm der französischen En-Marche-Bewegung gegründet. Sie gewinnt die Wahlen über das Versprechen „Neuer Wohlstand für alle – die Technik macht's möglich“. Selbst in den Grundschulen zählen Technik und Wirtschaft zu den wichtigsten Fächern und sind Pflichtfächer bis zum Abitur, gefolgt von interkulturellen Kompetenzen durch verpflichtende Auslandsjahre.

Steigende Mobilität und Migration machen Deutschland zu einem stark international geprägten Land. Für viele ist Deutschland ein „Sehnsuchtsort“ geworden und schon lange eine zweite Heimat. Die Gesellschaft ist tatsächlich multikulturell, sodass auch Englisch als zweite Landes- und Amtssprache eingeführt wurde. Damit spielt die Sprache bei der Identität eine untergeordnete Rolle und „deutsch sein“ drückt sich mehr über das neu entstandene Verständnis von „Technik und Gemeinschaft“ aus.

»Um Zeit zu sparen, greifen die Menschen zu Superfood, Tabletten und Pulvern«

Auch die Arbeitnehmer in Fruchthandelsunternehmen kommen aus verschiedenen Teilen der Welt, allerdings ist der Bedarf an Arbeitskräften aufgrund von selbstfahrenden Maschinen, vollautomatisierter Lagerhaltung und dem Einsatz von Drohnen stark gesunken.

Über das „Genossenschafts- und Mittelstands-Gesetz“ bilden sich flächendeckend neue Zusammenschlüsse als Gegenpol zu Konzernen, um den Wettbewerb zu steigern. Auch in der Fruchthandelsbranche ist dieser Trend durch die Etablierung von Erzeuger-Genossenschaften mit hoher Marktmacht zu erkennen. Diese teilen maßgeblich ihr Know-how, investieren gemeinsam vor allem auch in den Kauf von Robotern, eine vollautomatisierte Ernte und Konfektionierung ist möglich.

Die Gesellschaft hat enorm an Geschwindigkeit zugenommen, die Terminplaner sind voll. Um sich zumindest etwas Freizeit zu schaffen, ist die technische Optimierung zur Pflicht geworden: Haushaltsroboter erledigen zuverlässig ihre Aufgaben. Generell ist Zeit sehr wertvoll geworden: Menschen bestellen fast alles online und nehmen dafür auch weit höhere Kosten in Kauf. Autonom fahrende Lieferdienste versorgen drei Viertel aller Städter mit einem warmen Abendessen – man spart sich die Zeit zum Kochen.

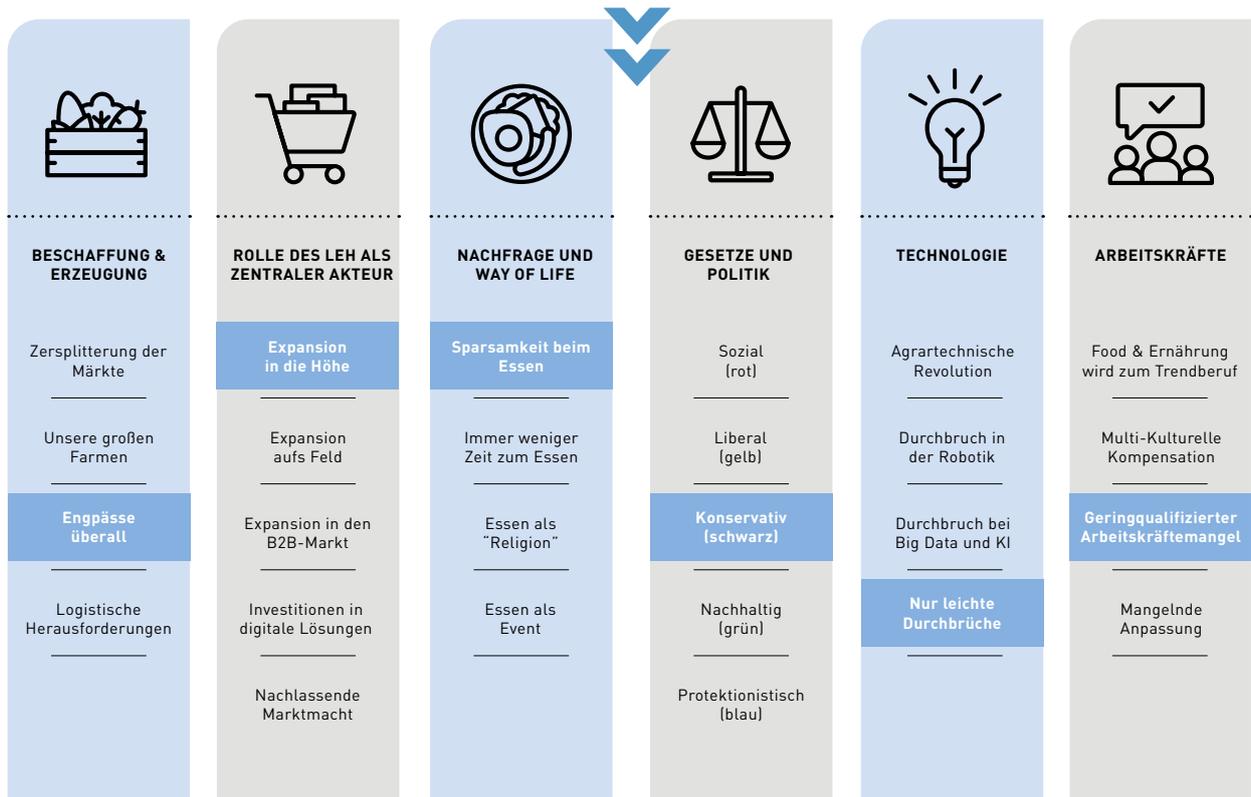
Die Technisierung findet auch Einzug in die Ernährungsgewohnheiten der Menschen. Superfoods und die Einnahme von Tabletten oder Pulvern, um optimal versorgt zu sein und trotzdem nur wenige Minuten der kostbaren Zeit zum Mittagessen aufwenden zu müssen, sind Alltag geworden. Konsumiert werden hauptsächlich verarbeitete Lebensmittel, der Frischegrad spielt eine untergeordnete Rolle, da die Gesundheit über Nahrungsergänzungsmittel sichergestellt ist.

Auch der LEH hat sich dem Trend angeschlossen und versorgt die Bewohner Deutschlands zu zwei Dritteln nur über Online-Lieferdienste und Bestellbuttons. Auch Amazon-Fresh gehört zu den TOP 5 im LEH. ■



# 06 POLITISCHER UND GESELLSCHAFTLICHER STILLSTAND

**Kaum noch umsetzbare Anforderungen der Politik und des LEH, Ernteauffälle und ein hochvolatiler Beschaffungsmarkt – so sehen die Rahmenbedingungen dieses Szenarios aus.**



## WAS GESCHAH ZWISCHEN 2020 UND 2030?

### Immer mehr Engpässe bei der Produktion

- Die Rahmenbedingungen für die Produktion haben sich durch äußerst hohe Auflagen der Politik und hohe Anforderungen des LEH massiv verschlechtert.
- Der geringe Einsatz von Pflanzenschutzmitteln führt zu zahlreichen Ernteaussfällen.
- Die Kosten der Produktion steigen und der Anbau vieler Sorten lohnt sich kaum noch für die Erzeuger.
- Der Beschaffungsmarkt ist hoch volatil.

### Lebensmitteleinzelhandel sucht sich andere Geschäftsfelder

- Der LEH expandiert in die Höhe.
- Da es kein Wachstum im Bereich Lebensmittel für den Handel gibt, investiert der LEH verstärkt in andere Geschäftsfelder, zum Beispiel in Immobilien.
- Die Strukturen im Großhandel und bei den Erzeugern bleiben stabil.

### Die Sparsamkeit beim Essen hat deutlich zugenommen

- Beim Essen gilt als Standard „billig und satt“.
- Der Preis wird zum entscheidenden Kaufkriterium.
- Konsumenten greifen – allerdings preisabhängig – zu teilverarbeiteten Produkten.

### Politisch und gesetzlich gibt es kaum Veränderungen

- Den Status quo zu erhalten, bleibt Prinzip.
- Das gilt auch für den Grad der Regulierung für Handel und Industrie.
- Sozialstandards gewinnen zwar an Bedeutung, allerdings gibt es keine gesetzlichen Regelungen zur Einhaltung.
- Bei der Digitalisierung gibt es keine nennenswerten Durchbrüche, sondern lediglich leichte Zuwachsraten.

### Der Bedarf an gering qualifizierten Arbeitskräften wächst

- Die Bereitschaft zu körperlicher Arbeit sinkt weiter, mit dem Ergebnis, dass kaum noch gewerbliche Mitarbeiter zu finden sind.
- Auf dem Markt herrscht ein Überangebot an Akademikern.
- Erntehelfer wechseln vor allem aufgrund der höheren Gehälter in andere Industriezweige oder wandern durch die Freizügigkeit in andere Länder der EU.
- Neue Vorschriften im Arbeitsrecht und -schutz begünstigen diese Entwicklung.



## WAS BEDEUTET DAS IN DER WIRKLICHKEIT 2030?



Rückblickend ist in den vergangenen zehn Jahren vieles im extrem konservativen Deutschland und der Welt ins Stocken geraten. Veränderungen sind zwar erwünscht, aber nicht so recht ins Rollen gekommen. Das betrifft in erster Linie Durchbrüche in der Technologieentwicklung, die überraschenderweise ausgeblieben sind.

Problematisch sind die großen Herausforderungen in der Landwirtschaft: Die Rahmenbedingungen für die Produktion haben sich massiv verschlechtert, denn der Beschaffungsmarkt ist heute hochgradig volatil. Klimaprobleme mit Dürren und Überschwemmungen haben auch Europas Süden hart getroffen. Aufgrund steigender Umweltprobleme, verursacht

durch den weltweit steigenden Konsum, ließ sich die Regierung zur Einführung von äußerst hohen Umweltauflagen bewegen.

Die Nachfrage der Konsumenten nach biologisch angebautem Obst und Gemüse ist deutlich gestiegen. Allerdings haben Epidemien und Ernteauffälle bei sensiblen Sorten in einigen Regionen dazu geführt, dass die Kosten der Produktion gestiegen sind und sich viele Sorten kaum noch lohnen. Die Landwirtschaft kann die Auflagen zum Einsatz von Pflanzenschutzmitteln nur noch schwer erfüllen. Aber auch der gegenteilige Effekt zeigt sich, denn es gibt immer wieder überraschende Überproduktionen bei Lebensmitteln, die ohne Pflanzenschutzmittel auskommen.

»Klimaprobleme mit Dürren  
und Überschwemmungen haben  
Europa hart getroffen«

Aus Sicht der Konsumenten ist die Versorgungslage schwierig. Obst und Gemüse ist entweder gar nicht oder nur zu sehr hohen Preisen erhältlich. Andere Sorten werden plötzlich zu Dumpingpreisen verkauft. Da die Waren nicht mehr dem gewohnten Frischegrad entsprechen bzw. kaum erschwinglich sind, greifen viele Konsumenten dann doch zu verarbeiteten Lebensmitteln. Die Verunsicherungen durch volatile Märkte und die durch die Komplexität entstandene Undurchschaubarkeit der Preisentwicklung verstärkt bei den Konsumenten das Gefühl der Hilflosigkeit und Orientierungslosigkeit. Eine Konsequenz ist, dass bei Lebensmitteln gespart wird.

Da bei Lebensmitteln auch in nächster Zukunft kein Wachstum zu erwarten ist, hat der LEH in zusätzliche Geschäftsfelder investiert, darunter auch Immobilien. Der Großhandel und bekannte Erzeugerstrukturen bleiben stabil.

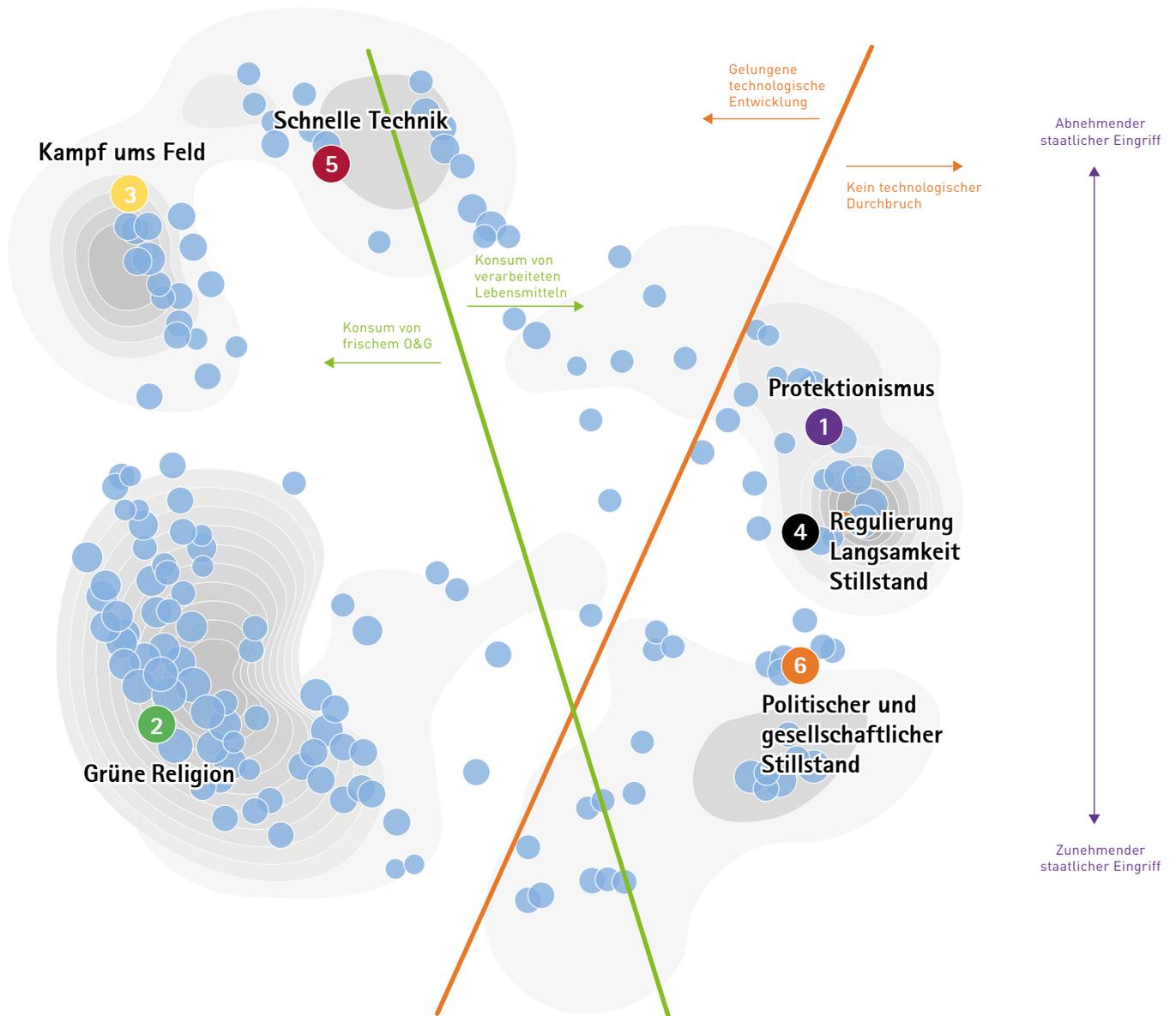
Für Fruchthandelsunternehmen bleibt die Suche nach gering qualifizierten Mitarbeitern eine der größten Herausforderungen. Arbeitssuchende Akademiker wären grundsätzlich vorhanden, aber der Mehrverdienst im Niedriglohnssektor liegt kaum über der gesetzlichen Arbeitslosengrundsicherung. Die Motivation zu körperlicher Arbeit nimmt deutlich ab. Migranten und Erntehelfer wandern oft in andere Industriezweige, die höhere Löhne zahlen, oder in andere Länder ab. ■



»Die Suche nach gering qualifizierten Mitarbeitern bleibt eine große Herausforderung«



## Wie hängen die unterschiedlichen Szenarien zusammen?





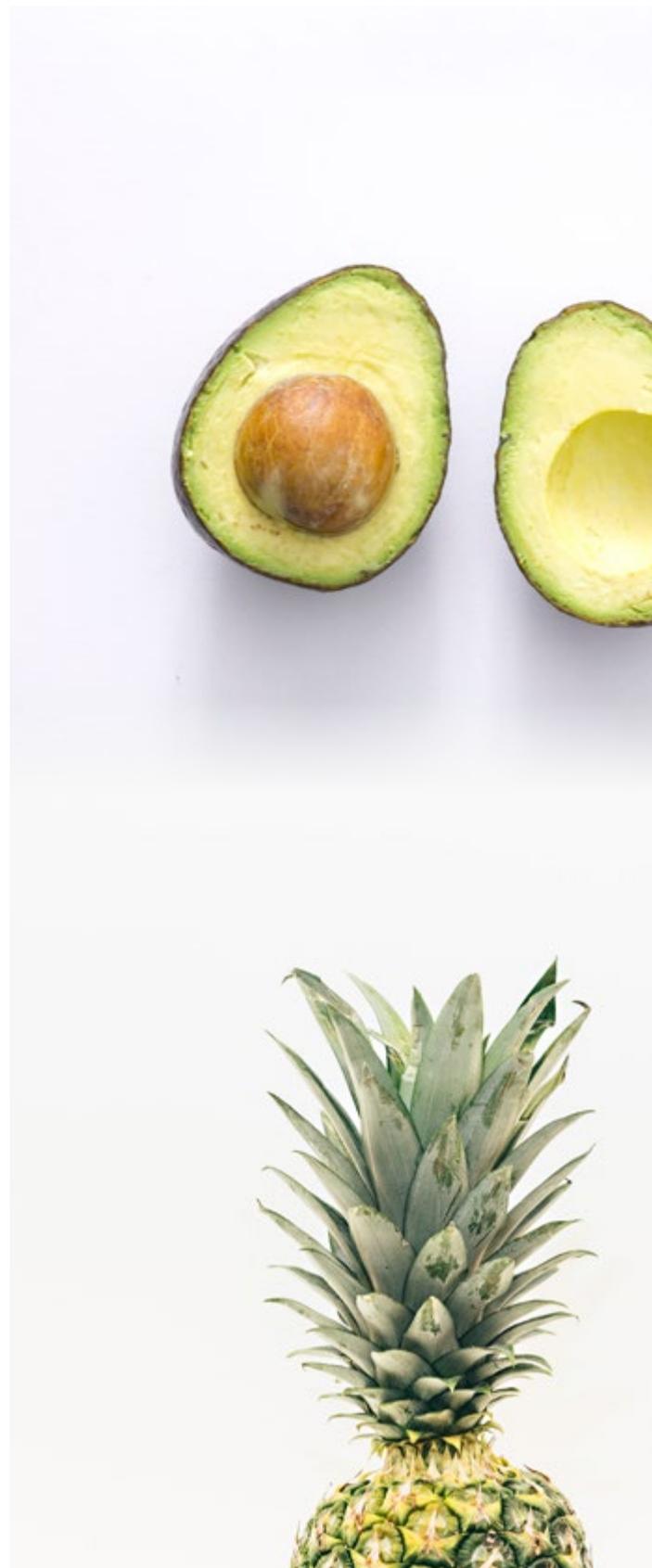
**Die sechs Szenarien lassen sich auf einer Landkarte der Zukunft einander zuordnen:**

Die vier aufgezeigten Achsen zeigen deutlich, welche Szenarien je nach Entwicklung wahrscheinlicher werden. Beispielhaft sei hier die Achse Konsum von frischem Obst und Gemüse aufgezeigt.

- Steigt der Konsum von frischem Obst und Gemüse, nähern wir uns den Szenarien „Grüne Religion“ bzw. „Kampf ums Feld“. Welches dieser beiden Szenarien wahrscheinlicher ist, hängt davon ab, ob der staatliche Einfluss größer oder geringer wird.
- Steigt der Konsum von verarbeiteten Lebensmitteln, werden die Szenarien auf der rechten Seite wahrscheinlicher, auch hier wieder abhängig von der Entwicklung der staatlichen Regelungen.

Ähnliche Zuordnungen lassen sich in Bezug auf die technologische Entwicklungen aufzeigen.

Eine solche Cluster-Map bietet eine gute Grundlage, um Entwicklungen zu beobachten und entsprechend einordnen zu können.





Deutscher Fruchthandelsverband e.V.

[WWW.DFHV.DE](http://WWW.DFHV.DE)

