







Szenario-Studie

Die Zukunft unserer Lebensmittel







Das Szenarioteam

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



Carsten Bönig

GS1 Germany GmbH Bereichsleiter Technologien Maarweg 133, 50825 Köln



Peter Cyganek

EHI Retail Institute Projektleiter Handelsstruktur Spichernstraße 55, 50672 Köln



Dr. Sabine Eichner

Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V. Geschäftsführerin Claire-Waldoff-Straße 7, 10117 Berlin



Olaf Gens

REWE-Group Leiter Strategie und Business Development, Marktforschung Domstraße 20, 50668 Köln



Michael Gerling

Bundesverband des Deutschen Lebensmittelhandels e. V. (BVL) Geschäftsführer Am Weidendamm 1A 10117 Berlin



Peter Grothues

Koelnmesse GmbH Geschäftsbereichsleiter Ernährung Messeplatz 1, 50679 Köln



Wolfgang Mainz

Kronenbrot KG Geschäftsleitung Fronhofstraße 30, 52146 Würselen



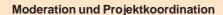
Dr. Sylvia Pfaff

Food Information Service (FIS) Europe Geschäftsführerin Bahnhofstraße 17a, 48455 Bad Bentheim



Manfred Rinderer

Agrarmarkt Informations-Gesellschaft mbH Geschäftsführer Dreizehnmorgenweg 10, 53175 Bonn





Dr. Alexander Fink Rebekka Behrning Daniel de Gooijer

Scenario Management International AG Klingenderstraße 10-14 33100 Paderborn

Inhalt

Das Szenarioteam	Seite	e 2
Vorwort Die Zukunft unserer Lebensmittel	Seite	e 3
Szenario-Management™		
Management Summary		
Die »Landkarte der Zukunft«	Seite	e 5
Die vier Schritte der Szenario-Entwicklung	Seite	e 6
Szenario-Interpretation	Seite	e 8
Entwicklungslinien	Seite	e 9
Szenario 1A: Regionalisierung als globaler Lösungsansatz	Seite	12
Szenario 1B: Abkehr von der industriellen Veredelung	Seite	16
Szenario 2: Bequem und günstig	Seite	20
Szenario 3: Grenzlose Vielfalt – Individualiserter Genuss	Seite	24
Szenario 4: Renaissance der Eigenversorgung	Seite	28
Szenario 5: Siegeszug des individualisierten Fastfoods	Seite	32
Szenario 6: Standardisierte Versorgungswirtschaft	Seite	36
Anhang 1: Schlüsselfaktoren und Zukunftsprojektionen	Seite	40
Wie die Schlüsselfaktoren ausgewählt wurden		
Szenario-Elemente	Seite	44
Anhang 2: Wie Szenarien angewendet werden	Seite	41
Koelnmesse / Anuga / BVL / ScMI AG	Seite	47

Bilderverzeichnis: Koelnmesse (Seite 3); Haveseen - fotolia.com (Seite 5); Drubig Photo - fotolia.com (Seite 12/1/14); Andreas Wolf - fotolia.com (Seite 15); Stefan Körber - fotolia.com (Seite 16/1/18); ArTo - fotolia.com (Seite 19); Flashpics - fotolia.com (Seite 20/1/22); El Gaucho - fotolia.com (Seite 23); Jiri Miklo - fotolia.com (Seite 24/1/26); Helix - fotolia.com (Seite 27); Junebreeze - fotolia.com (Seite 28/1/30); Janina Dierks - fotolia.com (Seite 30); Shoot4u - fotolia.com (Seite 32/1/34); Tbel - fotolia.com (Seite 35); Unpict - fotolia.com (Seite 36/1/38); WavebreakMediaMicro - fotolia.com (Seite 39); Franz Pfluegl - fotolia.com (Seite 44)

Vorwort

Mit weit mehr als 6.000 Ausstellern und rund 160.000 Fachbesuchern aus aller Welt ist die ANUGA die weltweite Leitmesse für die gesamte Ernährungsbranche.

Auf der ANUGA stellen die Anbieter aus allen Kontinenten ihre Angebote und aktuellen Neuheiten vor und die Einkäufer des Lebensmittelhandels nutzen diese Gelegenheit, um mit ihren Geschäftspartnern aktuelle Entwicklungen zu diskutieren, aber auch, um neue Anbieter und neue Produkte zu entdecken.

Neben der Funktion als weltweiter Marktplatz ist die ANUGA aber auch eine wichtige Plattform für allgemeine Entwicklungen in der Branche und wichtige Trends. Die ANUGA steht im weltweiten Fokus der Öffentlichkeit und das Geschehen auf dem Kölner Messegelände erreicht damit nicht nur die Fachbesucher, sondern auch die Politik und die Verbraucher rund um den Globus.

Zum Anlass der ANUGA 2011 haben der Bundesverband des Deutschen Lebensmittelhandels (BVL) und die Kölnmesse ein Szenario-Projekt zur Zukunft unserer Lebensmittel initiiert. Unter Moderation der ScMI Scenario Management International AG hat sich ein Team von Experten mit Zukunftsentwicklungen über alle Wertschöpfungsketten der Nahrungsmittelbranche hinweg damit auseinandergesetzt, welche Faktoren die Zukunft der Lebensmittel wesentlich beeinflussen und wie diese Faktoren in Zukunft aussehen können. Daraus wurden sieben unterschiedliche Szenarien abgeleitet, die je nach Entwicklung der Rahmenbedingungen unterschiedliche Eintrittswahrscheinlichkeiten haben.

Dabei sind einerseits Szenarien entstanden, die mit Schlagworten wie Vielfalt, Nachhaltigkeit und Regionalität sehr nah an den aktuellen Gegebenheiten der Branche orientiert sind. Andererseits wurden aber auch Krisenszenarien entwickelt, die die Welt der Lebensmittel unter den Bedingungen von Knappheit und Handelshemmnissen beschreiben. Damit werden sehr unterschiedliche Orientierungsbilder für eine unsichere Zukunft aufgezeigt.

Der Bundesverband des Deutschen Lebensmittelhandels und die Kölnmesse bedanken sich bei allen Mitgliedern des Szenarioteams, die in intensiver Arbeit diese Szenarien zur Zukunft unserer Lebensmittel entwickelt haben und wir freuen uns auf den Dialog mit allen, die diese Studie erreichen wird.

Michael Gerling
Bundesverband des Deutschen Lebensmittelhandels

Peter Grothues
Koelnmesse GmbH



Szenario-Management™

Das Umfeld von Unternehmen und Organisationen ist geprägt von zunehmender Komplexität und Unsicherheit. Sie müssen Entscheidungen treffen, ohne Marktentwicklungen, Wettbewerbsstrukturen oder gesetzliche Rahmenbedingungen exakt zu kennen. Daher versagen heute traditionelle Prognosen häufiger als früher. Szenarien sind systematisch entwickelte Zukunftsbilder, an denen sich Führungskräfte in unsicheren Planungssituationen orientieren können.

Der international anerkannte Ansatz des Szenario-Management™ umfasst die Entwicklung und Nutzung solcher Zukunftsszenarien. Er ist ein Denk- und Planungsansatz, der auf drei wesentlichen methodischen Grundlagen beruht (siehe auch Bild 1):



Ungewissheit einbeziehen: Veränderung ist heute die Regel – allzu starre Vorhersagen scheitern. Daher müssen sich Unternehmen und Organisationen im strategischen Planungsprozess von den Vorstellungen einer prognostizierbaren Zukunft verabschieden. Statt dessen sollten sie alternative Zukunftspfade vorausdenken und diese »multiple Zukunft« in ihre Strategieplanung einbinden. Dieser Ansatz wird auch als zukunftsoffenes Denken bezeichnet.

Komplexität handhaben: Viele Märkte und Branchen wachsen zusammen. Die Menge der relevanten Einflussfaktoren nimmt zu – ihr Zusammenwirken läßt sich kaum noch überblicken. Daher müssen Unternehmen und Organisationen die Wirkzusammenhänge und das Verhalten solcher Systeme verstehen lernen. Erst dann lassen sich möglichst prägnante Strategien entwickeln. Dieser Lösungsansatz wird als vernetztes Denken bezeichnet.

Erfolgspotenziale erkennen: Langfristig erfolgreiche Unternehmen und Organisationen dürfen sich nicht allein auf den kurzfristigen Erfolg konzentrieren – und sich schon gar nicht auf dem gegenwärtigen Erfolg ausruhen. Angesichts des sich verschärfenden Wettbewerbs gilt es nun, die zukünftigen Möglichkeiten und Risiken frühzeitig zu identifizieren und flexibel in den Prozess der strategischen Ausrichtung einzubinden. Dieser Umgang mit den Erfolgspotenzialen ist der Kern des strategischen Denkens.

Weitere Informationen:

A. Fink, O. Schlake, A. Siebe: Erfolg durch Szenario-Management – Prinzip und Werkzeuge der strategischen Vorausschau, Campus-Verlag

A. Fink, A. Siebe: Handbuch Zukunftsmanagement – Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung, Campus-Verlag







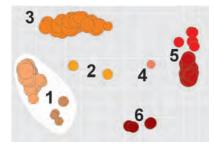
Szenarien sind Beschreibungen möglicher zukünftiger Entwicklungen. Ihr Ziel ist es, uns für denkbare Veränderungen zu sensibilisieren. Daher sollten die Szenarien möglichst anschaulich sein – quasi wie ein »Bildband aus der Zukunft«. Gleichzeitig soll uns die Gesamtheit der entwickelten Szenarien einen Überblick über die zukünftigen Möglichkeiten bieten. Dazu wird eine »Landkarte der Zukunft« erstellt. Diese Karte entsteht durch Anwendung einer multidimensionalen Skalierung (MDS) im Rahmen eines Zukunftsraum-Mapping™.

Landkarte und Szenarien stellen den Raum langfristig denkbarer Möglichkeiten dar. Um daraus konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten bedarf es zusätzlich einer Szenario-Bewertung. In diesem zweiten Teil werden Fragen nach den erwarteten und gewünschten Zukünften sowie nach den verschiedenen Trendentwicklungen beantwortet.

Die Landkarte der Zukunft

Innerhalb der auf Seite 7 dargestellten Landkarte werden die Szenarien zunächst anhand von zwei zentralen Dimensionen unterschieden:

- Inhouse- vs. Außer-Haus-Verzehr: Die links angeordneten Szenarien 1, 2 und 3 beinhalten eine hohe Genussorientierung der Gesellschaft im Rahmen eines starken Inhouse-Verzehrs, während in den auf der rechten Seite angeordneten Szenarien 5 und 6 die reine Versorgung in Verbindung mit einem hohen Anteil Außer-Haus-Verzehr das Ernährungsverhalten dominiert.
- Individualität vs. Gemeinschaftlichkeit: Die oben angeordneten Szenarien 3 und 5 – sowie teilweise auch 4 – beinhalten eine hohe Individualisierung, ausgedrückt durch eine starke Fragmentierung des

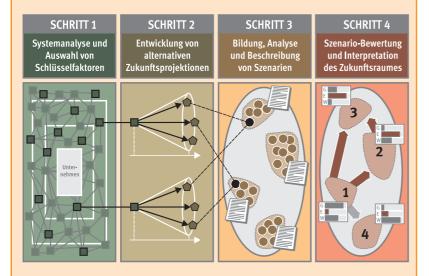


So entsteht die Landkarte der Zukunft ...

Eine Landkarte entsteht durch eine multidimensionale Skalierung. Dabei werden die denkbaren Zukünfte so angeordnet, dass ähnliche Zukunftsbilder dicht beieinander liegen, während unterschiedliche Zukünfte weit voneinander entfernt liegen. Anschließend werden die Zukünfte, die zum gleichen Szenario gehören, in einer Farbe dargestellt. Schließlich erfolgt eine Vereinfachung, bei der ein Szenario nur noch durch eine Kugel dargestellt wird.

Die vier Schritte der Szenarioentwicklung

Der Begriff »Szenario« wird umgangssprachlich sehr unterschiedlich verwendet. Im Szenario-Management™ verstehen wir darunter eines von mehreren systematisch entwickelten Zukunftsbildern, das in Kombination mit anderen Szenarien genutzt wird, um den »Raum der Möglichkeiten« zu beschreiben. Die Entwicklung solcher Zukunftsszenarien erfolgt in vier Schritten:



Welche Schlüsselfaktoren bestimmen das Szenariofeld? (Schritt 1): Zunächst wurde das definierte Szenariofeld systematisch gegliedert und in einem Systembild dargestellt. Anschließend wurden die einzelnen Einflussbereiche durch konkrete Einflussfaktoren beschrieben. Im Rahmen einer Vernetzungsanalyse wurde dann das systemische Verhalten der einzelnen Faktoren überprüft: Was sind die relevanten Hebelkräfte? Welche Faktoren beschreiben als Indikatoren lediglich das Systemverhalten? Mit welchen Faktoren läßt sich die Systemdynamik weitestgehend ausdrücken? Basierend auf dieser Analyse wurden anschließend die treibenden Kräfte in Form von Schlüsselfaktoren ausgewählt.

Wie könnten sich die Schlüsselfaktoren entwickeln? (Schritt 2): Nun wurden je Schlüsselfaktor mögliche künftige Entwicklungen aufgezeigt. Diese Zukunftsprojektionen beschreiben strategisch relevante, charakteristische und qualitative Entwicklungsalternativen der einzelnen Schlüsselfaktoren.

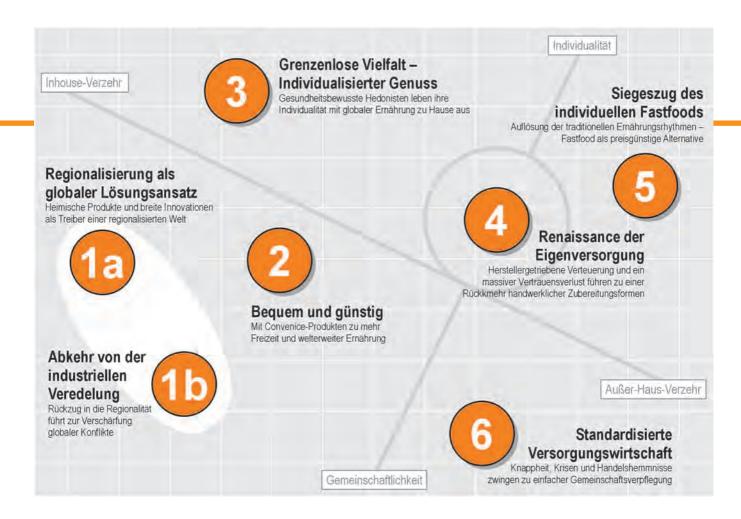
Zu welchen Szenarien lassen sich die einzelnen Projektionen verknüpfen? (Schritt 3): Die Szenariobildung begann mit einer Bewertung der Verträglichkeit der einzelnen Zukunftsprojektionen. Solche Konsistenzbewertungen bildeten die Grundlage, um mit Hilfe einer Software alle denkbaren Zukunftsbilder durchzuspielen. Hier waren dies 188.743.680.000.000 (= 188 Billionen) sogenannte Projektionsbündel. Unter Verwendung einer Clusteranalyse wurden anschließend sieben Szenarien ermittelt, die den »Raum der Möglichkeiten« bestmöglich abbilden. Zudem wurden die Szenarien in einer »Landkarte der Zukunft« grafisch verknüpft.

Mit welchen Szenarien ist zu rechnen – und wie sollten wir mit dem Zukunftsraum umgehen? (Schritt 4): Im Anschluss an die Szenario-Entwicklung erfolgt üblicherweise einer Interpretation der einzelnen Szenarien sowie des von ihnen aufgespannten Zukunftsraumes. Hier werden Indikatoren ermittelt, Projektionen und Szenarien bewertet sowie Chancen, Gefahren und Handlungsoptionen identifiziert. Im vorliegenden Projekt ist vor allem eine Szenario-Bewertung erfolgt, aus der Trendlinien abgeleitet wurden.

Ernährungsverhaltens und eine geringere Bedeutung der Hauptmahlzeiten. Demgegenüber sind die Szenarien 1, 2 und 6 durch einheitliche Genussstandards, eine hohe Gemeinwohlorientierung und eine hohe Bedeutung der Hauptmahlzeiten gekennzeichnet.

Auf diese Weise ergeben sich vier Quadranten, wobei das Szenario 4 aufgrund seines »Sowohl-als-auch«-Charakters als fünfte Gruppe gesehen werden kann. Dies führt insgesamt zu sieben Szenarien, die entsprechend ihrer Ähnlichkeit in der Landkarte dargestellt sind:

- Regionalisierung als globaler Lösungsansatz (Szenario 1A): In diesem ersten Nachhaltigkeitsszenario wird die Verbindung heimischer Produkte und breiter Innovationen in Technologien und Prozesse zum Treiber einer regionalisierten Welt.
- Abkehr von der industriellen Veredelung (Szenario 1B): Im zweiten von Nachhaltig geprägten Szenario führen veränderte Kundenbedürfnisse zu einem Rückzug in die Regionalität und damit letztlich auch zu einer Verschärfung der globalen Versorgungslage mit der Entstehung weiterer Konflikte.
- Grenzenlose Vielfalt individualisierter Genuss (Szenario 3): In diesem Szenario orientieren sich die Menschen stark an individuellen



Werten – mit unterschiedlichen Nahrungsmitteln zu unterschiedlichen Zeiten.

- Renaissance der Eigenversorgung (Szenario 4): Hier kommt es zu einer Spaltung der Gesellschaften, in deren Zuge sich viele gesellschaftliche Prozesse ökonomisieren mit der Folge einer von der Industrie getriebenen Verteuerung und einem massiven Vertrauensverlust der Menschen. Dies führt zu einer signifikanten Rückkehr zu handwerklichen Zubereitungsformen.
- Siegeszug des individuellen Fastfoods (Szenario 5): In dieser Zukunft lösen sich die traditionellen Ernährungsrhythmen immer weiter auf und die individuell orientierten Menschen konzentrieren sich auf vielfältige Fastfood-Angebote als preisgünstiger Alternative.
- Standardisierte Versorgungswirtschaft (Szenario 6): Hier kommt es zu einem Stopp der Globalisierung mit der Folge eines Wohlstandsrückgangs und signifikanter Versorgungsengpässe. Da es gleichzeitig zu einer Intensivierung des Arbeitslebens kommt, entwickeln sich bei der Ernährung neue Außer-Haus-Strukturen, die eine günstige Versorgung sicherstellen.

Die »Landkarte der Zukunft« enthält neben den schon dargestellten zwei zentralen Dimensionen eine Reihe weiterer Unterscheidungsmerkmale, von denen zwei weitere kombinierbar sind (siehe Seite 8, oben):

Produktinnovationen: Die Szenarien 1A, 2 und 3 sind gekennzeichnet von einer hohen Zahl neuer Produkte und Prozesse, vielfältiger Veredelung, einem hohen Umfang des Marketings sowie Innovationssprünge der globalen Landwirtschaft.



Hohe Zahl neuer Produkte und Prozesse plus Marketing; Vielfältige Veredelung und globale Innovationen



Moderate Zahl neuer Produkte und Prozesse; geringere Veredelung und globale Innovationsblockaden

Koch- und Einkaufsverhalten: Die Szenarien 1, 3 und 4 beinhalten hohe Ausgaben im Lebensmittelhandel und eine hohe verfügbare und eingesetzte Zeit zum Kochen.

Aus der Kombination dieser beiden Achsen ergibt sich zunächst die oben links dargestellte Unterteilung der Landkarte. Sieht man sich diese näher an, so entsteht das darunter dargestellte Modell mit den zukünftigen Ausprägungen der **Kochaktivitäten**. Daraus lassen sich weitere Rückschlüsse ziehen:

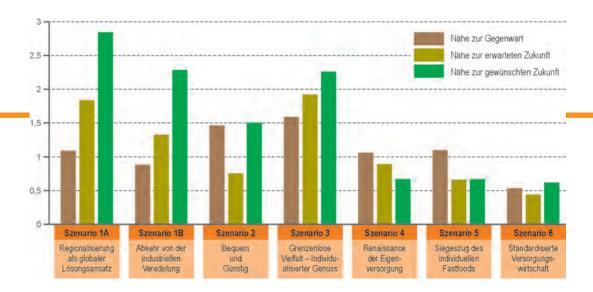
- (A) Umfangreiche Kochaktivitäten auf Basis vorbereiteter »Ready-to-cook«-Zutaten kann es sowohl bei grenzenloser Vielfalt (Szenario 3), als auch im nachhaltigen Regionalisierungsszenario (Szenario 1A) geben.
- (B) Umfangreiche Kochaktivitäten mit hoher handwerklicher Eigenleistung können durch Umfeldparameter getrieben werden wie bei der Renaissance der Eigenversorgung in Szenario 4 oder sie können sich im Sinne eines »Retro ist chic« durch bewusste Abkehr von der industriellen Veredelung (Szenario 1B) durchsetzen.
- (C) Für eine rückläufige Bedeutung des Kochens in privaten Haushalten und damit ein Wachstum des Außer-Haus-Verzehrs gibt es mit dem Siegeszug des individuellen Fastfoods (Szenario 5) ein konsumenten- und bedürfnisgetriebenes und mit der standardisierten Versorgungswirtschaft (Szenario 6) ein umfeldgetriebenes Zukunftsbild.

Die Ermöglichung einer erheblichen Reduktion der Kochzeiten durch Convenience-Produkte im Rahmen des Szenarios 2 komplettiert die Zukunfts-Landkarte.

Szenario-Interpretation

Wer möchte nicht wissen, wie die Zukunft aussieht? Daher lautet eine häufig gestellte Frage: »Und welches Szenario wird jetzt eintreten?« Leider lässt sich diese Frage nicht eindeutig beantworten, denn ganz so einfach macht es uns die Zukunft nicht. Dennoch können wir uns mit Hilfe der Szenarien an eine Antwort heranarbeiten – und uns vor allem dafür rüsten, mögliche Umfeldveränderungen frühzeitig zu erkennen.

Dazu wurden vom Szenarioteam die einzelnen 23 Schlüsselfaktoren und ihre Zukunftsprojektionen bewertet. Nachfolgend stellen wir zunächst das Ergebnis auf der Szenarioebene vor und gehen anschließend auf die Bewertung für die einzelnen Schlüsselfaktoren ein.



Szenario-Bewertung

Ein erstes zentrales Ergebnis ist die unten dargestellte Analyse der einzelnen Szenarien. Sie zeigt die folgenden drei zentralen Ergebnisse:

- 1) Die **gegenwärtige Situation** weist vor allem Parallelen zu den Szenarien 3 (»Grenzenlose Vielfalt«) und 2 (»Bequem und günstig«) auf.
- Die erwartete Zukunft zeigt sich vor allem in den Szenarien 1A (»Regionalisierung als globaler Lösungsansatz«) und 3 (»Grenzenlose Vielfalt«).
- 3) Die **gewünschte Zukunft** schließt neben den Szenarien 1A (»Regionalisierung als globaler Lösungsansatz«) und 3 (»Grenzenlose Vielfalt«) auch das Szenario 1B (»Abkehr von der industriellen Verarbeitung«) ein.

Dabei wird zunächst einmal deutlich, dass die erwartete und gewünschte Zukunft relativ eng beieinander liegen. Dies spricht für eine positive Zukunftserwartung. Gleichzeitig liegt auch die Gegenwartsverlängerung innerhalb des Erwartungsraums, so dass insgesamt nicht mit umwälzenden Veränderungen gerechnet wird.

Das Szenario 3 (»Grenzenlose Vielfalt – individualisierter Genuss«) kann als Ankerszenario verstanden werden, da es in allen drei Bewertungskategorien hervorsticht.

Projektions-Bewertung und Entwicklungslinien

Szenarien sind »Denkwerkzeuge«, die vor allem nach den Kriterien der Konsistenz (= ein Szenario sollte in sich stimmig sein) und der Unterschiedlichkeit (= die Szenarien sollten sich möglichst stark unterscheiden) entwickelt wurden. So kann sichergestellt werden, dass die einzelnen Szenarien mögliche Zukunftssituationen abbilden – und dass ihre Gesamtheit den Möglichkeitsraum widerspiegelt.

Entwicklungslinien

Das Szenarioteam hat die Projektionen der 23 Schlüsselfaktoren hinsichtlich ihrer Nähe zur Gegenwart sowie zur erwarteten und gewünschten Zukunft bewertet. Dabei ergaben sich die folgenden Ergebnisse für die einzelnen Schlüsselfaktoren:

- 1) Es bleibt auch in der Zukunft bei der hohen funktionalen **Qualität der Lebensmittel** bei relativ geringer Belastung.
- Es bleibt auch in der Zukunft bei der hohen Zahl neuer Produkte bei geringer Beständigkeit – sogar noch deutlicher als heute.
- 3) Es bleibt auch in der Zukunft bei der hohen **Wettbewerbsintensität** – mit der Tendenz, dass dies trotz hoher Herstellkosten für moderate Preise sorgt.
- 4) Es bleibt auch in der Zukunft bei der geringen Sachlichkeit von **Lebensmitteln in den Medien** bei hoher Wirkung.
- 5) Heute wird der Wunsch nach **regionalen Produkten** häufig nicht erfüllt. Dies wird sich in der Zukunft verändern.

- 6) Es bleibt in der Zukunft bei dem breiten und tiefen **Rohstoffangebot** bei umfangreichen **Verarbeitungsprozessen**.
- 7) Es bleibt in der Zukunft bei der hohen Wirkung des **Marketings** in der Lebensmittelbranche.
- 8) Heute sind verschiedene Formen des **technischen Fortschritts** zu verzeichnen. Für die Zukunft wird vor allem die Parallelität von Produkt- und Prozessverbesserungen erwartet.
- 9) Die bereits heute erkennbare Fragmentierung des **Ernährungsverhaltens** wird sich in der Zukunft noch verstärken mit einer Tendenz zur Individualisierung.
- 10) Die bereits heute erkennbare Auflösung der traditionellen **Ernährungsrhythmen** bei hohem Anteil des Außer-Haus-Verzehrs wird sich in der Zukunft noch verstärken.
- 11) Heute spielen **soziale und Umweltaspekte** sowie teilweise auch die eigene **Gesundheit** für die Menschen eine relativ geringe Rolle. Dies wird sich in der Zukunft verändern.
- 12) Heute ist der **Wissensstand der Konsumenten** entweder gering oder wird vom intransparenten Umfeld getrübt. Dies wird sich in der Zukunft tendenziell verändern.
- 13) Heute sind die **Lebensmittelausgaben** eher gering. Für die Zukunft wird mit höheren Ausgaben – verbunden mit hohem Zusatznutzen – gerechnet.
- 14) Es bleibt in der Zukunft bei der Ermöglichung erheblicher Reduktion der Kochzeiten durch Convenience-Produkte. Auch eine geringere Rolle des Kochens oder Ready-to-cook-Produkte sind vorstellbar.
- 15) Die derzeitige reine **Preisorientierung** wird in der Zukunft verstärkt durch eine Orientierung an den emotionalen Mehrwerten der Produkte abgelöst.
- 16) Derzeit ist die Situation bei der Lebensmittelsicherheit unklar. In der Zukunft wird der Umfang der Lebensmittelkontrollen hoch sein, wobei das Vertrauen in die Lebensmittelsicherheit tendenziell ebenfalls zunehmen wird.
- 17) Es bleibt in der **Verbraucherschutzpolitik** bei der starken Position der Wirtschaftslobbyisten und partiell auch der NGO's bei tendenziell eher liberalem Umfeld.
- 18) Die sich bereits heute durchsetzende geringe **Gemeinwohl- orientierung** wird in Zukunft erhalten bleiben mit Tendenz zur fraktalen Gesellschaft und starker Parallelität sozialer Gruppen.
- 19) Es bleibt in der Zukunft bei der geringen **Wohlstands- entwicklung** in den unteren und mittleren Segmenten mit sich verstärkender Tendenz zur Spaltung der Gesellschaften.
- 20) Es bleibt in der Zukunft bei der geteilten globalen **Ressourcenverteilung**.
- 21) Es bleibt in der Zukunft bei einer globalen arbeitsteiligen landwirtschaftlichen Produktion, welche die globale Versorgung weitgehend ermöglicht.
- 22) Heute spielen hoch verarbeitete Lebensmittel bei der globalen Versorgung eine geringe Rolle wobei die **Versorgung** vielfach durch wenig verarbeitete Lebensmittel gewährleistet wird. In Zukunft werden sich verstärkt signifikante globale Versorgungsengpässe einstellen.
- 23) Heute besteht eine hohe Freizügigkeit und ein hoher Umfang des **internationalen Handels**. In der Zukunft werden Schwellenländer verstärkt von einer **Machtverschiebung** profitieren.

Dieses Vorgehen bedeutet aber auch, dass einzelne Szenarien nicht exakt die erwartete oder die gewünschte Zukunft abbilden. Daher ist es sinnvoll, sich die Bewertung der einzelnen Schlüsselfaktoren näher anzusehen. Dies geschieht in den auf den Seiten 9 und 10 dargestellten Entwicklungslinien.

In der Übersicht der Bewertungen zeigt sich, dass bei relativ vielen Schlüsselfaktoren eine konstante Entwicklung oder eine Fortführung der gegenwärtigen Entwicklungstrends erwartet wird.

Drei erwartete Entwicklungspfade

Zusammengefasst werden die einzelnen Entwicklungslinien im Bild auf Seite 11 als Kreuze. Dabei sind die Branchenentwicklungen in ocker und die globalen Entwicklungen in blau gekennzeichnet. Ein Kreuz gibt dabei an, wohin im Zukunftsraum der einzelne Schlüsselfaktor sind entwickelt.

Bei der Betrachtung der 23 Kreuze wird deutlich, dass sich um die Szenarien 1, 2 und 3 herum ein Erwartungsraum ergibt, in dem die meisten Schlüsselfaktoren verortet werden können. Innerhalb dieses Erwartungsraums liegt – in unmittelbarer Nähe zum Szenario 3 – die Verlängerung der IST-Situation.

Von diesem Gegenwartspunkt aus ergeben sich *innerhalb des Erwartungsraums* drei Entwicklungspfade:

Nachhaltigkeit: Dieser Pfad schließt neben dem Szenario 3 auch die Szenarien 1A und 1B ein. Er beinhaltet Trends wie die Nachhaltigkeitsorientierung der Konsumenten (Schlüsselfaktor 11) mit emotionalen Mehrwerten (15), gesunde Lebensmittel (1), moderate Lebensmittelpreise (3) und höhere Lebensmittelausgaben sowie signifikante technologische Innovationen (8).

- Regionalisierung: Dieser Pfad fokussiert auf die Szenarien 1A und 1B (plus Szenario 6). Er beinhaltet den verstärkten Wunsch nach regionalen Produkten (5) und ein hohes Vertrauen in die Lebensmittelsicherheit (16).
- Convenience: Der dritte Pfad konzentriert sich auf das Szenario 2 und beinhaltet eine hohe Zahl neuer Produkte (2) und eine starke Position von Convenience-Produkten (14).

Diese drei Entwicklungspfade werden in der Zukunft miteinander interagieren und über die Gewichtung der Szenarien 1, 2 und 3 entscheiden.

Zwei Risikopfade

Neben den drei erwarteten Entwicklungspfaden lassen sich zwei weitere Pfade identifizieren, die zwar erwartete Einzelentwicklungen aufgreifen, aber aus dem Szenario-Erwartungsraum herausführen. Grafisch werden sie durch Kreuze ausgedrückt, die außerhalb des Erwartungsraums liegen. Diese Pfade können als Risiken für die erwartete Zukunft (=geringe Planungssicherheit) und Bedrohungen der gewünschten Zukunft (=nicht gewünschte Entwicklung) angesehen werden:

• Rückgang von Sicherheit: Dieser obere Pfad schließt sowohl branchennahe (ocker) als auch branchenübergreifende (blaue) Erwartungen ein. Im Umfeld sieht er vor allem eine globale Machtverschiebung (23) sowie eine ökonomische Spaltung (19) der auch gesellschaftlich fraktalen Gesellschaft (18). In der Branche sind es vor allem die Auflösung der Ernährungsrhythmen (10), die Individualisierung des Essverhaltens (9) sowie die Zunahme des Außer-Haus-Verzehrs (10), die dem Erwartungsraum zuwiderlaufen und eher in

Richtung des Szenarios 5 weisen. Hinzu kommt die geringe Sachlichkeit der Medien (4).

 Globale Versorgungsengpässe: Dieser Pfad beinhaltet eine ungleiche globale Ressourcenverteilung (20) und die Erwartung signifikanter globaler Versorgungsengpässe (22). Damit weist er in Richtung des ansonsten eher gering bewerteten Szenarios 6.







Hoher Wohlstand und bewusstes Verbraucherverhalten

Die Verbraucher verhalten sich aktiv in Bezug auf die eigene Gesundheit, den Umweltschutz und die Erfüllung sozialer Standards – Nachhaltigkeit wird in den hoch entwickelten Handelsmärkten zur Selbstverständlichkeit. Das Gemeinwohl steht für alle im Mittelpunkt. Gleichzeitig schließt sich die Schere zwischen »Arm« und »Reich«.

Hohe Lebensmittelstandards auf Basis restriktiven Verbraucherschutzes

Hohe Vorgaben einer restriktiven Verbraucherschutzpolitik gewährleisten eine geringe Belastung der Lebensmittel und führen zu Innovationssprüngen bei technologischen Verfahren und Produktionsprozessen. Viele Produkte haben eine hohe funktionale Qualität und gleichzeitig einen hohen emotionalen Mehrwert. Wegen der intensiven Kontrollen haben die Verbraucher ein hohes Vertrauen in die angebotenen Produkte.

Genuss steht im Vordergrund bei geringer Individualität im Ernährungsverhalten

Genuss im Sinne der eigenen Zubereitung hat für die Verbraucher eine hohe Bedeutung – allerdings werden gerne die vorbereiteten Zutaten

Nachhaltigkeit in Form von Gesundheits-, Umwelt und sozialen Aspekten sind neben Innovation zu zentralen Themen geworden. Die Landwirtschaft ist von Innovationssprüngen geprägt, die zu Artenvielfalt, Volumenwachstum und Produktivitätssprüngen führen. Auf dieser Basis kann mit regionalisierten Strukturen die globale Versorgung gewährleistet werden. Die Verbraucher in den hoch entwickelten und wohlstandsgeprägten Handelsmärkten untermauern diese Entwicklung durch eine starke Nachhaltigkeits- und Gemeinwohlorientierung. Ihr traditionelles Essverhalten beinhaltet umfangreiche Kochaktivitäten und orientiert sich an einheitlichen Genussstandards auf Basis regionaler Produkte. Dabei nutzen sie vorbereitete Zutaten (Ready-to-cook) auf Basis neuer technologischer Verfahren und innovativer Produktionsprozesse.



(»Ready-to-cook«) und heimische Produkte verwendet. Das Essverhalten der meisten Menschen ist mit drei Mahlzeiten am Tag in den eigenen vier Wänden traditionell. Viele Produktionsprozesse sind dahingehend weiterentwickelt, dass der Grundsatz gilt: »Ready-to-cook-regionally«.

Zunehmender Wettbewerb führt zu moderaten Preisen für heimische Produkte

Verbunden mit dem gestiegenen Wohlstandsniveau ist eine extreme Zunahme der Zahl neuer, regionaler Produkte, die sich dennoch in den breiten Sortimenten etablieren können. Der Fokus auf regionale Herkunft, die strengen Lebensmittelkontrollen sowie die vielfältigen Innovationen bei den Verarbeitungsprozessen treiben die Herstellkosten in die Höhe. Gleichzeitig hat der Wettbewerbsdruck in der Lebensmittelindustrie stark zugenommen, so dass nur die effizienten Anbieter überleben und das Niveau der Verbraucherpreise moderat bleibt.

Mündige Verbraucher zahlen für emotionale Mehrwerte

Objektive Informationen über Nahrungsmittel sind in großem Umfang verfügbar. Mit diesen Informationen eignen sich die Verbraucher einen fundierten Wissensstand über Nahrungsmittel an und reagieren nicht sofort auf jede mediale Beeinflussung. Das Marketing der Lebensmittelbranche konzentriert sich auf emotionale Mehrwerte, mit denen die reinen Produktspezifika aufgeladen werden und für die viele Verbraucher bereit sind zu zahlen. Die Einkaufsstätten verlieren an Bedeutung, da der Handel nur noch als Verteilzentrum der Industrie gesehen wird und die Markenbedeutung der einzelnen Händler sinkt.

Regionale Versorger befriedigen globale Versorgung

Das Szenario 1A kann sich bevorzugt dann ergeben, wenn die Landwirtschaft von Innovationssprüngen geprägt ist, auf deren Basis mit regionalisierten Strukturen die globale Versorgung gewährleistet werden kann. Denkbar wäre eine solche Entwicklung dann, wenn die Nachfrage nach regionalen Produkten und die Innovationsfortschritte dem Westen zunehmenden offenen oder versteckten Protektionismus ermöglichen, um den Druck aus den Schwellenländern abzublocken. Gleichzeitig können sich auch andere Georegionen auf Basis sehr unterschiedlich verarbeiteter Lebensmittel zunehmend selbst versorgen.

Mein Fazit aus dem Szenario-Projekt



Olaf Gens

Die Erarbeitung der Szenarien war ein echtes Teamerlebnis. Auf der einen Seite ist deutlich geworden wie unterschiedlich die Sichtweisen auf gleiche Sachverhalte sein können. Damit haben sich auch für meine tägliche Arbeit neue Einsichten ergeben. Auf der anderen Seite hat die gewählte Systematik die Komplexität unserer Wirtschaftswelt und damit unserer Entscheidungen eindrucksvoll vor Augen geführt. Ich bin gespannt welcher Entwicklungspfad unsere Zukunft bestimmen wird.





Name: **Heinrich Hübner und Sohn Liam** Alter: 57 und 26

Wohnort: Münster Beruf: Landwirt

Flachlandkaffee - made im Münsterland

Liam: »Paaapa, wo bist du?«

Vater Heinrich: »Hey Junge, hier drüben. Ich bin in unserer kleinen Online-vernetzten Kommandozentrale.«

Liam: »Und was machst du da?«

Vater Heinrich: »Ich installiere den Mikrochip für unser neues Kaffee-Klimahaus. Wir werden doch nächste Saison den omega3-optimierten Flachlandkaffee anbauen. Ich stell mir das schon sehr gut vor. Unsere Werbetafel mit dem Schild 'Heinrichs gesunder Omega-Kaffee – aus eigner Ernte. Das wird sicher wieder so ein Verkaufsknaller wie unser 'Münsterländer Papaya, aber da war ja die nachbarschaftliche Konkurrenz wieder so hoch.«

Liam: »Du überlegst dir ja fast jedes Mal, wenn ich dich besuche, was Neues.«

Vater Heinrich: »Aber alles hält sich sehr lange am Markt und hat eine ausgezeichnete Qualität.«

Liam: »Aber nur dank dieses Typen, der jede Woche hier rumlungert und alles genau unter die Lupe nimmt und kontrolliert.«

Vater Heinrich: »Ach Liam, jeder Bauer wird mittlerweile streng kontrolliert. Das ist ja auch richtig – bei der aufwändigen Produktion. Zudem muss auch gesichert sein, dass es wirklich aus meiner Landwirtschaft kommt und nicht irgendwoher importiert wird.«

Liam: »Das importierte Zeug will ja auch keiner essen! Ich weiß eh nicht wie die Leute früher weder gesund noch umweltgerecht leben konnten. Was du mir da manchmal für Geschichten von früher erzählst – unvorstellbar!«

Vater Heinrich: »Heute gehts uns schon viel besser. Weltweit kein Hunger mehr, wir können besser und vielfältiger Essen und wir können sicher sein, dass da kein Schund auf den Tisch kommt. Damals war ein Bauer auch eher einer von der unteren Gesellschaft, ohne hohem Wohlstand und dem Ansehen, welches wir als Bauernfamilie heute genießen.«

Liam: »Apropos heimisch genießen: Mama hat wieder stundenlang den Kochlöffel geschwungen und bittet zum Mittagstisch. Wir wollen nämlich gleich los zum Kaffeetrinken mit Oma und ihren WG-Freundinnen.«

Vater Heinrich: »Ich komm gleich. Zum Thema Kochen könnte dir Oma auch noch Geschichten erzählen. Damals hat sie deiner Mama noch beibringen müssen, wie man Kartoffeln schält. Heute braucht man nicht mal ein Messer für die Zubereitung. Ist ja quasi schon alles "mundgerecht", was mir und meinen Zähnen sehr gut passt – ich versteh meine Beißer nicht, ich hab zeit meines Lebens auf gesunde Zähe geachtet. Du könntest mir nachher auf dem Weg zu Omas WG diese leckere Kaktusfrucht mit Zahnpflegezusatz vom Markt mitzubringen. Ihr fahrt doch mit den Rädern daran vorbei.«

Liam: »Ja wir nehmen für die kurze Strecke das Rad. Aber da gibst doch so viele Anbieter, welche soll ich denn nehmen?«

Vater Heinrich: »Ist egal. Ich bin überzeugt, dass alle von guter Qualität sind. Die Werbung von 'Dento-Frucht' war lustig und die Testergebnisse in der Zeitung sehr überzeugend und nachvollziehbar. Aber nimm ein bisschen mehr Geld mit.«

Liam: »Geht klar, Papa, dann seh zu, dass du die Technik in Schwung bringst, wir wollen doch zusammen essen!«

Qualität der Lebensmittel

LM-Innovationen / Veränderungsgeschwind.

Lebensmittelpreise

Lebensmittel in den Medien

Regionalität / Herkunft der Lebensmittel

Lebensmittel-Sortimente im Handel

Marketing / Kommunikat. der Lebensmittelbranche

Technolog. Verfahren in Lebensmittelherstellung

Ernährungsphilosophie

Essverhalten

Nachhaltigkeitsorientierung

Wissensstand der Konsumenten

Zahlungsbereitschaft für Lebensmittel im Handel

Kochgewohnheiten in privaten Haushalten

Einkaufsverhalten der privaten Haushalte

Lebensmittelsicherheit / Lebensmittelkontrolle

Verbraucherschutzpolitik

Gesellschaftsstruktur / Werteentwicklung

Wirtschafts- und Wohlstandsentwicklung

Agrarrohstoffe sowie Rohstoffversorgung

Globale Landwirtschaft

Welternährung

Globalisierung und Welthandel Hohe funktionale Qualität bei geringer Belastung

Extreme Zunahme der Zahl neuer Produkte mit hoher Bestandigkeit

Starker Wettbewerb sorgt trotz hoher Herstellungskosten für moderate Preise

> Hohe Sachlichkeit und Unabhängigkeit der Information

Regionalität spielt bedeutende Rolle - Hoher Anteil regionaler Produkte nach Kundenwunsch

Breites und tiefes Rohstoffangebot bei umfangreichen Verarbeitungsprozessen

Effektives und intensives Marketing in der Branche erzielt eine hohe Wirkung

Neue technologische Verfahren verbessern den Produktionsprozess und die Produkte

Orientierung der Gesellschaft an einheitlichen Genuss-Standards

Traditionelles Essverhalten -Fokus auf drei Hauptmahlzeiten zu Hause

Große Rolle von Nachhaltigkeit; für eigene Gesundheit UND Umwelt- und Sozialaspekte

Durch hohe Transparenz erreichen Konsumenten mit geringem Aufwand hohen Wissensstand

> Hoher Zusatznutzen verbunden mit hohen Lebensmittelausgaben

Umfangreiche Kochaktivitäten auf Basis von vorbereiteten Zutaten (Ready-to-cook)

Primäre Orientierung an den emotionalen Produktmehrwerten; Einkaufsstätten nachrangig

Hohes Vertrauen aufgrund hoher Kontrollstandards

Hohe / restriktive politische Regulierung

Neue Gemeinschaftlichkeit -Soziale Gruppen orientieren sich am Gemeinwohl

Hohe Wohlstandsentwicklung in den mittleren und unteren Segmenten

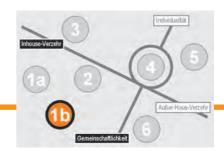
Wenige globale Ressourcenträger profitieren v. Innovationssprüngen in globaler Landwirt.

Regionalisierte Landwirtschaft führt zu weitgehend globaler Versorgung

Globale Versorgung wird durch unterschiedlich tief verarbeitete Lebensmittel gewährleistet

> Angleichung der Einkommensentwicklung (Wachstum Mittelschicht)





Nachhaltigkeits-Inseln und Kampf um globale Ressourcen

Die globale Landwirtschaft ist von einem Kampf um Ressourcen gekennzeichnet, bei dem Versorgungssicherheit an Bedeutung gewinnt und viele hochentwickelte Handelsmärkte nach Selbstversorgung streben. Der Westen blockt mittels offenem oder verstecktem Protektionismus den Druck aus den Schwellenländern ab. Dies verstärkt die globalen Konflikte, da Regionalmärkte vielerorts die Versorgung nicht gewährleisten können.

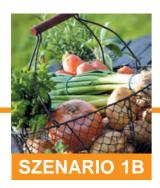
Hoher Wohlstand und bewusstes Verbraucherverhalten

Viele Verbraucher in den hochentwickelten und wohlstandsorientierten Handelsmärkten orientieren sich nicht mehr so stark an individuellen Werten, sondern rücken das Gemeinwohl in den Mittelpunkt ihres Handelns. Nachhaltigkeit in Bezug auf die eigene Gesundheit, den Umweltschutz und Sozialstandards spielen für sie eine bedeutende Rolle.

Hohe Lebensmittelstandards

Hohe Vorgaben einer restriktiven Verbraucherschutzpolitik sowie eine starke Position der Verbraucherschutzorganisationen gewährleisten eine geringe Belastung der Lebensmittel. Viele Produkte haben eine hohe funk-

In der globalen Landwirtschaft tobt ein Kampf um Ressourcen, wo Versorgungssicherheit an Bedeutung gewinnt und viele hochentwickelte Handelsmärkte nach Selbstversorgung streben. In einem Wohlstandsumfeld führt dies zu einer starken Nachhaltigkeits- und Gemeinwohlorientierung der Verbraucher, verbunden mit einem massiven Trend zu heimischen Produkten. Das Essverhalten ist traditionell und beinhaltet umfangreiche Kochaktivitäten, die nicht selten mit hoher handwerklicher Eigenleistung erbracht werden. Auch die Lebensmittelindustrie ist von diesem Rückwärts-Trend betroffen: Innovationen konzentrieren sich auf neue Produkte und regionalisierte Prozesse, während Technologie und industrielle Veredelung massiv an Bedeutung verlieren.



Mein Fazit aus dem Szenario-Projekt



Wolfgang Mainz

Die deutsche Ernährungswirtschaft ist gut aufgestellt. Diese Startposition ist jedoch kein Ruhekissen. Im wirtschaftlichen Wettbewerb gilt es, sich heute auf die Herausforderungen von morgen vorzubereiten. Das Szenarioprojekt über die Zukunft unserer Lebensmittel ist hierbei ein zentrales Instrument der strategischen Frühaufklärung und Unternehmensplanung. Entscheidend ist, in Alternativen zu denken. denn Zukunft ist kein linearer Prozess. Dies gilt umso mehr in einer international zunehmend vernetzten Wirtschaft in der sich Vielfalt, Komplexität und Dynamik rasant steigern. Mit dem Szenarioprojekt decken wir Gefahren- wie Erfolgspoten-tiale der Märkte von morgen auf. Diese Ergebnisse sind Grundlage der Strategieentwicklung. So wird bereits heute der Grundstein für die Zukunft gelegt und gleichzeitig die Innovations- wie Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Ernährungsbetriebe nachhaltig gestärkt.



tionale Qualität und gleichzeitig einen hohen emotionalen Mehrwert, der häufig mit ihrer regionalen Herkunft verbunden ist. Wegen der intensiven Kontrollen haben die Verbraucher ein hohes Vertrauen in die angebotenen Produkte.

Renaissance des handwerklichen Kochens in traditionellem Umfeld

Genuss hat für die Verbraucher eine hohe Bedeutung – allerdings auf Basis relativ einheitlicher Standards. Das Essverhalten der Menschen ist mit drei Mahlzeiten am Tag in den eigenen vier Wänden traditionell. Da industrielle Verarbeitung zunehmend in Misskredit gerät, wird in vielen Bereichen wieder mit hoher handwerklicher Eigenleistung gekocht.

Massive Regionalisierung führt zu starkem Anstieg der Lebensmittelpreise

Die Innovationsgeschwindigkeit in der Lebensmittelindustrie geht zurück: die Sortimente sind durch wenige neue Produkte und eine hohe Beständigkeit geprägt. Die Konzentration auf regionale Erzeugnisse, der Rückgang industrieller Verarbeitung und die strengen Lebensmittelkontrollen treiben die Herstellkosten in die Höhe. Gleichzeitig fehlt den regionalisierten Strukturen der permanente und globale Wettbewerbsdruck sowie die kontinuierlichen Innovationen, so dass die Lebensmittelpreise stark ansteigen.

Mündige Verbraucher zahlen für emotionale Mehrwerte

Objektive Informationen über Nahrungsmittel sind in großem Umfang verfügbar. Mit diesen Informationen eignen sich die Verbraucher einen fundierten Wissensstand über Nahrungsmittel an. Sie reagieren nicht mehr auf jede mediale Beeinflussung, sondern fordern qualitative Produktverbesserungen. Das Marketing der Lebensmittelbranche konzentriert sich auf emotionale Aspekte und auf die an den geänderten Kundenbedürfnissen orientierten Mehrwerte, mit denen die reinen Produktspezifika aufgeladen werden und für die viele Verbraucher bereit sind zu zahlen. Dabei gewinnen vor allem die regionalen Handelsstrukturen an Bedeutung, die hohe Produktqualität und regionale Mehrwerte kombinieren können.



Name: Jennifer Dornisch Wohnort: Heilbronn Beruf: Journalistin mit Heimarbeitsplatz (und Mutter von 2 Kindern)

Frau Dornischs Wege zur Nachhaltigkeit

Frau Dornisch steigt von ihrem Fahrrad und bringt die gerade besorgten frischen Lebensmittel ins Haus. Auf das Auto zu verzichten wann immer es geht ist ihr wichtig, da jeder gesparte Kilometer weniger Belastung für die Umwelt bedeutet. Bevor sie mit den Vorbereitungen für das Mittagessen beginnt, muss sie noch eben einen Artikel für ihren Arbeitgeber überarbeiten. Dabei handelt es sich um die online-Zeitschrift »Besser essen«. Der Leser erfährt, wie der neue Frische-Scanner FV1 für Lebensmittel am besten anzuwenden ist und mit welchen Multimediageräten er kompatibel ist. »Anfangs war ich ja auch skeptisch, ob das funktionieren wird, aber als Journalistin musste ich mich ja schließlich ganz neutral damit befassen und das Produkt hat mich wirklich überzeugt. Man muss einfach nur den Scanner an das Preisschild halten und ein kleiner aufgesetzter Chip übermittelt alle Daten, wie beispielsweise das Herstellungsoder Erntedatum und den Produktionsort. So sehe ich auf einen Blick, ob das Gemüse aus der Region und frisch ist. Ganz wichtig für mich ist auch zu sehen, ob der Carbon-Footprint möglichst gering gehalten wird. Die Lebensmittel sollen qualitativ hochwertig sein, aber wenn möglich bei der Herstellung und dem Transport die Umwelt nicht belasten«.

Wenn Frau Dornisch das Mittagessen rechtzeitig fertig bekommen möchte bis ihre Kinder von der Schule kommen, muss sie sich beeilen. »Etwas ärgerlich ist es schon, dass ich alle Zutaten selbst zubereiten muss und die Auswahl an Fertiggerichten so dürftig ist, aber so weiß ich wenigstens, was meine Kinder da genau essen und aus was es besteht.«, erklärt Frau Dornisch.

Es ist etwas kompliziert, den Überblick zu bewahren bei all den verschiedenen Organisationen, die den Lebensmittelmarkt und die Qualität der Produkte überwachen, aber so ist immerhin ein hoher Standard gewährleistet. Über die Qualität möchte sich Frau Dornisch sowieso nicht beklagen, schließlich kommen die meisten Lebensmittel aus der Region und in den einheimischen Markt ist ihr Vertrauen am größten. »Lieber gebe ich den einen oder anderen Euro mehr für mein Gemüse aus, solange ich damit die einheimische Wirtschaft und insbesondere die Landwirte unterstützen kann.« Mit dieser Meinung steht Frau Dornisch keinesfalls alleine da. Der Großteil der Gesellschaft sieht dies ganz genauso.

Zusammen mit den Kindern am Mittagstisch erzählt Tochter Maren, die in die 3. Klasse geht, von der Schule. »Mit unserer Lehrerin haben wir heute einen Film über Afrika gesehen. In Afrika leben ganz viele arme Kinder und die meisten bekommen zu wenig zu essen. Wieso können sie nichts von uns abhaben?«. Ihr großer Bruder Thomas, der schon aufs Gymnasium geht, schüttelt den Kopf und erklärt: »Weil es auf der Welt nicht genügend Rohstoffe und Nahrungsmittel für alle gibt und nur die reichen Länder es sich leisten können, ausreichend Essen herzustellen.« Gerecht findet die kleine Maren dies nicht.

Qualität der Hohe funktionale Qualität Lebensmittel bei geringer Belastung

LM-Innovationen / Wenig neue Produkte bei hoher Beständigkeit Veränderungsgeschwind.

Hohe Preise durch geringen Lebensmittelpreise Wettbewerb und hohe Herstellkosten

Lebensmittel Fachlich fundierte Information mit hoher Wirkung in den Medien

Regionalität spielt bedeutende Regionalität / Herkunft Rolle - Hoher Anteil regionaler der Lebensmittel Produkte nach Kundenwunsch

Lebensmittel-Sortimente im Handel Veredelung

Marketing / Kommunikat. der Lebensmittelbranche

Technolog, Verfahren in Lebensmittelherstellung

Ernährungsphilosophie

Essverhalten

Nachhaltigkeitsorientierung

Wissensstand der Konsumenten

Zahlungsbereitschaft für Lebensmittel im Handel

Kochgewohnheiten in privaten Haushalten

Einkaufsverhalten der privaten Haushalte

Lebensmittelsicherheit / Lebensmittelkontrolle

Verbraucherschutzpolitik

Gesellschaftsstruktur / Werteentwicklung

Wirtschafts- und Wohlstandsentwicklung

Agrarrohstoffe sowie Rohstoffversorgung

Globale Landwirtschaft

Welternährung

Globalisierung und Welthandel

Breites & Tiefes Rohstoffangebot bei geringer

Effizientes Marketing der Branche

Technischer Fortschritt führt primär zu qualitativen Produktverbesserungen

Orientierung der Gesellschaft an einheitlichen Genuss-Standards

Traditionelles Essverhalten -Fokus auf drei Hauptmahlzeiten zu Hause

Große Rolle von Nachhaltigkeit: für eigene Gesundheit UND Umwelt- und Sozialaspekte

Durch hohe Transparenz erreichen Konsumenten mit geringem Aufwand hohen Wissensstand

> Hoher Zusatznutzen verbunden mit hohen Lebensmittelausgaben

Umfangreiche Kochaktivitäten mit hoher handwerklicher Eigenleistung

Hohe Bedeutung emotionaler Entscheidungskriterien

Hohes Vertrauen aufgrund hoher Kontrollstandards

Starke Position der NGOs führen zu einem regulierten Umfeld

Neue Gemeinschaftlichkeit -Soziale Gruppen orientieren sich am Gemeinwohl

Hohe Wohlstandsentwicklung in den mittleren und unteren Segmenten

Kampf um Ressourcen in einer kontinuierlichen globalen Landwirtschaft

Auf Selbstversorgung fokussierte Regionalmärkte - globale Versorgung nicht möglich

Globale Versorgung wird vor allem durch wenig verarbeitete Lebensmittel gewährleistet

Westen blockt den Druck aus den Schwellenländern durch Protektionismus ab





Der Westen dominiert die globale Versorgung

Der Westen mit seiner traditionellen auf Effizienz und Industrialisierung orientierten Produktionsweise dominiert in einer globalisierten Welt. Dabei führen eine breite Ressourcenverteilung und globale Produktionssteigerung zu Innovationssprüngen, die - verbunden mit einer global stark arbeitsteiligen Produktion - die weltweite Versorgung sicherstellen.

Altruistische Gesellschaft und ausgeglichener Wohlstand

Die Gesellschaften in den hochentwickelten Handelsmärkten sind geprägt durch eine hohe Gemeinwohlorientierung im Inneren. Dies äußert sich auch in einer auf Wohlstandsausgleich bedachten Politik, so dass es zu einer Angleichung zwischen »Arm« und »Reich« kommt. Individuelle Gesundheit rückt in diesem Umfeld in den Hintergrund.

Globalisierung und westliche Lebensart sind weiterhin prägend. In der Landwirtschaft kommt es zu Innovationssprüngen, die vor allem zu neuen Produktionsprozessen und damit zu einem Wachstum hoch verarbeiteter Lebensmittel führen, mit denen sich die globale Versorgung gewährleisten lässt. Die Verbraucher in den wohlstandsgeprägten Handelsmärkten haben zwar eine zunehmende Gemeinwohlorientierung – setzen aber Gesundheits- und Ernährungsbewusstsein nur sporadisch um. Vielfältige Convenience-Produkte ermöglichen es, bei reduzierten Kochzeiten ihr traditionelles Essverhalten (»Dreimal täglich in den eigenen vier Wänden«) beizubehalten. Dabei steht ihnen ein vielfältiges Angebot günstiger Produkte zur Verfügung, so dass sie ihre Lebensmittelausgaben signifikant verringern können.



Mein Fazit aus dem Szenario-Projekt



Dr. Sabine Eichner

Die Zukunft hat viele Gesichter - und wir alle gestalten sie täglich mit. Ernährung ist ein Grundbedürfnis und Teil des individuellen Lifestyles. Die Diskussion im Szenario-Team hat mich noch mehr sensibilisiert, dass es keineswegs selbstverständlich ist, dass wir immer genug zu essen haben. Sie hat auch offenbart, dass jeder für sich individuelle Prioritäten setzt, wie er mit Essen, Ernährung und Lebensmitteln umgeht. Aus dieser Vielzahl von Einzelentscheidungen bilden sich in der Gesellschaft mehr oder weniger starke Trends heraus. In meiner Funktion als Ge-schäftsführerin des wirtschaftspolitischen Spitzenverbandes der Ernährungsindustrie ist es für mich wichtig, die Unternehmen für wichtige Zukunftsthemen zu sensibilisieren und über die Verbandsplattform Hilfestellungen zu geben, die dazu beitragen auch zukünftig die Wettbewerbsfähigkeit der Branche sichern. Für diese Aufgabe war die Mitwirkung im Szenario-Projekt, der Blick über den täglichen Tellerrand, sehr hilfreich. Es bleibt daraus die Erkenntnis, dass die Ernährungsindustrie in ihrer Vielfalt aus großen, mittelständischen und kleinen Unternehmen viele Optionen und Chancen hat, den Markt erfolgreich mitzugestalten - sie muss aber auch Risiken rechtzeitig erkennen. Letztendlich ist eine Zukunft ohne verarbeitete Lebensmittel aber nicht vorstellbar - die Branche wird mehr denn je gebraucht und verdient höhere Wertschätzung!



Effiziente Produktionsprozesse, aber qualitativ minderwertige Produkteigenschaften

Die Lebensmittel werden von den Verbrauchern per se als sicher und nahrhaft empfunden. Dies bedeutet, dass eine Verbesserung der funktionalen Produkteigenschaften nicht erforderlich ist. Der Grundbedarf der Kalorienzufuhr ist durch die Lebensmittel gedeckt. Bei den Produktionsprozessen steht eine Erhöhung der Effizienz im Vordergrund.

Solide Ernährung mit geringem Aufwand

Die Zubereitung der drei Hauptmahlzeiten erfolgt im eigenen Heim, wobei die Kochzeiten durch Convenience-Produkte erheblich reduziert werden. Es gibt zwar immer mehr unterschiedliche Produkte - aber auf Basis eines weitestgehend einheitlichen Genussstandard sowie unter Berücksichtigung der Preisorientierung der Kunden. Damit nimmt die Bedeutung eines effizienten Marketings deutlich zu.

Veredelung statt Regionalität - Niedrige Preise

Aus den wenigen Rohstoffvarianten werden durch umfangreiche Veredelungsprozesse vieler Anbieter die Märkte aufgefrischt. Der starke Wettbewerb und niedrige Herstellungskosten führen zu niedrigen Endverbraucherpreisen. Dabei bleibt der von vielen Kunden geäußerte Wunsch nach Regionalität der Erzeugnisse bewusst unerfüllt. Stattdessen dominieren zahlreiche Produktneueinführungen, die allerdings nur eine kurze Verweildauer im Markt haben.

Neue Rolle des Lebensmittelhandels

Die Kontrollen in der Lebensmittelbranche sind intensiv und führen zu einem relativ hohen Vertrauen der Verbraucher, welches allerdings bei krisenhaften Entwicklungen deutlich zurückgeht. Für den Kaufprozess sind angesichts der Vielfalt und Veränderung der Produkten neben emotionalen Mehrwerten vor allem die »Händler des Vertrauens« ausschlaggebend.

Name: Rainer Kallo Wohnort: Hamburg Beruf: Vorsitzender des Aufsichtsrats der

Aufsichtsrats der IssInnoMahl AG



Sehr geehrtes Publikum, lieber Tim,

Dies ist für uns alle ein festlicher Tag - besonders aber für Sie. Es ist jetzt 20 Jahre her, dass Sie den Weg vom Fernsehkoch zum Visionär gegangen sind. Es war eine Zeit, in der sich viele Menschen im Fernsehen Kochsendungen angesehen haben. Und sie waren einer der ganz Großen in diesem Metier. Fast alle hatten sich gesunde Ernährung auf die Fahnen geschrieben – und in der Praxis zelebrierten sie vor allem komplizierte, zeitintensive und rückwärtsgewandte Zubereitungsprozeduren. Und was hat es bewirkt? Nicht viel, denn das Ernährungsverhalten haben diese Sendungen so gut wie gar nicht beeinflusst.

Als Sie dies erkannten zeigte sich der Unterschied zwischen Ihnen und Ihren Kollegen. Sie konnten nicht einfach weiterschnibbeln wie bisher. Was war es für ein Skandal, als Sie nur noch Fertigprodukte verwenden wollten. Bald setzten die Sender Sie auf die Straße – dort wo heute die ausrangierten Küchen stehen, wenn sie auf dem Flohmarkt niemand wollte und wenn sie für die Museen noch zu neu sind.

Aber Sie wären nicht der visionäre Geschäftsmann, als den ich Sie vor zwanzig Jahren kennen gelernt habe, wenn dieser Umbruch Sie nicht zu neuen Ufern hätte aufbrechen lassen. »Weniger Herd ist mehr Leben.« Das war Ihr erster Slogan – und er hat das Essverhalten der Menschen mehr geprägt als alle Kochshows zusammen. Gemeinsam haben wir mit der IssInnoMahl AG eine Bewegung angestoßen, die heute auf die ersten zwanzig Jahre zurückblickt.

Mit der Entwicklung unserer weltweit absatzstärksten Multifunktions-Tiefkühl-Mikrowellenküche konnten wir auch den freizeitorientierten Menschen an warme, bequeme und schnelle Ernährung heranführen. Dank der fast nahtlos mit den Wohnungen verschmelzenden Küchen reicht nun nur noch ein Knopfdruck und die Tiefkühlkost wird portionsgerecht zu einer nahrhaften Mahlzeit zusammengestellt und innerhalb von Minuten auf den Tisch gezaubert – aufnahmefertig serviert auf dem aus Speisestärke bestehenden 100% abbaubaren Teller.

Jetzt können Sie sagen: Wow, da haben die IssInnoMahl AG und ihre inzwischen zahlreichen Nachahmer das Ernährungsverhalten aber mächtig beeinflusst. Zugegeben - ja, das haben wir. Aber war das wirklich alles? Ich glaube, dass wir zudem eine kulturgeschichtliche Wende erlebt haben. Was war das vor zwanzig Jahren für ein Abgesang auf die westliche Lebensart: ungesund sei sie, ungerecht und nicht in der Lage, die Weltversorgung zu gewährleisten. Und heute? Fragen Sie einmal auf der Straße, wer noch das Risiko eingehen möchte, durch individuelle Zubereitung neue Krankheiten in die Nahrungskette zu bringen? Fragen Sie einmal, ob es wirklich realistische Alternativen zur vollautomatisierten Schulmensa gibt? Und fragen sie einmal in Mosambik oder Bangladesh nach, ob die Menschen dort ihren neuen Wohlstand auch ohne industrielle Lebensmittelindustrie erreicht hätten. Dies alles, lieber Tim, ist zwar nicht allein Ihr Werk, aber Sie standen und stehen ganz vorn in der Reihe der Visionäre, die unserer Welt den Fortschrittsglauben zurückgebracht haben. Und am Ende jedem einzelnen so manche Stunde zusätzliche Freizeit. Dafür sage ich "Danke" und wünsche Ihnen und uns zwanzig weitere, innovative Jahre.

Qualität der Lebensmittel

LM-Innovationen / Veränderungsgeschwind.

Lebensmittelpreise

Lebensmittel in den Medien

Regionalität / Herkunft der Lebensmittel

Lebensmittel-Sortimente im Handel

Marketing / Kommunikat. der Lebensmittelbranche

Technolog. Verfahren in Lebensmittelherstellung

Ernährungsphilosophie

Essverhalten

Nachhaltigkeitsorientierung

Wissensstand der Konsumenten

Zahlungsbereitschaft für Lebensmittel im Handel

Kochgewohnheiten in privaten Haushalten

Einkaufsverhalten der privaten Haushalte

Lebensmittelsicherheit / Lebensmittelkontrolle

Verbraucherschutzpolitik

Gesellschaftsstruktur / Werteentwicklung

Wirtschafts- und Wohlstandsentwicklung

Agrarrohstoffe sowie Rohstoffversorgung

Globale Landwirtschaft

Welternährung

Globalisierung und Welthandel Geringe funktionale Qualität bei geringer Belastung

Hohe Zahl neuer Produkte bei geringer Beständigkeit

Starker Wettbewerb und niedrige Herstellungskosten führen zu niedrigen Preisen

> Hohe Wirkung der Information

Wunsch nach regionalen Produkten wird nicht erfüllt -Anteil bleibt gering

Wenige Rohstoffvarianten mit umfangreichen Verarbeitungsprozessen

Hoher Umfang des Marketings

Technischer Fortschritt führt primär zu effizienteren Produktprozessen

Orientierung der Gesellschaft an einheitlichen Genuss-Standards

Traditionelles Essverhalten -Fokus auf drei Hauptmahlzeiten zu Hause

Orientierung an Umwelt- und sozialen Aspekten - ohne Rücksicht auf Gesundheit

Durch hohe Transparenz erreichen Konsumenten mit geringem Aufwand hohen Wissensstand

> Hoher Zusatznutzen verbunden mit gerigem Lebensmittelausgaben

> Convenience-Produkte ermöglichen erhebliche Reduktion der Kochzeit

Anspr. Einkaufsverhalten -Emotionale Mehrwerte UND Einkaufstätten sind entscheidend

Diffus

Hohe Aktivität der Lobbyisten

Individualisten orientieren sich stark am Gemeinwohl

Schließen der Wohlstandsschere

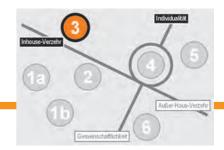
Breite Ressourcenverteilung ermöglicht globale Erschließung der innovationssprünge

Global arbeitsteilige Produktion ermöglicht weitgehende globale Versorgung

Globale Versorgung wird durch unterschiedlich tief verarbeitete Lebensmittel gewährleistet

Weiterhin starke Position des Westens in einer globalisierten Welt





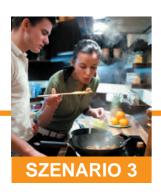
Globales Umfeld sichert Versorgung und Wohlstand

Immer mehr Schwellenländer haben zu den hochentwickelten Handelsmärkten aufgeschlossen und der internationale Austausch von Ressourcen und Produkten erreicht neue Höchststände. Dabei ermöglichen die global ausgewogene Ressourcenverteilung sowie die stark arbeitsteilige Produktion eine weitgehende Versorgung der Welt mit hochverarbeiteten Lebensmitteln.

Innovationen bei Produkten - Individualität in der Gesellschaft

Die Menschen orientieren sich weniger an Umwelt- und sozialen Aspekten – Individualität und fragmentierte Milieus stehen im Mittelpunkt der gesellschaftlichen Entwicklung. Dazu zählt auch das Streben nach Fitness, Gesundheit und bewusster Ernährung. Dabei entwickeln sich in einem weitgehend konstanten Wohlstandsumfeld eine Vielzahl individueller Bedürfnisse, die durch eine Flut neuer Produkte langfristig befriedigt werden.

Die Welt wird zum Dorf. Immer mehr Schwellenländer haben zu den hochentwickelten Handelsmärkten aufgeschlossen und der internationale Austausch von Ressourcen und Produkten erreicht neue Höchststände. In den an Individualität orientierten Gesellschaften wird zwar weiterhin zu Hause gegessen – aber zunehmend auf eigene Bedürfnisse ausgerichtet, d.h. unterschiedliche Nahrungsmittel zu unterschiedlichen Zeiten. Möglich wird dies durch eine Vielzahl vorbereiteter Zutaten (»Ready-to-cook«).



Mein Fazit aus dem Szenario-Projekt



Carsten Böning

Zukunft ist immer ein Thema allerdings bleibt es häufig auf Einzelfragen oder tagesaktuelle Themen verengt. Daher war ich vor Beginn unseres Szenarioprojekts gespannt aber auch skeptisch. Schnell wurde deutlich, dass es gar nicht um scheingenaue Simulationen oder Prognosen geht, sondern darum, gemeinsam in einem heterogenen Team über verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten zu sprechen und diese so aufzubereiten, dass sie interpretiert und kommuniziert werden können. Dies ist uns – so mein Eindruck – gut gelungen.



Hohes Vertrauen der Konsumenten fußt auf hohen Lebensmittelstandards

Die Lebensmittelbranche konzentriert ihre Innovationskraft auf die Entwicklung und Bereitstellung der vielfältigen Produktneuheiten, die in der Regel auch über verbesserte Produkteigenschaften verfügen. Begünstigt wird dies von einer insgesamt geringen Belastung der Nahrungsmittel. Verbraucherschutz gilt als gewährleistet, so dass Verbraucherschutzorganisationen an Bedeutung verlieren und das liberalisierte Umfeld stark von Wirtschaftslobbyisten geprägt wird.

Individuell ausgerichtete Ernährungsgewohnheiten

Die Ernährungsgewohnheiten sind geprägt durch eine fast grenzenlose Produktvielfalt. Die meisten Verbraucher entwickeln einen eigenen Ernährungsstil, der fester Bestandteil ihrer »Personal Identity« ist. In der Folge lösen sich die Formen gemeinsamen Essens immer stärker auf: es wird zwar weiterhin zu Hause gegessen – aber zunehmend unterschiedliche Speisen zu unterschiedlichen Zeiten. Möglich wird dies durch eine Vielzahl vorbereiteter Zutaten (»Ready-to-cook«).

Markt für Lebensmittel ist geprägt durch viele Wettbewerber und komplexe Sortimentspolitik

Im Lebensmittelmarkt kommt es zu einer Schwemme vieler neuer Produkte für die ein Absatzmarkt besteht. Diese Entwicklung birgt für Industrie und Handel hohe Herausforderungen bei der Sortimentspolitik, eröffnet aber auch neue Möglichkeiten für spezialisierte Anbieter. Der erhöhte Wettbewerb überregionaler und vielfach sogar internationaler Anbieter wirkt sich positiv auf die Verbraucherpreise aus. Regionalität wird zu einem (normalen) Segment im weiten Feld der Angebote.

Konsumenten agieren multioptional und emotional

Individualität lässt sich eher darüber ausdrücken, was und wie etwas gegessen wird, als darüber, wo es erworben wird. Daher dominieren emotionale Mehrwerte der Produkte, die über Markenbildung und Marketingaktivitäten entwickelt werden.



Name: **Judith Peters** Wohnort: Köln Beruf: Studentin

Qualität der Lebensmittel

LM-Innovationen / Veränderungsgeschwind

Lebensmittelpreise

Lebensmittel in den Medien

Regionalität / Herkunft der Lebensmittel

Lebensmittel-Sortimente im Handel

Marketing / Kommunikat. der Lebensmittelbranche

Technolog. Verfahren in Lebensmittelherstellung

Ernährungsphilosophie

Essverhalten

Nachhaltigkeitsorientierung

Wissensstand der Konsumenten

Zahlungsbereitschaft für Lebensmittel im Handel

Kochgewohnheiten in privaten Haushalten

Einkaufsverhalten der privaten Haushalte

Lebensmittelsicherheit / Lebensmittelkontrolle

Verbraucherschutzpolitik

Gesellschaftsstruktur / Werteentwicklung

Wirtschafts- und Wohlstandsentwicklung

Agrarrohstoffe sowie Rohstoffversorgung

Globale Landwirtschaft

Welternährung

Globalisierung und Welthandel Hohe funktionale Qualität bei geringer Belastung

Extreme Zunahme der Zahl neuer Produkte mit hoher Beständigkeit

Starker Wettbewerb sorgt trotz hoher Herstellungskosten für moderate Preise

Geringe Sachlichkeit und Unabhängigkeit der Information

Regionalität spielt keine Rolle - Gringer Anteil regionaler Produkte nach Kundenwunsch

Breites und tiefes Rohstoffangebot bei umfangreichen Verarbeitungsprozessen

Effektives und intensives Marketing in der Branche erzielt eine hohe Wirkung

Hohe Verbesserung der Produkteigenschaften

> Individuelle Genussschemata

Individualisiertes Essverhalten zu Hause

Orientierung an der Gesundheit ohne Berücks. von Umweltund sozialen Aspekten

Transparenz / Verfügbarkeit von Wissen: hoch

> Hohe Bedeutung von Zusatznutzen

Umfangreiche Kochaktivitäten auf Basis von vorbereiteten Zutaten (Ready-to-cook)

Primäre Orientierung an den emotionalen Produktmehrwerten; Einkaufsstätten nachrangig

> Hohes Vertrauen in die Lebensmittelsicherheit

Starke Position der Wirtschaftslobbyisten führen zu einem liberalen Umfeld

Starke Parallelität sozialer Gruppen - fraktale Gesellschaft

> Weitgehend konstante Wohlstandsentwicklung

Gleichmäßige globale Ressourcenverteilung

Global arbeitsteilige Produktion ermöglicht weitgehende globale Versorgung

Hohe globale Versorgung mi hoch verarbeiteten Lebensmitteln

Schwellenländer profitieren von Wissenstransfer in globalen freien Märkten

Westafrika, Mongolei oder Anden-Küche?

Fitness-Umschau: Frau Peters, was halten sie vom Angebot der Uni-Mensa?

Judith Peters: Das Essen in der Mensa ist nicht meins, ich habe meist eine andere Vorstellung von meinem Mittagessen und versuche deshalb so oft es geht zu Hause zu kochen. Ich kenne auch kaum noch jemanden, der sich regelmäßig dort aufhält – die individuellen Bedürfnisse bleiben da ja total auf der Strecke. Außerdem ist die Mahlzeit im Endeffekt zu Hause genau so preiswert wie in der Mensa und es schmeckt dafür noch besser. Selten darf es aber auch der Burger um die Ecke sein.

FITNESS-UMSCHAU: Finden sie denn bei ihrem Studium überhaupt genug Zeit zum Kochen und Essen?

JUDITH PETERS: Die Vorlesungszeiten lassen leider immer nur begrenzten Spielraum beim Umfang des Kochens und Essens zu. Aber deshalb habe ich immer einige schnell zuzubereitende Mahlzeiten im Kühlschrank, die mir bei der Zeiteinteilung helfen. Beim Blick auf die digitale Inventarliste meines Kühlschranks bleibt mir des Öfteren eher die Qual der Wahl. Dank der Kontrolleuchte neben der Inventarliste erkenne ich auch immer, ob die Produkte noch frisch sind oder ob ich wieder nachkaufen muss.

FITNESS-UMSCHAU: Aber vermissen Sie nicht manchmal die alten Zeiten?

JUDITH PETERS: Na klar — meine Schulzeit, als man mit der Familie zusammen beim Abendbrot gesessen hat und sich austauschen konnte. Heute esse ich viel zu unregelmäßig und habe keine festen Zeiten mehr, zu denen ich esse. In unserer WG essen alle zu unterschiedlichen Zeiten, genau wie mittlerweile zu Hause bei Mama. Sie wartet auch nicht mehr bis 19 Uhr auf meinen Vater, um zu essen.

FITNESS-UMSCHAU: Solche Ready-to-cook Produkte sind in letzter Zeit häufig zu finden, was halten sie davon?

JUDITH PETERS: Ich bin begeistert von der Produktauswahl im Supermarkt und ich bin immer gespannt, was es Neues in den Regalen gibt. Ich wälze manchmal stundenlang die Werbung, um nicht zu lange für den Einkauf zu brauchen. Ich bestelle auch digital, da mein Kühlschrank Internetverbindung hat, das spart Zeit. Auf jeden Fall ist Essen zu einem richtigen Erlebnis geworden.

FITNESS-UMSCHAU: Auch die Zubereitung?

Judith Peters: Die eher nicht so. Aber das geht doch Vielen so. Ein wenig Kochen ist schon okay und macht auch Spaß – aber nur dann, wenn man schnell auch Ergebnisse sieht. Außerdem sind die Readyto-cook Produkte auch gesund und günstig. Zudem schmeckt man keinen Unterschied zu diesen ganzen Originalzutaten. Und Drittens ist es ja zu Zeiten des Internets ein Kinderspiel herauszufinden, welche Produkte nun wirklich gesund und qualitativ hochwertig sind – und welche nicht.

FITNESS-UMSCHAU: Was halten Sie von der zunehmenden Auswahl von exotischen Lebensmitteln?

Judith Peters: Ich experimentiere gerne. Es ist ein wenig wie Urlaub, wenn man ein westafrikanisches oder ein mongolisches Gericht kocht. Auch die Anden-Küche finde ich neuerdings ganz aufregend. Und schließlich profitieren doch alle von diesen Multi-Kulti-Geschmäckern. Außerdem scheint es dem Agrarsektor nicht all zu schlecht zu gehen, immerhin wurde das Problem der Welternährung weitestgehend gelöst und viel mehr Menschen haben heute Zugriff auf Nahrungsmittel und Ressourcen als noch vor einigen Jahren.





Globale Versorgung nur mit gering verarbeiteten Lebensmitteln sichergestellt und Welthandel auf hohem Niveau

Immer mehr Schwellenländer haben zu den hochentwickelten Handelsmärkten aufgeschlossen – signifikante Produktivitätsfortschritte in der globalen Landwirtschaft sind allerdings ausgeblieben. Vor allem die Fokussierung auf wenig verarbeitete Lebensmittel führt dazu, dass die global arbeitsteilige Produktion die weltweite Versorgung nicht gewährleisten kann.

Gespaltene Gesellschaft und Gleichgültigkeit bei Nachhaltigkeit

Die Gesellschaften der hochentwickelten Handelsmärkte driften immer stärker auseinander: Der Abstand zwischen »Arm« und »Reich« nimmt ebenso zu wie die Zahl autarker Milieus und gesellschaftlicher Gruppen, die eigenen Wertvorstellungen folgen. Dies äußert sich auch in unterschiedlichen Prioritäten von Genuss und reiner Nutrition-Versorgung.

Lebensmittelqualität auf niedrigem Niveau

Die Qualität der Nahrungsmittel ist sehr gering. Es gibt keinen nennenswerten technologischen Fortschritt. Das Vertrauen in die Lebensmittelsicherheit ist wegen fehlender Kontrollmechanismen gering. Starke Wirtschaftsverbände verhindern staatliches Eingreifen.

Es ist zu einer weiteren Spaltung der Gesellschaften in den hochentwickelten und wirtschaftsliberal ausgerichteten Handelsmärkten gekommen. Machtvolle Hersteller dominieren die Lebensmittelmärkte. Aufgrund geringer Kontrollen kommt es immer wieder zu Lebensmittelskandalen, die das Vertrauen der Konsumenten in Produkte und Marketing nachhaltig erschüttern. Viele Verbraucher lehnen industrielle Lebensmittelverarbeitung ab und setzen auf stärker handwerkliche Zubereitung. Damit verbunden sind signifikant höhere Lebensmittelausgaben.



Name: **Dr. Henning Fuchs** Wohnort: Kassel Beruf: Vorstandsvorsitzender der MEWEKA



Essenszubereitung in handwerklicher Tradition

Viele Menschen ziehen sich in die eigenen vier Wände zurück, so dass auch das Essverhalten traditionell durch drei Hauptmahlzeiten geprägt ist. Dabei lehnen viele Verbraucher industriell hochverarbeitete Lebensmittel (Convenience, »Ready-to-cook«) ab und setzen auf stärker handwerkliche Zubereitung. Damit verbunden sind signifikant höhere Lebensmittelausgaben.

Markt für Lebensmittel ist geprägt durch wenig Wettbewerber und geringe Veränderungen im Angebot

Die Lebensmittelbranche hat auf die nachhaltig veränderten Kundenbedürfnisse reagiert und stellt ein zunehmend breites, tiefes und globales Rohstoffangebot bereit – allerdings mit einem geringen Veredelungsgrad. Aufgrund der geringen Innovationsfähigkeit und der rückläufigen Veredelung der Lebensmittel ist auch die Wettbewerbsintensität in der Branche rückläufig. Durch die geringen Herstellungskosten und die Übersichtlichkeit im Angebot des oligopolistischen Lebensmittelmarktes bestimmen die Hersteller den Preis.

Konsumenten verfügen über hohen Wissensstand, lassen sich kaum beeinflussen und sind preisbewusst

Die kritischen und gut informierten Verbraucher konzentrieren sich auf die reinen Lebensmittel, für die sie – trotz ihrer grundsätzlichen Preisorientierung – bereit sind, höhere Ausgaben zu tätigen. Die Einflussmöglichkeiten der Hersteller und des Handels über Marketing und emotionale Zusatznutzen sind gering.

Haben Sie Angst vor der »Generation Gemüsegarten«, Herr Dr. Fuchs?

Zettung: Herr Fuchs, der MEWEKA-Konzern feiert dieses Jahr sein 15jähriges Bestehen. Er entstand, wie sich vielleicht die wenigsten unserer Leser noch erinnern, beim Zusammenschluss der größten Nahrungsmittelhändler des Landes. Betrachtet man nüchtern ihre Geschäftszahlen aus der Vergangenheit erkennt man schnell warum Anleger seit Jahren so etwas wie eine Rendite-Garantie feststellen können. Denken Sie, dies ist der Verdrängungsstrategie geschuldet, die Sie schon seit Jahren fahren?

Fuchs: Eine Verdrängungsstrategie hat es bei uns nie gegebenen. MEWEKA ist allerdings schon seit Jahren auf Wachstum ausgerichtet und somit ist tatsächlich ein schwieriges Umfeld für unsere Wettbewerber entstanden, dem nur wenige standhalten konnten.

Zeitung: MEWEKA und ihre Konkurrenten profitieren allerdings von dem geringen Wettbewerb, indem Sie ihre Preise für Lebensmittel in den vergangen Jahren drastisch anheben konnten.

Fuchs: Da muss ich Ihnen widersprechen. Auf die Lebensmittelpreise haben wir nur indirekt Einfluss. Das Ziel von MEWEKA ist es effizient und kostengünstig zu sein – das kann ich Ihnen versichern. Hintergrund für die Preissteigerungen sind die hohen Rohstoffpreise und Transportkosten, da es so gut wie keinen regionalen Bezug von Rohstoffen in Deutschland gibt. Da ist es dann zwingend notwendig, dass diese Preise auch an den Verbraucher weitergegeben werden. An

dieser Stelle hat die Politik in der Vergangenheit zu viel Einfluss aufgegeben und lässt den Rohstoffproduzenten zu viel freie Hand. Etwas, das ich schon seit geraumer Zeit anprangere.

ZEITUNG: Wie erklären Sie sich die katastrophalen Ergebnisse bei den letzten Qualitätsstudien von Lebensmitteln?

Fuchs: Die Konsumentscheidungen werden heute rein preisorientiert getroffen. Teure Lebensmittel mit zusätzlichen Qualitätsmerkmalen werden vom Verbraucher nicht mehr verlangt und verschwinden mehr und mehr aus den Sortimenten. Abgesehen davon unterliegen unsere Produkte natürlich strengen Qualitätsmindeststandards und werden regelmäßig kontrolliert. Daher halte ich die Panikmache, die durch die Medien mit diesen Studien vorangetrieben wird, für völlig unangebracht. Unsere Verkaufszahlen bestätigen auch, dass sich der Konsument nicht so leicht verunsichern lässt.

ZEITUNG: Tatsächlich ist es so, dass von ihrer Seite immer weniger Investitionen in neue Produktionsverfahren und neue Lebensmitteltechnologie getätigt werden. Denken Sie es bleibt bei diesem Trend?

Fuchs: Tendenziell konzentrieren sich unsere Lebensmitteltechniker auf die Bedürfnisse des Konsumenten. Dazu haben wir Studien in Auftrag gegeben, die sich mit den Anforderungen der Zukunft befassen und wir sind zu dem Ergebnis gekommen, dass auch weiterhin kein hoher Veredelungsgrad von Lebensmitteln erwartet wird. Beispielsweise hat

Mein Fazit aus dem Szenario-Projekt



Manfred Rinderer

Die Hauptaufgabe der Agrarmarkt-Informations-Gesellschaft mbH ist die Versorgung der unterschiedlichen Interessengruppen der Wirtschaft mit Informationen zu den globalen Agrarmärkten. Vor diesem Hintergrund gehört die Beobachtung, Aus- und Bewertung der Entwicklungen auf den agrarischen Rohstoffmärkten genauso zum täglichen Handwerk wie das Erstellen von Prognosen und Handlungsempfehlungen für die unterschiedlichen Bereiche des Agribusiness entlang der gesamten Wertschöpfungskette »vom Acker bis zum Endverbraucher«. In diesem Zusammenhang war für mich die Teilnahme an diesem Szenario-Projekt in mehrfacher Hinsicht interessant.

Das Herleiten der relevanten Einflussfaktoren, deren Bewertung und vor allem deren Verknüpfung zu den unterschiedlichen Modellen und die damit verbundenen Diskussionen aus denen dann die 6 Szenarien entstanden sind, waren für mich sehr beeindruckend und haben mir einmal mehr bestätigt, wie komplex sich die Erarbeitung von Prognosen gestaltet. Gleichzeitig muss man am Ende eines solchen Prozesses immer wieder feststellen, dass nie alle Zukunftsoptionen erfasst werden können.

Ich habe mich gefreut, in diesem kompetenten Team aus Experten aus Industrie und Handel mitwirken zu können.



sich bei Experimenten ergeben, dass Pommes frites mit einem integrierten Ketchup-Geschmack nicht den erhofften Anklang gefunden haben. Das klassische, nicht veredelte Produkt kam bei den Experimentatoren wesentlich besser an.

ZEITUNG: In dem bisherigen Gespräch vermitteln Sie das Bild vom mündigen Konsumenten, an dessen Bedürfnissen sich ihr Unternehmen bzw. die Branche ausrichtet. Wie ordnen Sie die vielen Selbstversorger dort ein?

Fuchs: Wenn ich dem Mediengeschehen folge, dann bekomme ich den Eindruck, als wären Millionen von Vorgärten nur deswegen angelegt, weil unsere Preise zu hoch sind, um sich ausreichend zu versorgen ...

ZEITUNG: Genau das ist der Vorwurf, den viele Verbrauchersschützer und selbst die Politik zunehmend erheben.

Fuchs: ... aber das ist doch Unsinn. Es gibt tatsächlich ein Vertrauensproblem bei einigen wenigen, die lieber auf klassische unveredelte Produkte zurückgreifen, um sie in der heimischen Küche weiterzuverarbeiten. Zeitung: Aber erklärt dies den Selbstversorgungsboom der »Generation Gemüsegarten«?

Fuchs: Ich bleibe bei meiner Argumentation bezüglich der Ausrichtung auf den Konsumenten. Die immer größer werdende Kluft zwischen Arm und Reich ist ein gesellschaftliches Problem, dass von der Politik angepackt werden muss – aber sicher nicht von einem Handelskonzern oder einem Nahrungsmittelhersteller.

Zeitung: Herr Fuchs, wir danken Ihnen für das Interview.

Qualität der Lebensmittel

LM-Innovationen / Veränderungsgeschwind.

Lebensmittelpreise

Lebensmittel in den Medien

Regionalität / Herkunft der Lebensmittel

Lebensmittel-Sortimente im Handel

Marketing / Kommunikat. der Lebensmittelbranche

Technolog. Verfahren in Lebensmittelherstellung

Ernährungsphilosophie

Essverhalten

Nachhaltigkeitsorientierung

Wissensstand der Konsumenten

Zahlungsbereitschaft für Lebensmittel im Handel

Kochgewohnheiten in privaten Haushalten

Einkaufsverhalten der privaten Haushalte

Lebensmittelsicherheit / Lebensmittelkontrolle

Verbraucherschutzpolitik

Gesellschaftsstruktur / Werteentwicklung

Wirtschafts- und Wohlstandsentwicklung

Agrarrohstoffe sowie Rohstoffversorgung

Globale Landwirtschaft

Welternährung

Globalisierung und Welthandel Geringe funktionale Qualität bei hoher Belastung

Geringer Veränderungsgrad bei Lebensmitteln - Alles bleibt wie es ist

Hersteller bestimmen den Preis in wenig wettbewerblichen Umfeld

Geringe Sachlichkeit der Information ohne Wirkung

Regionalität spielt keine Rolle -Geringer Anteil regionaler Produkte nach Kundewunsch

Breites und tiefes Rohstoffangebot bei geringer Veredelung

Marketing spielt eine geringe Rolle

Allgemein geringer technologischer Fortschritt

Auseinanderfallen der Gesellschaft in Genuss- und Nutritions-Segment

Traditionelles Essverhalten -Fokus auf drei Hauptmahlzeiten zu Hause

Nachhaltigkeit spielt für Menschen eine untergeordnete Rolle

Durch hohe Transparenz erreichen Konsumenten mit geringem Aufwand hohen Wissensstand

Hohe Lebensmittelausgaben basieren auf Ausgabe für die reinen Lebensmittel

Umfangreiche Kochaktivitäten mit hoher handwerklicher Eigenleistung

Reine Preisorientierung

Geringes Vertrauen in Lebensmittelsicherheit aufgrund geringer Kontrollen

Starke Position der Wirtschaftslobbyisten führen zu einem liberalen Umfeld

Starke Parallelität sozialer Gruppen - fraktale Gesellschaft

Zunehmende Spaltung der Gesellschaft

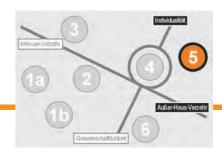
Breite Ressourcenverteilung bei kontin. Entw. der Produktivität in der globalen Landwirtschaft

Global arbeitsteilige Produktion kann globale Versorgung nicht gewährleisten

Globale Versorgung wird durch unterschiedlich tief verarbeitete Lebensmittel gewährleistet

Schwellenländer profitieren von Wissenstransfer in globalen freien Märkten





Globale Versorgung nur mit gering verarbeiteten Lebensmitteln sichergestellt und Welthandel auf hohem Niveau

Während viele Schwellenländer zu den hochentwickelten Handelsmärkten aufgeschlossen haben, sind signifikante Produktivitätsfortschritte in der globalen Landwirtschaft ausgeblieben. Vor allem die Fokussierung auf wenig verarbeitete Lebensmittel führt dazu, dass die global arbeitsteilige Produktion die globale Versorgung nicht gewährleisten kann.

Individualisten versuchen in schwerem Umfeld zu bestehen

Das wirtschaftliche Umfeld in den heute hochentwickelten Handelsmärkten ist von einer zunehmenden Spaltung zwischen »Arm« und »Reich« geprägt. Daher sind die meisten Menschen mit anderen Dingen beschäftigt als mit den Themen der Nachhaltigkeit. Individualisten, die sich an ihren persönlichen Interessen ausrichten, gewinnen die Oberhand.

In einer gespaltenen Gesellschaft nimmt der Leistungsdruck auf die individuell orientierten Verbraucher immer mehr zu. Das »Essen zu Hause« gehört ebenso der Vergangenheit an wie die traditionelle Orientierung an drei Hauptmahlzeiten. Ein immer größerer Teil der Menschen versorgt sich Außerhaus. Dabei steht weniger der Genuss, sondern vielmehr die schnelle und flexible Versorgung im Zentrum. Der Lebensmittelhandel spürt diese Verschiebung, sofern er sich nicht in Richtung eines Anbieters von Außerhaus-Verzehr weiterentwickelt.



Mein Fazit aus dem Szenario-Projekt



Dr. Sylvia Pfaff

Ganz ehrlich, ich konnte mir über Szenario-Management nichts vorstellen. Jetzt bin ich klüger! Wir können unsere Zukunft leider nicht voraus sagen, aber wir können sie anhand verschiedener Parameter modellieren. Da sich diese Parameter ändern, haben wir eben verschiedene Zukünfte. Gerade darin liegt aber der Charme. Wenn wir die Parameter besser absehen können, dann werden wir auch erkennen, welches Szenario am besten die Zukunft voraus gesagt hat. So bleibt jedem die Wahl, sich in die ein oder andere Richtung zu bewegen. Tolles Tool!



Hybride Verbraucher – Geringes Grundvertrauen und emotionales Marketing

Viele Umwelt- und Verbraucherschutzstandards sind im harten Standortwettbewerb geopfert worden. Gleichzeitig ist der Kontrollaufwand in dem weitgehend liberalisierten Umfeld gering, so dass viele Lebensmittel hoch belastet sind. Das Vertrauen der Verbraucher ist zwar gering – allerdings bleiben sie empfänglich für das emotionale Marketing der Lebensmittelindustrie. Kritische Verbraucher entwickeln am ehesten ein Vertrauensverhältnis zu einzelnen Händlern.

Massives Wachstum der »Unterwegsmärkte«

In der rastlosen Arbeits- und Freizeitwelt ist »Essen zu Hause« ein ebensolches Auslaufmodell wie die traditionelle Orientierung an drei Hauptmahlzeiten. Gegessen wird überall und zu jeder Tages- und Nachtzeit gekocht wird immer seltener. Ein immer größerer Teil der Menschen versorgt sich daher Außerhaus. Dabei steht weniger der Genuss, sondern vielmehr die schnelle und flexible Versorgung im Zentrum. Der »Unterwegsmarkt« zeichnet sich durch einen hohen Veredelungsgrad (»Readyto-Eat-Produkte«), Verpackung und Automaten etc. aus.

Verbraucher ist konfrontiert mit hohen Lebensmittelpreisen und niedrigem Verarbeitungsniveau

Mit dem Wachstum des Außerhaus-Verzehrs ist auch eine Veränderung der Handelsstrukturen und -sortimente verbunden. Die Lebensmittelhersteller reduzieren ihre Innovationen in neue Produkte und die Sortimente verändern sich nur noch wenig. Regionale Produkte spielen keine Rolle mehr. Gleichzeitig nimmt die Attraktivität des Lebensmitteleinzelhandels ab und die Endkundenpreise steigen – was zu weiteren Wettbewerbsvorteilen der Außerhaus-Anbieter führt.

Preisorientierte Verbraucher mit geringem Wissensstand

Die Lebens- und Arbeitswelt zwingt viele Menschen dazu, traditionelle Ernährungsgewohnheiten aufzugeben. Der Anstieg der Endkundenpreise für Lebensmittel sowie die günstigeren Fastfood-Angebote tragen ebenso dazu bei, dass die preisorientierten Verbraucher ihr Ausgabeverhalten ändern.

Name: Thomas und Sibylle Rehfeld

Ort: Coburg



Zwischen BurgerQueen und TRUSTY-Markt

Thomas Rehfeld (75) wohnt mit seiner Frau Sybille und seinem Hund Rufus seit seiner Pensionierung vor 15 Jahren in einer gemütlichen aber einfachen Drei-Zimmer-Wohnung in Coburg. Das tägliche Leben ist nicht einfacher geworden, denn die Gesellschaft fällt immer weiter auseinander – und die fränkische Kleinstadt gehört nicht gerade zu den Wachstumszentren.

Dennoch können Thomas und Sybille ihrem Renterdasein vornehmlich positive Seiten abgewinnen. Beide essen für ihr Leben gerne – was man (zugegebenermaßen) ihnen auch ansehen kann. Früher, als die Kinder noch im Haus waren, wurde aufwändig gekocht – pünktlich um 12.30 Uhr stand das Mittagessen auf dem Tisch. Diese Zeiten sind aber längst vorbei.

Selbst das Frühstück findet nur noch selten daheim statt. Mehrmals in der Woche verlassen Thomas und Sybille schon früh ihre Wohnung, schlendern durch die Stadt und kehren dann dort ein, wo es ihnen gerade behagt: bei der BurgerQueen, im Sandwich-Dome, einer der zahlreichen Bäckereiketten oder einfach bei einem der beiden verbliebenen Supermärkte.

Viele Jahre hatte Sibylle in einem Supermarkt als Kassiererin gearbeitet und war glücklicherweise in Rente gegangen, bevor das große Marktsterben begann. Da immer mehr Menschen auswärts essen, waren die Lebensmittelausgaben im Handel eingebrochen. Vielerorts hatten sich nur die Händler halten können, die sich für die verunsicherten Verbraucher als persönliche Kontrollinstanz erwiesen. Auch Sibylle kauft nur noch bei Herrn Dietrich, der den lokalen TRUSTY-Markt betreibt. Da wird es schon seinen Grund haben, wenn es bestimmte Waren einfach nicht gibt.

An manchem Sommertag gehen die beiden zusammen mit Rufus in Richtung Stadtgarten, vorbei an der beliebten »Fressmeile«. Besonders bei »Fast-and-Good« und »Spice&Rice« drängen sich den ganzen Tag die Menschen: vom Richter oder Geschäftsmann bis zu den Schülern und Auszubildenden. Letzte Woche hatte ihm sein Skatbruder Manfred verraten, dass den örtlichen Betrieben die Anwerbung junger Menschen nach Coburg wesentlich leichter fällt, seit sie das kulinarische Angebot im Stadtgarten so großzügig erweitert haben.

Während Thomas und Sybille mit Rufus an der Ampel warten, schauen sie sich den neuen Fast-Snack-Automaten an. Fast jede Woche steht hier was Neues, weil Fast-food im Vergleich zu den Lebensmitteln im Supermarkt noch relativ billig ist und auch nachts noch warmes Essen bieten. Die Auswahltafel präsentiert Pizza, Spaghetti Bolognese und sogar Sauerbraten, alles vollautomatisch zubereitet. Davon hält Thomas im Gegensatz zu den meisten jungen Leuten aber nichts. Das ist ihm zu unpersönlich. Auch Sibylle hat zu der ganzen Thematik eine eher rar gewordene Meinung: »Ich habe neulich im Radio gehört, dass die Qualität und Quantität der Lebensmittel in Deutschland auf einem Minimalniveau sind. Da frag ich mich doch, ob überhaupt noch jemand weiß, was in dem Essen alles drin ist?«

Qualität der Lebensmittel

LM-Innovationen / Veränderungsgeschwind.

Lebensmittelpreise

Lebensmittel in den Medien

Regionalität / Herkunft der Lebensmittel

Lebensmittel-Sortimente im Handel

Marketing / Kommunikat. der Lebensmittelbranche

Technolog, Verfahren in Lebensmittelherstellung

Ernährungsphilosophie

Essverhalten

Nachhaltigkeitsorientierung

Wissensstand der Konsumenten

Zahlungsbereitschaft für Lebensmittel im Handel

Kochgewohnheiten in privaten Haushalten

Einkaufsverhalten der privaten Haushalte

Lebensmittelsicherheit / Lebensmittelkontrolle

Verbraucherschutzpolitik

Gesellschaftsstruktur / Werteentwicklung

Wirtschafts- und Wohlstandsentwicklung

Agrarrohstoffe sowie Rohstoffversorgung

Globale Landwirtschaft

Welternährung

Globalisierung und Welthandel

Hohe Belastung der Lebensmittel

Geringe Zahl neuer Produkte

Hohe Preise durch geringen Wettbewerb und hohe Herstellungskosten

Geringe Sachlichkeit bei hoher Wirkung

Regionalität spielt keine Rolle - Geringer Anteil regionaler Produkte nach Kundenwunsch

Wenige Rohstoffvarianten mit geringer Verarbeitungsintensität

> Geringer Umfang des Marketings

Geringe Verbesserung des Produktionsprozesses

Individualisierte Nutrition-Versorgung

Auflösung der tarditionellen Ernährungsrythmen bei hohem Anteil Außerhaus-Verkehr

> Nachhaltigkeit spielt für Menschen nur eine untergeordnete Rolle

Geringer Wissensstand der Konsumenten bei geringer Transparenz

Geringe Lebensmittelausgaben im Handel aufgrund starken Außer-Haus-Verkehrs

Kochen spielt im privaten Haushalten eine untergeordnete Rolle

> Geringe Bedeutung emotionaler Entscheidungskriterien

> > Geringer Umfang der Kontrollen

Liberales Umfeld bei geringer Aktivität der Lobbyisten

Individualisten orientieren sich an persönlichen Interessen

Geringe Wohlstandsentwicklung in den unteren und mittleren Segmenten

Breite Ressourcenverteilung bei kontin. Entw. Der Produktivität in der glob. Landwirtschaft

Regionalisierte Landwirtschaft führt zu weitgehend globaler Versorgung

Globale Versorgung wird vor allem durch wenig verarbeitet Lebensmittel gewährleistet

Schwellenländer profitieren von Wissentransfer in globalen freien Märkten





Protektionismus und Anti-Globalisierungs-Bewegung

Der Globalisierungsprozess ist langfristig ins Stocken geraten und vielfältige Handelshemmnisse bremsen den Welthandel. Global vernetzte Märkte entwickeln sich langsam und es kommt zu einer Hinwendung zu Regionalmärkten. Die bisher voranschreitende global arbeitsteilige Versorgung wird durch eine Fokussierung auf regionale Produktion und Selbstversorgung in den Hintergrund gedrängt. Als Konsequenz kommt es zu globalen Versorgungsengpässen.

Der globale Kampf um Ressourcen hat den Globalisierungsprozess ins Stocken gebracht – mit der Folge globaler Versorgungsengpässe und eines signifikanten Wohlstandsrückgangs in den meisten hochentwickelten Handelsmärkten. Auch hier stehen immer weniger Rohstoffe und Lebensmittel zur Verfügung. Gleichzeitig verlangt das kritische Wirtschaftsumfeld immer intensiveren Arbeitseinsatz, so dass sich die Ernährung hin zu neuen Außerhaus-Strukturen verlagert, die günstige Energiezufuhr bei traditionellen Ernährungsrhythmen ermöglichen.

Stagnierender Markt und Rahmenbedingungen fördern Gemeinsinn

Viele hochentwickelte Handelsmärkte – insbesondere wenn sie, wie Deutschland, stark von der Globalisierung profitiert haben – sind von signifikanten Wohlstandsrückgängen geprägt. Dieser Prozess wird politisch gestaltet, so dass er von allen Einkommensgruppen getragen wird. Für viele Menschen gewinnen neben ihrer individuellen Lebensgestaltung auch gemeinwohlorientierte Werte sowie soziale und ökologische Aspekte an Bedeutung. Primär individuelle Ziele wie Genuss oder Gesundheit geraten aus dem Blickfeld.



Mein Fazit aus dem Szenario-Projekt



Peter Cyganek

Im meinen beruflichen Alltag beschäftige ich mich mit Statistik rund um Lebensmittelhandel. Als zertifizierter Category Manager liegt mein Interesse auch an den Sortimenten und deren Entwicklung. Bei einem Szenario finde ich nicht nur die Ergebnisse bemerkenswert. Die Mitwirkung an solchem Projekt mit seinen zahlreichen Facetten ist sehr interessant und spannend. Die Verknüpfung der Schlüsselfaktoren ist vielleicht ein wenig zeitaufwendig, die Projektionen und deren Basis entworfenen Szenarien bieten überraschende Einblicke in die Zukunft. Sie wird von so vielen Faktoren beeinflusst, dass unsere Wünsche und Vorstellungen möglicherweise nur solche bleiben.



Regulierte Lebensmittelherstellung führt zu zahlreichen Kontrollen

Die knappen Produktionsfaktoren sowie die starke Position der Verbraucherschutzorganisationen führen zu hochregulierter Lebensmittelherstellung mit einer hohen Kontrolldichte. In der Produktion hat eine geringe Schadstoffbelastung Vorrang vor funktionaler Qualität. Insgesamt ist die Innovationsleistung der Lebensmittelindustrie eher gering.

Auf dem Weg zu den »neuen Suppenküchen«

In der rastlosen Arbeits- und Freizeitwelt lässt sich »Essen zu Hause« kaum noch organisieren. Dennoch besteht bei den Menschen der Wunsch nach Orientierung an den traditionellen Ernährungsrhythmen. Dies führt in dem extrem preissensitiven Umfeld zur Entstehung von Außerhaus-Strukturen, deren primäres Ziel die Umsetzung einheitlicher Standards zur Energiezufuhr ist. Versorgungseinrichtungen sind ein Wachstumsmarkt. Mancherorts gibt es aufgrund der öffentlichen Förderung eine Tendenz zur »Quasi-staatlichen Versorgung«, die mit dem Schlagwort der »neuen Suppenküchen« belegt ist.

Schmales Angebot und Rückgriff auf regionale Produkte

Reduzierter Zugang zu globalen Ressourcen, kaum Produkt- und Prozessinnovation und zunehmende staatliche Regulierung führen zu einer Stagnation der Lebensmittelindustrie. Immer mehr Anbieter ziehen sich zurück und der Branchenwettbewerb erlahmt. Insbesondere der Lebensmitteleinzelhandel gerät in die Defensive, da er erhebliche Rückgänge zu verzeichnen hat und sich gleichzeitig in einem äußerst preissensitiven Umfeld positionieren muss.

Staatlicher Ernährungskompass

Mit der allgemeinen Engpass-Situation rücken Lebensmittel in den Mittelpunkt des Interesses. In den Medien dominieren fachlich fundierte Informationen, die von den aufgeklärten Verbrauchern bereitwillig aufgenommen werden. Die Transparenz der Branche ist hoch und Marketing spielt eine untergeordnete Rolle.



Lebensmittelkarte - Rückschritt oder Innovation

Seit Familie Meyerhofer ihren Zweitwagen abgegeben hat legt Florian den Weg von der Bushaltestelle zu ihrem Reihenhaus zu Fuß zurück. Zuerst hat er es als Verlust empfunden, inzwischen genießt er die zehn Minuten, in denen er sich von seinem 10- oder manchmal auch 12-Stunden-Tag bei einer großen Versicherung erholen kann. Er atmet noch einmal durch, dreht den Schlüssel und öffnet die Tür. Sowohl seine Frau Mara-Luise als auch Sohn Johannes und Tochter Sophia stürmen auf ihn zu.

Während alle auf ihn einreden, nimmt er sich eine Flasche »Energie-Pur« aus dem sonst eher kahl bestückten Kühlschrank. Langsam sortiert er für sich die Informationsflut, die gerade auf ihn einströmt: »Immer mit der Ruhe, eins nach dem anderen«, versucht er den Faden zu finden und lässt sich in den Fernsehsessel sinken. Spät dämmert ihm, dass alle in etwa das Gleiche berichten. Sowohl in der Schulmensa als auch in der Stadtteil-Cantina ist es zu Zwischenfällen gekommen. Offenbar war eine Gemüsesuppe schlecht – und da die meisten Versorgungsstätten von den gleichen Großküchen beliefert werden, ist es an vielen Orten zu Protesten gekommen. Auch Kevin, der beste Freund von Johannes, liegt im Krankenhaus.

Florian hat es besser getroffen. Er kommt mittags in den Genuss der Firmenmensa. Die hat ihren Service in den letzten Jahren zwar auch gesenkt, bietet aber immerhin noch zwei Gerichte zur Auswahl und darüber hinaus die Möglichkeit, sich die Mittagszeit flexibel einplanen zu können. Seine Frau Mara-Luise muss beim Besuch der Stadtteil-Cantina stets darauf achten, ihre Essenszeiten einzuhalten. Anders, so argumentiert das städtische Versorgungsamt, lässt sich der Andrang in den quasi-öffentlichen Kantinenbetrieben, nicht handhaben.

Auch im Fernsehen läuft inzwischen eine Reportage über die Verunreinigungen in der städtischen Großküche. Ganze Heerscharen von Offiziellen und Kontrolleuren suchen nach den Ursachen. Florian schüttelt den Kopf: »Ich glaube nicht, dass die etwas finden.« Mara-Luise hat inzwischen einen Brotteller für die ganze Familie geschmiert. »Wann gibt es denn endlich mal wieder die leckere Streichwurst«, will Sophia wissen, und ihre Mutter vertröstet sie auf das kommende Wochenende. Dann wollen sie endlich einmal wieder zum Einkaufen fahren.

Im Fernsehen geht die Reportage zu Ende. Auf die sonst übliche Information über den Essensplan der städtischen Versorgungsbetriebe hat der Sender verzichtet. Statt dessen läuft ein Bericht über die globale Versorgungslage. Aufgrund der weltweiten Lebensmittelengpässe wurde in Russland ein Ausfuhrstopp verhängt. Damit geraten die deutschen Lebensmittelproduzenten weiter unter Druck. Familie Meyerhofer merkt die Preissteigerungen täglich. Das ist wohl auch ein Grund dafür, dass sich in ihrer Stadt eine Initiative gegründet hat, die die Einführung lokaler Lebensmittelkarten fordert. Während Mara-Luise sich davon eine gerechtere Verteilung erhofft, bleibt Florian bei diesem Thema skeptisch: »Das klingt doch alles wie von Vorgestern. Es muss doch möglich sein, alle Menschen in einem marktwirtschaftlichen System zu versorgen.«

Den Satz »Wir sind doch nicht in Russland«, verkneift er sich diesmal. Zum einen, weil auch diese Aussage irgendwie nach Vorgestern klingt. Und zum anderen, weil sich die Versorgungslage im Osten Europas inzwischen merklich gebessert hat. Daher freut sich Johannes auch schon auf den zweimonatigen Schüleraustausch mit der Partnerschule in Nowgorod. Wahrscheinlich träumt er längst von einer übernatürlich großen Schüssel Borschtsch, denn er ist vor dem dröhnenden Fernseher eingeschlafen.

Qualität der Lebensmittel

LM-Innovationen / Veränderungsgeschwind.

Lebensmittelpreise

Lebensmittel in den Medien

Regionalität / Herkunft der Lebensmittel

Lebensmittel-Sortimente im Handel

Marketing / Kommunikat. der Lebensmittelbranche

Technolog. Verfahren in Lebensmittelherstellung

Ernährungsphilosophie

Essverhalten

Nachhaltigkeitsorientierung

Wissensstand der Konsumenten

Zahlungsbereitschaft für Lebensmittel im Handel

Kochgewohnheiten in privaten Haushalten

Einkaufsverhalten der privaten Haushalte

Lebensmittelsicherheit / Lebensmittelkontrolle

Verbraucherschutzpolitik

Gesellschaftsstruktur / Werteentwicklung

Wirtschafts- und Wohlstandsentwicklung

Agrarrohstoffe sowie Rohstoffversorgung

Globale Landwirtschaft

Welternährung

Globalisierung und Welthandel Hohe funktionale Qualität bei geringer Belastung

Geringer Veränderungsgard bei Lebendmitteln - Alles bleibt wie es ist

Wettbewerbsintensität gering

Fachlich fundierte Informationen mit hoher Wirkung

Hoher Anteil regionaler Produkte

Wenige Rohstoffvarianten mit geringer Verarbeitungsintensität

Marketing spielt eine geringe Rolle

Allgemein geringer technologischer Fortschritt

Orientierung der Gesellschaft an einheitlichen Standarts zur Energirzufuhr

Orientierung an traditionellen Ernährungsrythmen bei hohem Anteil Außer-Haus-Verzehr

Orientierung an Umwelt- und sozialen Apspekten - ohne Berücks, der Gesundheit

Durch hohe Transparenz erreichen Konsumenten mit geringem Aufwand hohen Wissensstand

Geringe Lebensmittelausgaben im Handel aufgrund starken Außer-Haus-Verzehrs

Kochen spielt in privaten Haushalten eine untergeordnete Rolle

> Reine Preisorientierung

Geringes Vertrauen in die Lebensmittelsicherheit trotz hoher Kontrollen

Starke Position der NGOs führen zu einem regulierten Umfeld

Individualisten orientieren sich stark am Gemeinwohl

> Insgesamt geringe Wohlstandentwicklung

Kampf um Ressourcen in einer kontinuierlichen globalen Landwirtschaft

Auf Selbstversorgung fok. Regionalmärkte könne globale Versorgung nicht gewährl.

> Signifikante globale Versorgungsengpässe

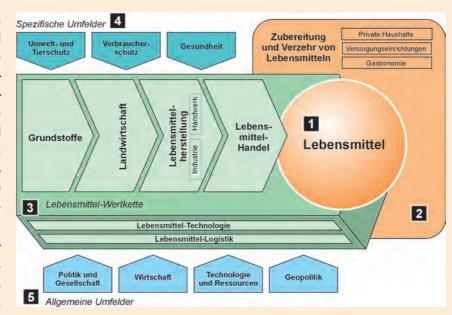
Eingeschränkte Freizügigkeit und geringerer Umfang des internationalen Handels

Erläuterungen zur Grafik auf Seite 44; Schlüsselfaktoren auf Seite 40-44.

Anhang 1: Schlüsselfaktoren und Zukunftsprojektionen.

Um die Komplexität des betrachteten Szenariofeldes – der Lebensmittel und ihrer Umfelder – erfassen zu können, wurde am Projektbeginn ein »Radarschirm« – ein sogenanntes Systembild – entworfen (siehe Bild). Anschließend wurde das Szenariofeld durch insgesamt 84 Einflussfaktoren beschrieben. Deren Verdichtung zu 23 Schlüsselfaktoren erfolgte mit Hilfe einer Vernetzungsanalyse (siehe Kasten auf Seite 43).

In einem zweiten Schritt wurden für jeden Schlüsselfaktor bis zu fünf Zukunftsprojektionen – d.h. denkbare, alternative Entwicklungsmöglichkeiten – erarbeitet. Dabei war es wichtig,



dass nicht bloß quantitative »Schwarz-Weiß-Projektionen« entstanden, sondern dass das heterogene Szenarioteam seine unterschiedlichen Sichtweisen auf die einzelnen Schlüsselfaktoren einfließen lassen konnte. So entstanden »Bausteine«, aus denen sich später lebendige Szenarien entwickeln ließen. Nachfolgend werden die 23 Schlüsselfaktoren mit ihren Zukunftsprojektionen dargestellt.

Qualität der Lebensmittel (SF 1)

Dieser erste Schlüsselfaktor betrachtet die verschiedenen Aspekte der Qualität von Lebensmitteln. Hervorgehoben wurden dabei die funktionale Qualität sowie die Belastung der Lebensmittel. Dies führt zu vier Zukunftsprojektionen:

- A Geringe funktionale Qualität bei hoher Belastung
- B Hohe funktionale Qualität bei hoher Belastung
- C Geringe funktionale Qualität bei geringer Belastung
- D Hohe funktionale Qualität bei geringer Belastung

<u>Veränderungsgeschwindigkeit bei Lebensmitteln/</u> Innovationen (SF 2)

Dieser Schlüsselfaktor befasst sich mit der Durchsetzungskraft von Innovationen im Lebensmittelbereich. Dazu werden die Zahl und die Beständigkeit neuer Produkte näher betrachtet, so dass sich wiederum vier Projektionen ergeben:

A Wenig neue Produkte bei hoher Beständigkeit

- B Extreme Zunahme der Zahl neuer Produkte mit hoher Beständigkeit
- C Geringer Veränderungsgrad bei Lebensmitteln (»Alles bleibt, wie es ist«)
- D Hohe Zahl neuer Produkte bei geringer Beständigkeit

Lebensmittelpreise (SF 3)

Dieser Schlüsselfaktor thematisiert die zukünftigen Lebensmittelpreise. Dazu wurden die Herstellkosten und die Wettbewerbsintensität betrachtet und kombiniert:

- A Hohe Preise durch geringen Wettbewerb und hohe Herstellkosten
- B Starker Wettbewerb sorgt trotz hoher Herstellkosten für moderate Preise
- C Hersteller bestimmen den Preis in wenig wettbewerblichem Umfeld
- D Starker Wettbewerb und niedrige Herstellkosten führen zu niedrigen Preisen
- E Preis wird vom Staat bestimmt

Lebensmittel in den Medien (SF 4)

Bei diesem Schlüsselfaktor geht es um die Sachlichkeit und Unabhängigkeit der Darstellung von Lebensmitteln in den Medien sowie deren Wirkung. Die vier Projektionen entstehen durch Verknüpfung dieser beiden Aspekte:

- A Geringe Sachlichkeit bei hoher Wirkung
- B Fachlich fundierte Information mit hoher Wirkung
- C Geringe Sachlichkeit der Information ohne Wirkung
- D Fachlich fundierte Information bei geringer Wirkung

Regionalität / Herkunft der Lebensmittel (SF 5)

Bei diesem Schlüsselfaktor wurden der Wunsch nach regionalen Produkten sowie deren Anteil betrachtet und zu vier Projektionen verbunden:

- A Wunsch nach regionalen Produkten wird nicht erfüllt Anteil bleibt gering
- B Regionalität spielt eine bedeutende Rolle Hoher Anteil regionaler Produkte entspricht den Kundenwünschen
- C Regionalität spielt keine Rolle Geringer Anteil regionaler Produkte entspricht den Kundenwünschen
- D Hoher Anteil regionaler Produkte unabhängig vom Kundenwunsch

Lebensmittel-Sortimente (SF 6)

Mit diesem Schlüsselfaktor wird die mögliche Entwicklung der Lebensmittel-Sortimente vorausgedacht. Wesentliche Aspekte sind die Vielfalt der nutzbaren Rohstoffe sowie die Vielfalt der Verarbeitung, insbesondere der Veredelung. Daraus ergeben sich vier Zukunftsprojektionen:

- A Wenige Rohstoffvarianten mit umfangreichen Verarbeitungsprozessen
- B Breites und tiefes Rohstoffangebot bei umfangreichen Verarbeitungsprozessen
- C Wenige Rohstoffvarianten mit geringer Verarbeitungsintensität
- D Breites und tiefen Rohstoffangebot bei geringer Veredelung

<u>Marketing und Kommunikation der</u> <u>Lebensmittelbranche (SF7)</u>

Dieser globale Schlüsselfaktor befasst sich mit dem Umfang und der Wirkung des Marketings und führt zu vier Zukunftsprojektionen:

- A Effizientes Marketing der Branche
- B Effektives und intensives Marketing in der Branche erzielt eine hohe Wirkung
- C Marketing spielt eine geringe Rolle

D Intensives Marketing der Branche verfehlt seine Wirkung

<u>Technologische Verfahren in der Lebensmittel-</u> <u>Herstellung (SF 8)</u>

Mit diesem Schlüsselfaktor werden Verbesserungen von Produkteigenschaften (Produktinnovationen) und Produktionsprozessen (Prozessinnovationen) verknüpft:

- A Technologischer Fortschritt führt primär zu qualitativen Produktverbesserungen
- B Neue technologische Verfahren verbessern den Produktionsprozess <u>und</u> die Produkte
- C Allgemein geringer technologischer Fortschritt
- D Technologischer Fortschritt führt primär zu effizienteren Produktionsprozessen

Ernährungsphilosophie (SF9)

Bei diesem Schlüsselfaktor geht es darum, wie sich das Ernährungsverhalten entwickelt. Dabei wird auch die Genussorientierung der Menschen einbezogen, wodurch sich fünf Zukunftsprojektionen ergeben:

- A Individualisierte Nutrition-Versorgung
- B Individuelle Genussschemata
- C Orientierung der Gesellschaft an einheitlichen Standards zur Energiezufuhr
- D Orientierung der Gesellschaft an einheitlichen Genussstandards
- E Auseinanderfallen der Gesellschaft in Genussund Nutrition-Segmente

Essverhalten (SF 10)

Dieser Schlüsselfaktor beschreibt das Essverhalten und thematisiert dazu an Anteil des Außer-Haus-Verzehrs sowie die Ernährungsrhythmen, d.h. vor allem die Bedeutung von Hauptmahlzeiten. Dabei wurden vier Zukunftsprojektionen unterschieden:

- A Auflösung der traditionellen Ernährungsrhtythmen bei hohem Anteil Außer-Haus-Verzehr
- B Orientierung an traditionellen Ernährungsrhythmen bei hohem Anteil Außer-Haus-Verzehr
- C Individualisiertes Essverhalten zu Hause
- D Traditionelles Essverhalten Fokus auf drei Hauptmahlzeiten zu Hause

Nachhaltigkeitsorientierung (SF 11)

Um die Nachhaltigkeitorientierung abzubilden wurden einerseits die Orientierung an Umwelt- und sozialen Aspekten sowie andererseits die Gesundheitsorientierung der Konsumenten unterschieden. Daraus ergeben sich die folgenden vier Zukunftsprojektionen:

- A Menschen orientieren sich an eigener Gesundheit – ohne Berücksichtigung von Umweltund sozialen Aspekten
- B Nachhaltigkeit spielt für die Menschen eine große Rolle – für eigene Gesundheit <u>und</u> für Umwelt- und soziale Aspekte
- C Nachhaltigkeit spielt für Menschen nur eine untergeordnete Rolle
- D Menschen orientieren sich an Umwelt- und sozialen Aspekten – ohne Berücksichtigung der eigenen Gesundheit

Wissensstand der Konsumenten (SF 12)

Hier wurde neben dem Wissensstand auch die Transparenz und Verfügbarkeit von Wissen betrachtet. Daraus folgten vier Projektionen:

- A Hoher Wissensstand der Konsumenten lässt sich in intransparentem Umfeld nur durch hohen Aufwand erreichen
- B Hohe Transparenz ermöglicht vielen Konsumenten mit geringem Aufwand einen hohen Wissensstand zu erreichen
- C Geringer Wissensstand der Konsumenten bei geringer Transparenz
- D Konsumenten haben trotz hoher Transparenz nur einen geringen Wissensstand

Zahlungsbereitschaft für Lebensmittel im Handel (SF 13)

Dieser Schlüsselfaktor wurde durch die Bedeutung von Zusatznutzen wie Verarbeitungstiefe, Fair Trade etc. sowie durch die Ausgaben für Lebensmittel spezifiziert, so dass sich fünf Projektionen ergaben:

- A Hohe Lebensmittelausgaben basieren auf Ausgaben für die reinen Lebensmittel
- B Hoher Zusatznutzen verbunden mit hohen Lebensmittelausgaben
- C Geringe Lebensmittelausgaben basieren auf Ausgaben für die reinen Lebensmittel
- D Hoher Zusatznutzen verbunden mit geringen Lebensmittelausgaben
- E Geringe Lebensmittelausgaben im Handel aufgrund starken Außer-Haus-Verzehrs

Kochgewohnheiten in privaten Haushalten (SF 14)

Für diesen Schlüsselfaktor wurden die Verarbeitungstiefe der Vorprodukte sowie die verfügbare bzw. eingesetzte Zeit zum Kochen thematisiert und zu den folgenden vier Zukunftsprojektionen weiterentwickelt:

- A Umfangreiche Kochaktivitäten mit hoher handwerklicher Eigenleistung
- B Umfangreiche Kochaktivitäten aus Basis von vorbereiteten Zutaten (»Ready-to-cook«)

- C Kochen spielt in privaten Haushalten eine untergeordnete Rolle
- D Convenience-Produkte ermöglichen erhebliche Reduktion der Kochzeiten

Einkaufsverhalten der privaten Haushalte (SF 15)

Zur Abbildung des Einkaufsverhaltens wurden die Bedeutung emotionaler Entscheidungskriterien sowie die Bedeutung des Einkaufsprozesses thematisiert und zu vier Zukunftsprojektionen verknüpft:

- A Primäre Orientierung an den emotionalen Mehrwerten der Produkte – Einkaufsstätten sind nachrangig
- B Anspruchsvolles Einkaufsverhalten emotionale Mehrwerte <u>und</u> Einkaufsstätten sind entscheidend
- C Reine Preisorientierung
- D Einkaufsstätten dominieren das preisorientierte Einkaufsverhalten

<u>Lebensmittelsicherheit/Lebensmittelkontrolle</u> (SF 16)

Dieser Schlüsselfaktor beschreibt den Umfang der Kontrollen sowie das Vertrauen der Konsumenten in Lebensmittelsicherheit, woraus sich vier Projektionen ergaben:

- A Hohes Vertrauen in die Lebensmittelsicherheit bei geringem Kontrollaufwand
- B Hohes Vertrauen aufgrund hoher Kontrollstandards
- C Geringes Vertrauen in die Lebensmittelsicherheit aufgrund geringer Kontrollen
- D Geringes Vertrauen in die Lebensmittelsicherheit trotz hoher Kontrollen

Verbraucherschutzpolitik (SF 17)

Dieser Schlüsselfaktor thematisiert die politische Regulierung sowie die Aktivitäten der Lobbyisten. So ergaben sich vier Projektionen:

- A Starke Position der Wirtschaftslobbyisten führt zu einem liberalen Umfeld
- B Starke Position der NGO's führt zu einem regulierten Umfeld
- C Liberales Umfeld bei geringer Aktivität der Lobbvisten
- D Dominanter Staat bei geringer Aktivität der Lobbyisten

Gesellschaftsstruktur/Werteentwicklung (SF 18)

Dieser Schlüsselfaktor konzentriert sich auf den Individualisierungsgrad sowie die Gemeinwohlorientierung, so dass sich vier Zukunftsprojektionen unterscheiden lassen:

Die Auswahl der Schlüsselfaktoren

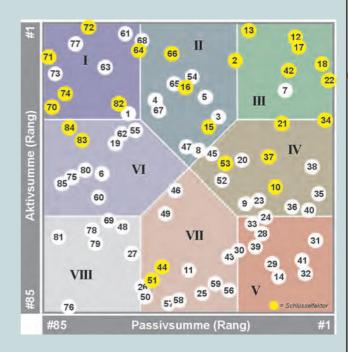
Mit den Schlüsselfaktoren wird festgelegt, zu welchen Punkten es in den Szenarien eine explizite Aussage geben soll. Um einen umfassenden Blick auf die langfristigen Entwicklungsperspektiven der Mobilität in Ballungsräumen zu gewinnen, wurde die Vernetzung zwischen allen 85 Einflussfaktoren untersucht und in einem Systemgrid dargestellt (siehe rechts). Darin finden sich die Faktoren mit einem hohen Einfluss auf andere Größen (Aktivsumme) im oberen Bereich, während stark von der Systementwicklung abhängige Größen (Passivsumme) auf der rechten Seite platziert sind. In diesem Grid lassen sich acht Bereiche voneinander unterscheiden:

Systemhebel (Feld I) üben einen starken Einfluss auf das betrachtete System aus, während sie von diesem nahezu nicht beeinflusst werden. Zu solchen externen Systemtreibern gehören die Struktur privater Haushalte [71], Lebensstile und Werteentwicklung [72] sowie Medien and Social Communities [74].

Proaktive Knoten (Feld II) üben ebenfalls erhebliche Hebelkräfte aus, werden aber gleichzeitig von anderen Umfeldgrößen beeinträchtigt. Zu dieser Kategorie zählen Lebensmittelsicherheit [66], der Wissensstand der Konsumenten [16] sowie die Ernährungsrhtyhmen [15]. Proaktive Knoten eigenen sich häufig für direkte Lenkungseingriffe.

Interaktive Knoten (Feld III) sind besonders stark in das Systemgefüge eingebunden. Sie drücken aufgrund ihrer starken Vernetzung mit anderen Faktoren einen großen Teil der Systemdynamik aus und sind insofern ideale Schlüsselfaktoren. So wurden nahezu alle Faktoren in diesem Bereich bei der Szenarioentwicklung berücksichtigt. Dies waren die Lebensmittelpreise [12] und die Zahlungsbereitschaft für Lebensmittel [18], Lebensmittel in den Medien [13] sowie Marketing und Kommunikation der Lebensmittelindustrie [42], die Ernährungsphilosophie [17] und das Einkaufsverhalten privater Haushalte [22].

Reaktive Knoten (Feld IV) sind reaktive Größen, die über eine mittlere Aktivität verfügen. Entsprechende Umfeldgrößen sind häufig maßgeblich durch andere Umfeldeinflüsse geprägt. Als Schlüsselfaktoren ausgewählt wurden hier die Kochgewohnheiten privater Haushalte [21], die Verarbeitungsgeschwindigkeit bei Lebensmitteln [10], die Regionalität von Lebensmitteln [37] sowie technologischen Verfahren der Lebensmittelherstellung [53]. In diesem Bereich finden sich häufig lenkbare Größen, mit denen sich die Folgen von Systemdynamik beschreiben lassen.



Systemindikatoren (Feld V) sind extrem reaktive Größen, die vor allem als beschreibende Elemente in Szenarioentwicklungen genutzt werden. Beispiele hierfür sind alternative Handelsformate [32] oder die Verpackung von Lebensmitteln [14]. Solche Umfeldgrößen können im Rahmen der Früherkennung eine große Rolle spielen.

Proaktive Puffer (Feld VI) sind Faktoren mit mittlerer Aktivität und geringer Passivität. Aus diesem Feld können sich »verborgene« Hebelkräfte wie die Welternährung [83] sowie Globalsierung und Welthandel [84] ergeben.

Reaktive Puffer (Feld VII) sind Faktoren mit geringer Aktivität und mittlerer Passivität. Sie haben aus systematischer Sicht eine eher untergeordnete Rolle, können aber durch das Szenarioteam als relevant bewertet und folglich auch als Schlüsselfaktoren ausgewählt werden. Dies waren hier die landwirtschaftliche Fläche [44] und die Agrarrohstoffe [51], die gemeinsam mit der globalen Landwirtschaft [82] als ein Schlüsselfaktor betrachtet wurden.

Unabhängige Puffer (Feld VIII) haben nur eine geringe Aktivität bzw. Passivität und beeinflussen das Systemgefüge nur wenig. Daher wurden aus diesem Feld auch keine Schlüsselfaktoren ausgewählt.

- A Neue Gemeinschaftlichkeit Soziale Gruppen orientierten sich am Gemeinwohl
- B Individualisten orientieren sich stark am Gemeinwohl
- C Starke Parallelität sozialer Gruppen fraktale Gesellschaft
- D Individualisten orientieren sich an persönlichen Interessen

Wirtschafts- und Wohlstandsentwicklung (SF 19)

Dieser Schlüsselfaktor beschreibt das wirtschaftliche Umfeld des betrachteten entwickelten Handelsmarktes. Dazu wurden die Wohlstandsentwicklung in den oberen sowie den mittleren und unteren Segmenten näher betrachtet. Auf diese Weise ergeben sich die folgenden fünf Zukunftsprojektionen:

- A Zunehmende Spaltung der Gesellschaft
- B Insgesamt starke Wohlstandsentwicklung
- C Insgesamt geringe Wohlstandsentwicklung
- D Schließen der Wohlstandsschere
- E Weitgehend konstante Wohlstandsentwicklung

<u>Agrarrohstoffe sowie Rohstoffversorgung (SF 20)</u>

Hier werden die globalen Produktivitätssteigerungen sowie die globale Ressourcenverteilung aufgegriffen. Daraus wurden vier Zukunftsprojektionen abgeleitet:

A Wenige globale Ressourcenträger profitieren von Innovationssprüngen in der globalen Landwirtschaft



Szenario-Elemente

Zusätzlich zur Beschreibung der einzelnen Szenarien sind auf den Seiten 12 bis 39 auch die Zukunftsprojektionen aufgeführt, die die Grundlage des jeweiligen Szenarios darstellen. Diese Projektionen werden als Szenario-Elemente (oder auch Ausprägungen eines Szenarios) bezeichnet. Dabei werden die vier oben genannten Kategorien unterschieden:

Eindeutige Ausprägungen (Beispiel: Lebensmittelsicherheit / Lebensmittelkontrolle) sind Projektionen, die sich in dem betrachteten Szenario eindeutig gegenüber den Alternativen durchgesetzt haben und die insofern prägend für das Szenario sind.

Alternative Ausprägungen (Beispiel: Wirtschafts- und Wohlstandsentwicklung) sind in der Regel mehrere Projektionen pro Schlüsselfaktor, die alle in dem Szenario vorkommen. Daher werden häufig nicht mehrere Projektionen, sondern nur das Gemeinsame der alternativen Ausprägungen genannt.

Charakteristische Ausprägungen (Beispiel: Agrarrohstoffe) sind eindeutige Ausprägungen, die nur in dem betrachteten Szenario vorkommen. Daher bilden sie häufig den Kern eines spezifischen Szenariothemas.

Teilcharakteristische Ausprägungen (Beispiel: Welternährung) sind Projektionen, die in keinem anderen Szenario in der hier vorliegenden Intensität vorkommen. Insofern sind auch sie wichtige Ankerpunkte für die Szenariobeschreibung.

Lebensmittelsicherheit / Lebensmittelkontrolle

Wirtschafts- und Wohlstandsentwicklung

Agrarrohstoffe sowie Rohstoffversorgung

Welternährung

Hohes Vertrauen aufgrund hoher Kontrollstandards

Hohe Wohlstandsentwicklung in den mittleren und unteren Segmenten

Wenige globale Ressourcenträger profitieren v. Innovationssprüngen in globaler Landwirt.

Globale Versorgung wird durch unterschiedlich tief verarbeitete Lebensmittel gewährleistet

- B Breite Ressourcenverteilung ermöglicht globale Erschließung der Innovationssprünge
- C Kampf um Ressourcen in einer kontinuierlichen globalen Landwirtschaft
- D Breite Ressourcenverteilung bei kontinuerlicher Entwicklung der Produktivität in der globalen Landwirtschaft

Globale Landwirtschaft (SF 21)

Dieser Schlüsselfaktor wird einerseits durch die globalen Produktionsstandorte und die Arbeitsteilung und andererseits durch die globale Versorgungslage beschrieben. Dies führt zu vier Zukunftsprojektionen:

- A Regionalisierte Landwirtschaft führt zu weitgehend globaler Versorgung
- B Global arbeitsteilige Produktion ermöglicht weitgehende globale Versorgung
- C Auf Selbstversorgung fokussierte Regionalmärkte können globale Versorgung nicht gewährleisten
- D Global arbeitsteilige Produktion kann globale Versorgung nicht gewährleisten

Welternährung (SF 22)

Um diesen Schlüsselfaktor zu spezifizieren wurden die globale Versorgung mit hoch sowie mit gering verarbeiteten Lebensmitteln betrachtet und zu vier Zukunftsprojektionen zusammengeführt:

- A Globale Versorgung wird vor allem durch hoch verarbeitete Lebensmittel gewährleistet
- B Globale Versorgung wird durch sehr unterschiedlich tief verarbeitete Lebensmittel gewährleistet
- C Signifikante globale Versorgungsengpässe
- D Globale Versorgung wird vor allem durch wenig verarbeitete Lebensmittel gewährleistet

Globalisierung und Welthandel (SF 23)

Mit diesem Schlüsselfaktor wurde das globale ökonomische und geopolitische Umfeld skizziert. Näher betrachtet wurden dazu die Freizügigkeit und der Umfang des internationalen Handels sowie der Umfang der globalen (politischen und ökonomischen) Machtverschiebung. Daraus ergeben sich vier Zukunftsprojektionen:

- A Dominanz von Schwellenländern geht einher mit Einschränkungen des freien Welthandels
- B Schwellenländer profitieren von Wissenstransfer in globalen freien Märkten
- C Westen blockt den Druck aus den Schwellenländern durch Protektionismus ab
- D Weiterhin starke Position des Westens in einer globalisierten Welt

Anhang 2: Wie Szenarien genutzt werden.

Szenarien werden in Unternehmen und Organisationen auf vielfältige Weise genutzt. Wir wollen an dieser Stelle auf vier Anwendungsmöglichkeiten kurz hinweisen:

Bewertung der Szenarien und Ableitung von Entwicklungspfaden (Anwendungsmöglichkeit 1)

Für Szenarien, die auf extremen Zukunftsprojektionen beruhen, lassen sich sinnvoll keine Wahrscheinlichkeiten bestimmen. Da aber in vielen Entscheidungsprozessen trotzdem Aussagen zu gegenwärtigen Entwicklungstendenzen gewünscht werden, kann *nach* der Beschreibung der Szenarien eine Bewertung durchgeführt werden. Dabei werden Gegenwart, Erwartung und Wunsch für die Projektionen jedes einzelnen Schlüsselfaktors bewertet. So lassen sich Trends, Stabilitäten und Veränderungen sowie Chancen und Gefahren ermitteln. Gleichzeitig lässt sich herausarbeiten, in Richtung welcher Szenarien im Zukunftsraum die aktuelle Entwicklung weist. Außerdem können Wege von heute zu den einzelnen Szenarien vorausgedacht werden. Dabei zeigen sich häufig bestimmte Pfade, über die sich Veränderungsprozesse abspielen.

Im vorliegenden Projekt wurde durch das Szenarioteam eine gemeinsame Szenariobewertung durchgeführt, aus der Entwicklungslinien sowie Entwicklungs- und Risikopfade abgeleitet wurden (siehe Management Summary, Seite 8 bis 11).

Konsequenzanalyse (Anwendungsmöglichkeit 2)

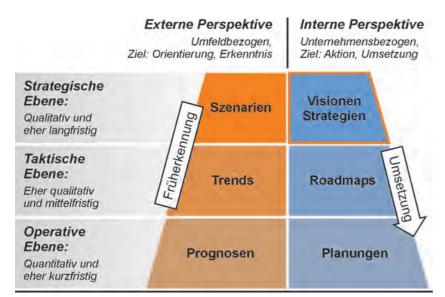
Viele eigene Handlungsmöglichkeiten sind Reaktionen auf Umfeldentwicklungen. Daher geht es häufig zunächst darum, die Auswirkungen der Szenarien auf das eigene Unternehmen, die eigene Organisation oder das eigene Land zu analysieren. Bei dieser Auswirkungsanalyse sollten alle Szenarien so lange wie möglich »im Spiel gehalten« werden, um auf diese Weise auch die in den vermeintlich negativeren Szenarien versteckten Chancen sowie die gerne verdrängten Gefahren einer oberflächlich »guten« Entwicklung zu identifizieren. Dies ist ein wesentlicher Grund für einen zurückhaltenden Umgang mit Wahrscheinlichkeiten.

Ein gutes Hilfsmittel zur Optionsentwicklung ist eine Auswirkungsmatrix (siehe rechts), mit der die Folgen der erstellten Umfeldszenarien für die eigene Organisation systematisch aufbereitet werden. Dazu werden in einer Matrix als Spalten die Szenarien und als Zeilen einzelne strategi-

sche Handlungsfelder wie Geschäfts- oder Politikfelder verzeichnet. In einem einzelnen Feld werden dann die Auswirkungen eines bestimmten Szenarios auf ein bestimmtes strategisches Handlungsfeld untersucht. Dabei wird jeweils die Frage gestellt: »Wie wirkt sich das Szenario auf das strategische Handlungsfeld aus?«.

Szenariogestützte Entscheidungsfindung (Anwendungsmöglichkeit 3)

Wie wir mit Ungewissheit umgehen hängt davon ab, wie viele und welche Szenarien bei der Strategieentwicklung berücksichtigt werden. Dabei können zwei Extreme unterschieden werden: Im Rahmen fokussierter Strategien konzentriert man sich auf *ein* erwartetes Szenario und entwickelt eine dafür passende Strategie. Im Rahmen robuster Strategien werden beim eigenen Handeln *mehrere* – unter Umständen sogar alle – Szenarien berücksichtigt.



Folglich kann aus Sicht der Strategie zwischen zwei Arten von Szenarien unterschieden werden: Strategiebildende Szenarien sind Grundlage des eigenen Handelns. Häufig werden sie weiter konkretisiert, um so als Basis für Roadmaps und Planungen zu dienen (siehe Bild). Strategiekritische Szenarien sind demgegenüber keine Grundlage für die eigene Strategie. Sie sind aber - und das ist ein zentraler Punkt des Szenario-Management™ - nicht vernachlässigbar. Sie müssen beobachtet werden und bilden somit den Fokus für eine systematische Früherkennung im Rahmen des Szenario-Monitorings.

Szenario-Monitoring (Anwendungsmöglichkeit 4)

Szenarien sind wie »Landkarten der Zukunft« – daher sollten sie auch nach der ersten Nutzung nicht weggeworfen, sondern weiter genutzt werden. Dieser Prozess der regelmäßigen Beobachtung eines von Szenarien aufgespannten Zukunftsraums wird als Szenario-Monitoring bezeichnet. Koordiniert wird dieser Prozess von einem Vorausschauteam, welches sich häufig aus einem Szenarioteam heraus entwickelt. Der Szenario-Monitoring-Prozess kann mit einem Trend-Management zu einem integrierten Früherkennungsprozess verknüpft werden.

Kölnmesse / Anuga

Die Kölner Messegesellschaft wurde 1922 auf Initiative des damaligen Kölner Oberbürgermeisters und späteren deutschen Bundeskanzlers Konrad Adenauer gegründet und ist als Koelnmesse heute ein global aufgestelltes Unternehmen. Mit rund 80 internationalen Messen ist die Koelnmesse Messeplatz Nr. 1 für 25 Wirtschaftszweige. Jährlich 1.900 Kongresse mit etwa 340.000 Besuchern und ca. 25 Gastveranstaltungen machen das Unternehmen zu einem der führenden Messeveranstalter weltweit. (www.koelnmesse.de)

Die Anuga ist mit über 6.500 Ausstellern, rund 150.000 Fachbesuchern und fast 300.000 qm voller Inspirationen, Ideen und Innovationen die größte Food & Beverage-Messe der Welt. (www.anuga.de)

BVL

Der Bundesverband des Deutschen Lebensmittelhandels e.V. (BVL) ist als Bundesfachverband innerhalb des Handelsverbandes Deutschland (HDE) für die nationale Lebensmittelfacharbeit verantwortlich.Er arbeitet in enger Abstimmung mit den Landes- und Regionalverbänden sowie mit den Fachabteilungen des HDE in Berlin und Brüssel zusammen.

Aufgabe des BVL ist vor allem die Interessenwahrung der Unternehmen des Lebensmittelhandels gegenüber Gesetzgebung, Behörden und Öffentlichkeit. Gleichzeitig unterstützt der BVL die Unternehmen des Lebensmittelhandels bei rechtlichen Fragen des Tagesgeschäftes.

Ordentliche Mitglieder des BVL sind die Landesverbände des Einzelhandels. Darüber hinaus unterstützen einzelne Unternehmen der Branche wie Edeka, Markant oder Rewe den BVL durch eine direkte außerordentliche Mitgliedschaft. Unternehmen der Lebensmittelbranche, die nicht zum Handel zählen, unterstützen den BVL in Form einer fördernden Mitgliedschaft. Der BVL ist Gründungsorganisation und Namensgeber der Anuga, die im zweijährigen Turnus in Köln stattfindet. Als Mitveranstalter vertritt der BVL die Branche regelmäßig mit Themenständen und Veranstaltungen auf dieser weltgrößten Ernährungsmesse: (www.lebensmittelhandel-bvl.de)

ScMI AG

ScMI steht für Scenario Management International. Die ScMI AG ist eine 1998 gegründete Aktiengesellschaft für Zukunftsgestaltung und strategische Unternehmensführung. Als Spezialist und einer der Marktführer für die Entwicklung von Zukunftsszenarien unterstützt die ScMI AG Unternehmen und Organisationen bei der Erschließung von Zukunftswissen, der Entwicklung visionärer Strategien und Geschäftsmodelle sowie der Gestaltung strategischer Planungs- und Früherkennungsprozesse.

Aufgrund ihres breiten Methodenspektrums hat die ScMI AG sowohl mit der Mehrzahl der DAX-Unternehmen als auch mit zahlreichen kleinen und mittleren Unternehmen sowie mit einzelnen Geschäfts- und Funktionsbereichen in mehr als 250 Szenarioprojekten erfolgreich zusammengearbeitet. Darüber hinaus wurde das Szenario-Management™ auch von Verbänden und Organisationen sowie von Ländern und Regionen nutzbringend angewendet. (www.scmi.de)

Koelnmesse GmbH

Messeplatz 1 50679 Köln

Telefon: +49 (0) 221 - 821 0 E-Mail: info@koelnmesse.de Webpage: www.koelnmesse.de