

HR Trends 2025 in der Food and Consumption Value Chain

Autorenteam:

Anselm Elles

Dirk Bestek

Kim Cheng

Moritz von Haehling



HR Trends 2025

in der Food and Consumption Value Chain

HR Trends 2025
in der Food and Consumption Value Chain

Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss e.V. (ANG)
AFC Personalberatung GmbH (AFC)
Berlin/Bonn, Juli 2025

Autorenteam: Anselm Elles, Dirk Bestek, Kim Cheng, Moritz von Haehling

Das Autorenteam



Anselm Elles
Geschäftsführer
AFC Personalberatung GmbH
Telefon: +49(0)228-98579-51
Mobil: +49(0)172-263 3637
E-Mail: anselm.elles@afc.net



Dirk Bestek
Geschäftsführer
AFC Personalberatung GmbH
Telefon: +49(0)228-98579-02
E-Mail: dirk.bestek@afc.net



Kim Cheng
Hauptgeschäftsführerin
Arbeitgebervereinigung
Nahrung und Genuss e.V.
Telefon: +49(0)30-200786-113
E-Mail: cheng@ang-online.com



Moritz von Haehling
Referent
Arbeitgebervereinigung
Nahrung und Genuss e.V.
Telefon: +49(0)30-200786-119
E-Mail: haehling@ang-online.com

Vorwort

„Veränderung ist das Gesetz des Lebens. Und diejenigen, die nur auf die Vergangenheit oder Gegenwart schauen, werden die Zukunft verpassen.“

(John F. Kennedy)

Bereits zum dreizehnten Mal erscheint mit der HR-Trendstudie ein verlässlicher Seismograf für die Entwicklungen im Personalmanagement der Ernährungs- und Genussmittelindustrie. Unser besonderer Dank gilt den 432 teilnehmenden Unternehmen, die uns erneut mit ihren Einschätzungen und Erfahrungen wertvolle Einblicke ermöglicht haben. Ihre kontinuierliche Beteiligung schafft eine solide Basis für belastbare Trends und praxisnahe Handlungsempfehlungen.

Unser Ziel ist es, mit dieser Trendstudie eine breitere Leserschaft zu erreichen – sowohl unter erfahrenen HR-Professionals als auch bei Neueinsteiger:innen, die Orientierung in einem zunehmend komplexen Arbeitsumfeld suchen und nutzen.

Wie das einleitende Zitat verdeutlicht, ist Veränderung kein Ausnahmezustand mehr – sie ist zur neuen Konstante geworden. Die Anforderungen an HR entwickeln sich dynamisch weiter: Fachkräftemangel, digitale Transformation, veränderte Werthaltungen sowie der Wunsch nach Flexibilität und Sinnstiftung prägen zunehmend den Arbeitsalltag in den Unternehmen. Die Learnings werden mittels Employer Branding zur Gestaltung einer Arbeitgebermarke genutzt.

Die Ergebnisse der aktuellen Trendstudie zeigen: HR ist nicht mehr nur Unterstützungsfunktion, sondern strategischer Partner und aktiver Mitgestalter unternehmerischer Zukunft. Gerade Themen wie Governance, gesellschaftliche Verantwortung und

nachhaltige Fachkräfteentwicklung unterstreichen den kulturellen Wandel, der viele Organisationen heute prägt.

Inhaltlich legt die Studie 2025 zwei neue Schwerpunkte: den strategischen Einsatz von Künstlicher Intelligenz sowie die Entwicklung von Fluktuationsraten in der Branche. Diese Fragestellungen erweitern den Blick auf das Personalmanagement und zeigen deutlich, wie sehr Digitalisierung und Wandel auch klassische HR-Prozesse verändern.

Dauerhafte Topthemen bleiben die Personalentwicklung, die Stärkung der Arbeitgebermarke und die Sicherung von Fach- und Führungskräften. Dabei zeigt sich, dass erfolgreiche HR-Arbeit nicht auf kurzfristige Maßnahmen setzt, sondern auf strukturelle Verankerung und kulturelle Kohärenz.

Die ANG als sozialpolitischer Spitzenverband der Branche sowie die AFC Personalberatung als langjähriger Partner der Personalverantwortlichen möchten mit dieser Studie erneut einen fundierten Beitrag leisten, Orientierung geben und die Diskussion über zukunftsweisendes HR-Management anregen.

Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre – und den Mut, die richtigen Weichen für die Zukunft zu stellen.

Inhalt

Diese HR-Trendstudie 2025 wird von der Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss e.V. (ANG), Berlin, und der AFC Personalberatung GmbH (AFC), Bonn, in ihrer dreizehnten Auflage vorgelegt. Seit dem Jahr 2012 analysiert sie jährlich zentrale Entwicklungen und Herausforderungen des Personalmanagements im Agribusiness, der Ernährungs-

und Genussmittelbranche sowie angrenzender Bereiche. 432 Führungskräfte und HR-Verantwortliche aus der Agrar-, Ernährungs- und Genussmittelwirtschaft, dem Lebensmittelhandel sowie dem Maschinen- und Anlagenbau nahmen 2025 an der Online-Befragung teil. Der aktualisierte Fragebogen gliederte sich in fünf Themenbereiche:

- Erster Teil - Gesellschaftliche Verantwortung
- Zweiter Teil - Arbeiten 4.0 und Digitalisierung
- Dritter Teil - Qualifizierung und Weiterbildung
- Vierter Teil - Mitarbeitergewinnung und -bindung
- Fünfter Teil - Employer Branding

Ziel der Studie ist es, sowohl langfristige Trends aufzuzeigen als auch aktuelle Herausforderungen praxisnah zu erfassen. Sie bietet so einen kompakten Überblick über be-

währte Ansätze und identifiziert Handlungsfelder mit Entwicklungsbedarf. Ergänzt wird die Analyse durch Einschätzungen aus der langjährigen Beratungspraxis der Autoren.

Zusammenfassung

Die HR-Trendstudie 2025 beleuchtet die zentralen Herausforderungen des Personalmanagements in der Ernährungs- und Genussmittelindustrie. Im Mittelpunkt steht die wachsende gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen – insbesondere im Hinblick auf Nachhaltigkeit, Menschenrechte, Gleichstellung und Weiterbildung. Während in Bereichen wie Compliance und Arbeitnehmerrechten gute Fortschritte erzielt wurden, zeigen sich Defizite bei Diversität, Vereinbarkeit und Qualifizierungsstrategien.

Arbeiten 4.0 ist längst Realität. Digitale Prozesse durchdringen alle Unternehmensbereiche, erhöhen den Kompetenzbedarf und fordern einen Kulturwandel. KMUs sehen sich dabei oft größeren Herausforderungen gegenüber als Konzerne. Gleichzeitig steigen die Erwartungen an Arbeitgeberattraktivität, Work-Life-Balance und flexible Arbeitsmodelle.

Der Weiterbildungsbedarf nimmt zu, insbesondere im Kontext digitaler Transformation

und demografischen Wandels. Gefragt sind praxisnahe, differenzierte Angebote – auch für geringqualifizierte, ältere oder zugewanderte Mitarbeitende.

In der Rekrutierung geraten klassische Wege zunehmend an Grenzen. Digitale Kanäle und KI gewinnen an Bedeutung, werden aber noch nicht strategisch genutzt. Die nachhaltige Bindung gelingt durch eine Kombination aus flexiblen Arbeitsmodellen, gezielter Förderung und strukturellen Angeboten.

Employer Branding ist nicht mehr Kür, sondern Pflicht. Eine glaubwürdige, gelebte Arbeitgebermarke stärkt Wettbewerbsfähigkeit und Mitarbeiterbindung. HR wird dabei zur verbindenden Instanz zwischen Führung, Fachbereichen und Belegschaft – und zur treibenden Kraft für die Gestaltung zukunftsfähiger Arbeitswelten.

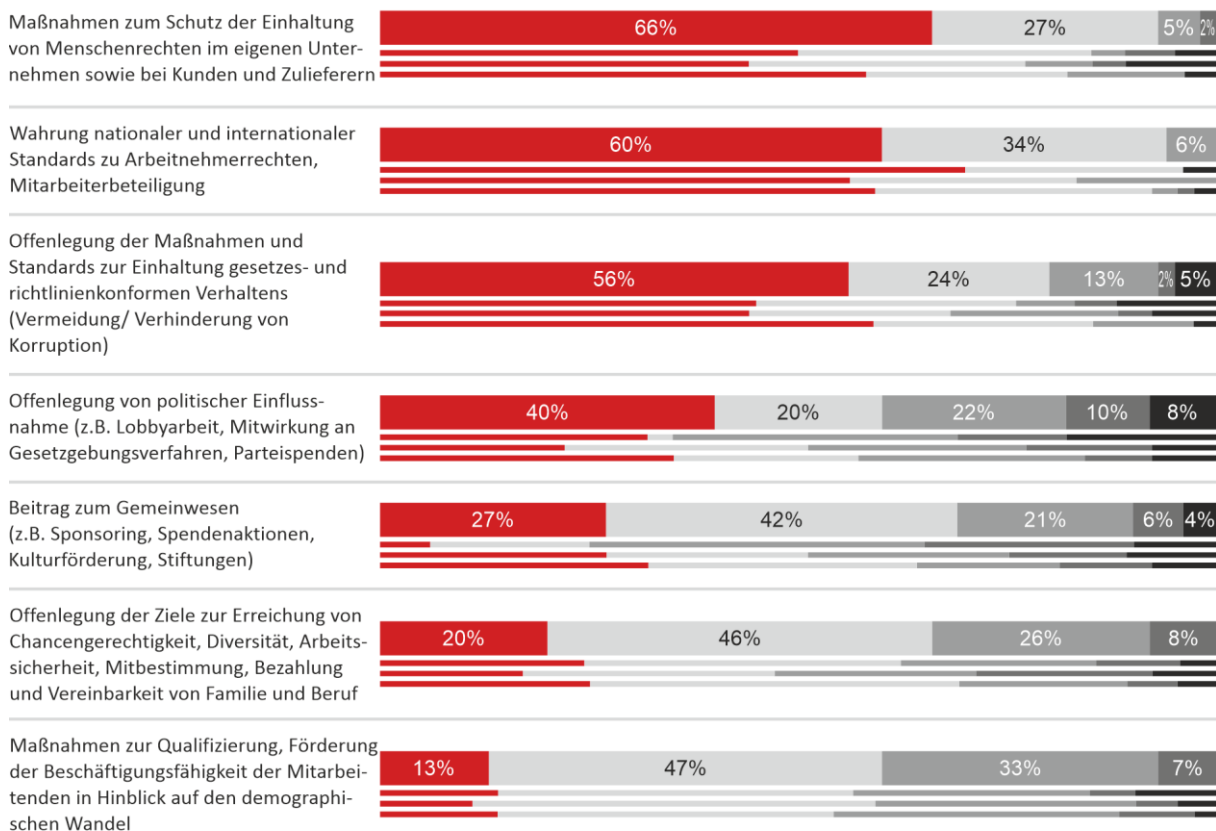
Erster Teil:

Gesellschaftliche Verantwortung

Die globalen Herausforderungen wie Bevölkerungswachstum und Klimawandel verlangen nachhaltige Lösungen für ein friedliches Zusammenleben und den Erhalt natürlicher Ressourcen. Nachhaltigkeit ist daher ein zentrales Leitprinzip – auch in der Ernährungs- und Genussmittelindustrie. Unternehmen müssen zunehmend ökologische und soziale Verantwortung übernehmen, was sich sowohl in gesellschaftlichen Erwartungen als auch in verschärften gesetzlichen Anforderungen widerspiegelt. Wichtige Orientierung bieten die 17 UN-Nachhaltigkeitsziele (SDGs), die soziale, ökologische und ökonomische Aspekte verbinden. Besonders im Fokus stehen soziale Nachhaltigkeitsziele, da Mitarbeitende eine

Schlüsselrolle für den Unternehmenserfolg spielen. Die aktuelle Trendstudie untersucht, wie Unternehmen ihre sozialen Maßnahmen bewerten, gestützt auf Kriterien des Deutschen Nachhaltigkeitskodex DNK, der sich besonders für KMU bewährt hat. Seit 2017 gilt eine EU-Berichtspflicht zu Nachhaltigkeitsthemen, die mit der neuen CSRD-Richtlinie stark erweitert wurde. Diese verpflichtet viele Unternehmen ab 2025 zu umfassender Berichterstattung über ihre Nachhaltigkeitsleistungen. Damit wird Nachhaltigkeit zu einem festen Bestandteil der Unternehmensführung – insbesondere auch im Personalbereich, etwa bei Arbeitsbedingungen, Gleichstellung und Weiterbildung.

Frage 1: Soziale Verantwortung erhält in der Gesellschaft einen immer höheren Stellenwert. Welche der folgenden Maßnahmen ergreift Ihr Unternehmen, um dieser Entwicklung Rechnung zu tragen und wie beurteilen Sie den Erfolg Ihres Unternehmens bei der Umsetzung?



Schulnoten: von 1 (sehr gut) bis 5 (mangelhaft)



Note 1 ■ Note 2 ■ Note 3 ■ Note 4 ■ Note 5 ■

(n=432)

Dieses Kapitel gibt einen Überblick zum Stand gesellschaftlicher Nachhaltigkeit in der Ernährungs- und Genussmittelindustrie. Es soll Orientierung bieten, Fortschritte sichtbar machen und Impulse für die Weiterentwicklung eines nachhaltigen Personalmanagements geben.

Die soziale Verantwortung rückt zunehmend in den Fokus der Unternehmen der Ernährungs- und Genussmittelindustrie. Besonders im Bereich Menschenrechte engagieren sich viele Unternehmen stark und bewerten ihre Maßnahmen in diesem Feld überdurchschnittlich positiv. Auch bei Arbeitnehmerrechten und der Beteiligung von Mitarbeitenden schneiden die Bewertungen gut ab.

Ein solides Ergebnis erzielen Unternehmen ebenfalls bei der Korruptionsprävention sowie beim regelkonformen Verhalten. In Bezug auf die Transparenz politischer Einflussnahme sind die Einschätzungen jedoch deutlich zurückhaltender – hier wird das eigene

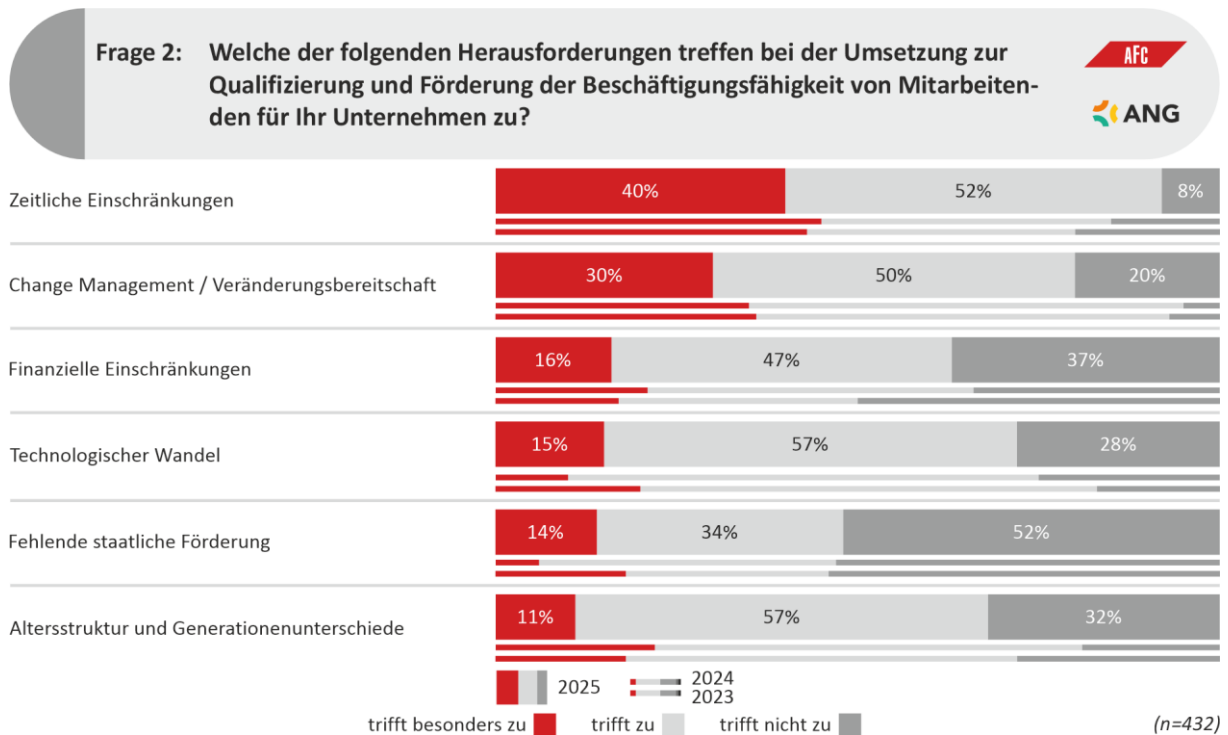
Engagement deutlich kritischer bewertet.

Besonders hohes Verbesserungspotenzial zeigt sich beim gesellschaftlichen Engagement, etwa bei Spenden oder Sponsoring. Auch in den Bereichen Chancengleichheit, Diversität sowie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sehen viele Unternehmen noch Handlungsbedarf.

Am kritischsten fällt das Urteil zu Maßnahmen aus, die die Qualifizierung und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden im demografischen Wandel betreffen. Hier sehen die wenigsten Unternehmen ihre Aktivitäten als ausreichend fortgeschritten.

Während beim Schutz der Menschenrechte und in der Compliance bereits substanzielle Fortschritte erzielt wurden, zeigen sich im gesellschaftlichen Engagement, in der Förderung von Vielfalt und in der langfristigen Personalentwicklung noch deutliche Defizite.

Herausforderungen bei der Umsetzung zur Qualifizierung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit



Die Qualifizierung von Mitarbeitenden stellt Unternehmen zunehmend vor komplexe Herausforderungen. Ein zentrales Hindernis ist der akute Zeitmangel. Besonders in einem Umfeld mit hoher Arbeitsbelastung und knappen personellen Ressourcen bleibt oft wenig Spielraum für Weiterbildungsmaßnahmen. Die Notwendigkeit, den laufenden Betrieb aufrechtzuerhalten, erschwert zusätzlich die Umsetzung langfristiger Qualifizierungsstrategien.

Auch die Veränderungsbereitschaft innerhalb der Belegschaft sowie der professionelle Umgang mit Change-Prozessen zählen weiterhin zu den größten Herausforderungen. Technologische Umbrüche und neue Arbeitsweisen treffen nicht selten auf Vorbehalte – sie erfordern daher eine klare Kommunikation und gezielte Begleitung durch HR.

Erschwerend kommen finanzielle Einschränkungen hinzu, insbesondere in wirtschaftlich angespannten Zeiten oder bei kleineren Unternehmen. Diese begrenzten Mittel wirken sich oft unmittelbar auf die Weiterbildungsbudgets aus. Hinzu kommt

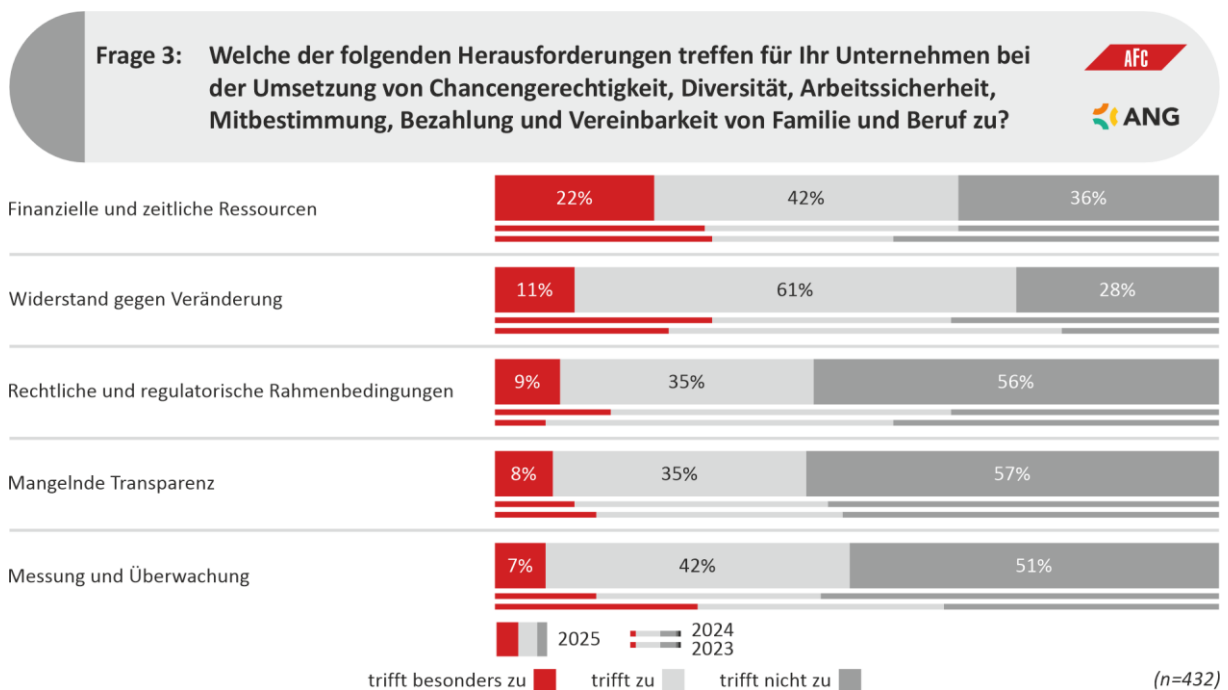
der technologische Wandel, der kontinuierlich Anpassungen verlangt – nicht nur bei den Tools, sondern auch in Bezug auf Kompetenzen und Lerninhalte.

Ein weiteres Hindernis ist der begrenzte Zugang zu staatlicher Förderung. Viele Unternehmen empfinden aktuelle Programme als schwer zugänglich oder nicht ausreichend praxistauglich, was ihre Wirksamkeit deutlich einschränkt.

Die demografische Vielfalt in den Belegschaften – etwa im Hinblick auf unterschiedliche Altersgruppen – stellt zusätzliche Anforderungen. Qualifizierungsangebote müssen zunehmend differenziert und auf die jeweiligen Bedürfnisse abgestimmt werden, um effektiv zu wirken.

Personalverantwortliche stehen vor der Aufgabe, mit wachsenden Anforderungen Schritt zu halten. Gefordert sind flexible Lernformate, Investitionen in digitale Kompetenzen, generationengerechte Entwicklungskonzepte sowie eine transparente und unterstützende Kommunikationskultur im Wandel.

Herausforderungen bei der Umsetzung von Chancengerechtigkeit



Die Unternehmen sehen sich bei zentralen Themen wie Chancengerechtigkeit, Diversität, Arbeitssicherheit, Mitbestimmung, fairer Bezahlung und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert.

Am häufigsten genannt werden finanzielle und zeitliche Engpässe. Sie stellen ein wesentliches Hindernis dar, insbesondere bei der Planung und Umsetzung langfristiger Personalmaßnahmen. Der Druck auf bestehende Ressourcen hat in den vergangenen Jahren weiter zugenommen.

Hinzu kommt eine verbreitete Veränderungsresistenz, die den kulturellen Wandel im Unternehmen bremst. Der Aufbau einer offenen, inklusiven Unternehmenskultur erfordert kontinuierliche Kommunikation, Führungskompetenz und gezielte Maßnahmen – besonders in Organisationen mit gewachsenen Strukturen.

Auch rechtliche Anforderungen im Bereich Gleichstellung, Arbeitssicherheit und Mitbestimmung gelten als anspruchsvoll. Die Komplexität bestehender Regelwerke führt mitunter zu Unsicherheiten in der praktischen Umsetzung.

Ein weiteres zentrales Thema ist die mangelnde Transparenz bei Prozessen und Zuständigkeiten, insbesondere wenn es um interne Kommunikation, Verantwortlichkeiten oder Zugänge zu relevanten Informationen geht. Dies erschwert nicht nur die Umsetzung von Diversity- und Gleichstellungsstrategien, sondern behindert auch deren Akzeptanz im Unternehmen.

Zudem stellt die Erfolgsmessung sozialer Maßnahmen eine Herausforderung dar. Häufig fehlt es an geeigneten Instrumenten, um Fortschritte systematisch zu erfassen und intern wie extern sichtbar zu machen.

Die größten Hürden liegen in der Verfügbarkeit von Ressourcen und im Umgang mit Veränderungsprozessen. Daneben gewinnen rechtliche Komplexität, fehlende Transparenz und die schwierige Messbarkeit von Erfolgen zunehmend an Relevanz. Wer diese Herausforderungen aktiv adressiert, stärkt nicht nur die Arbeitgebermarke, sondern schafft die Grundlage für eine widerstandsfähige und zukunftsfähige Unternehmenskultur.

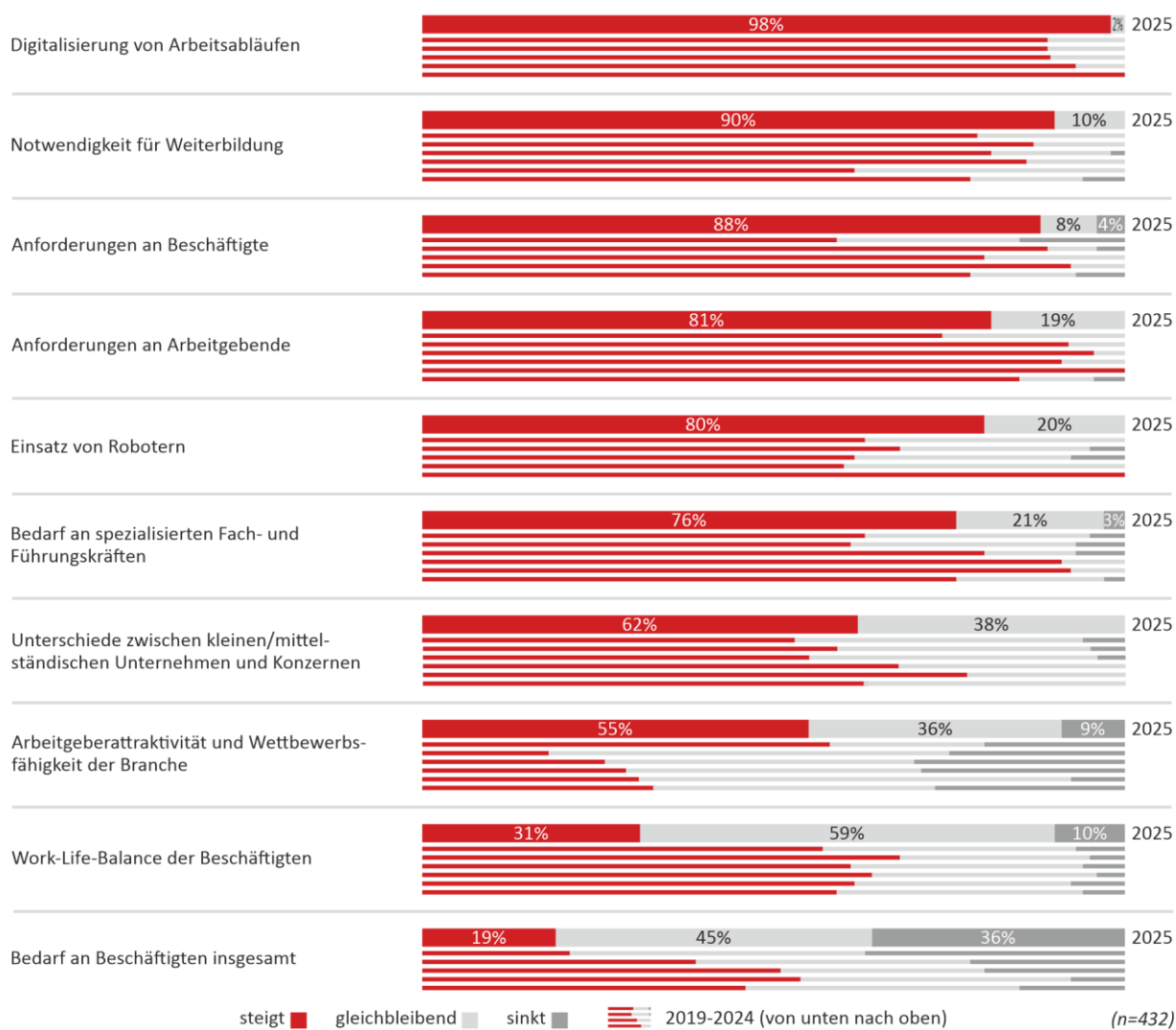
Zweiter Teil:

Einflüsse von Arbeiten 4.0 auf die Agrar-, Ernährungs- und Genussmittelwirtschaft

Die Digitalisierung ist längst fester Bestandteil des operativen Alltags in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Auch wenn der Digitalisierungsgrad im Vergleich zu Branchen wie der Automobil-, Elektro- oder Chemieindustrie unterschiedlich ausgeprägt ist, sind heute alle Unternehmensbereiche davon betroffen – ob Produktion, Verwaltung, Controlling

oder Budgetierung. Systeme wie Robotik, Datenbanken und digitale Verwaltungstools prägen den Arbeitsalltag zunehmend. Arbeiten 4.0 ist dabei keine Zukunftsvision mehr, sondern Realität.

Frage 4: Wie schätzen Sie die nachfolgenden Aussagen zu Arbeiten 4.0 aus Sicht Ihres Unternehmens ein?



Befragt man moderne KI-Systeme wie Chat-GPT nach aktuellen Themen im HR-Bereich, stehen „Arbeiten im digitalen Zeitalter“, „Hybrid- und Remote-Arbeit“ sowie die „digitale Transformation“ ganz oben. Diese Tendenzen spiegeln sich auch in der aktuellen HR-Trendstudie wider: Die Digitalisierung von Arbeitsabläufen nimmt stetig zu – mit direkten Auswirkungen auf den Qualifizierungsbedarf. Entsprechend steigen die Anforderungen an Mitarbeitende, aber auch an Arbeitgebende.

Dass diese Anforderungen an Arbeitgeber heute weniger kritisch eingeschätzt werden als noch in den Vorjahren, liegt vermutlich daran, dass viele HR-Abteilungen in den letzten Jahren gezielt in ihre Arbeitgebermarke investiert haben. Heute stehen daher zunehmend Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigten im Fokus. Der verstärkte Einsatz von Robotik sowie der wachsende Bedarf an spezialisierten Fach- und Führungskräften machen eine gezielte Personalstrategie unerlässlich.

Ein weiteres zentrales Thema ist die zunehmende Kluft zwischen KMU und Großkonzernen. Während große, international agierende Unternehmen umfangreiche Investiti-

onen in digitale Infrastruktur stemmen können, geraten mittelständische Betriebe zunehmend unter Druck – vor allem in Bereichen mit hoher manueller Tätigkeit wie Verpackung, Kommissionierung oder Palettierung.

Im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität zeigt sich über die Jahre ein stabiler Trend: Unternehmen müssen ihre Wettbewerbsfähigkeit aktiv stärken, insbesondere im ländlichen Raum. Hier konkurrieren sie mit Handwerk und Industrie um qualifizierte Fachkräfte. Die Beschäftigungsbedingungen müssen attraktiver werden – sonst bleiben Stellen unbesetzt.

Gleichzeitig gewinnt das Thema „Work-Life-Balance“ an Bedeutung, vor allem für jüngere Generationen. Gerade in produktionsnahen Bereichen lassen sich entsprechende Wünsche jedoch nur eingeschränkt umsetzen – ein Spannungsfeld, das HR-Verantwortliche aktiv managen müssen.

Der weiterhin niedrig eingestufte Bedarf an zusätzlichem Personal spiegelt die Realität eines gewandelten Arbeitsmarkts wider: vom Arbeitgeber- hin zum Arbeitnehmermarkt – besonders im Zuge der digitalen Transformation.

Maßnahmen, um Arbeiten 4.0 und der Digitalisierung zu entsprechen

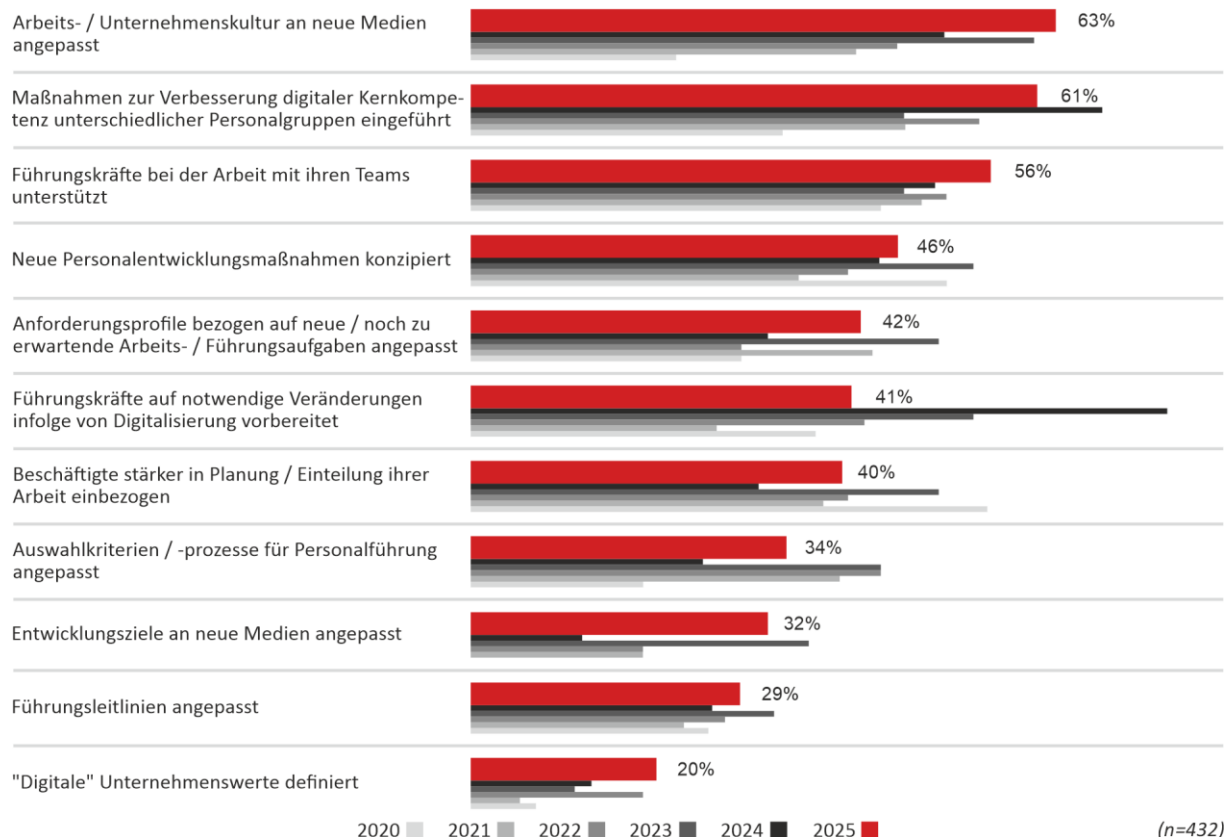
Die diesjährige HR-Trendstudie zeigt eine deutlich veränderte Priorisierung: Viele Maßnahmen haben ihren Platz im Ranking getauscht – ein Hinweis darauf, dass sich die HR-Arbeit zunehmend strategisch ausrichtet. Die Rolle der Personalverantwortlichen als Business-Partner ist gestärkt.

Am höchsten bewertet wurden diesmal die Maßnahmen „Anpassung der Arbeits-/Unter-

nehmenskultur an neue Medien“ und „Förderung digitaler Kernkompetenzen“.

Beide zielen klar auf organisatorische Veränderungen. Auch die Unterstützung von Führungskräften beim Teammanagement bleibt ein zentrales Thema – allerdings hat sich der Fokus verschoben: Erst werden strukturelle Voraussetzungen geschaffen, dann folgt die konkrete Mitarbeiterbindung.

Frage 5: Welche der folgenden Maßnahmen haben Sie ergriffen, um Arbeiten 4.0 und der damit verbundenen Digitalisierung Ihres Unternehmens besser zu entsprechen?



Ein Zeichen für erfolgreiche Umsetzungen der letzten Jahre: Maßnahmen wie „Neue Personalentwicklungsmaßnahmen konzipiert“ oder „Anforderungsprofile angepasst“ sind inzwischen fest im HR-Alltag verankert. Die Einbindung von Mitarbeitenden in die Arbeitsplanung wird ebenfalls zunehmend berücksichtigt – ein Schritt hin zu mehr Selbstverantwortung und Teilhabe.

Verwunderlich mag erscheinen, dass das Thema „Führungskräfte auf Veränderungen vorbereiten“ an Bedeutung verloren hat. Doch auch hier zeigt sich: Vergangene Maßnahmen zeigen Wirkung – die Prioritäten verschieben sich. Wichtig bleibt jedoch, dass Führung und HR als gemeinsame Partner

agieren, um Mitarbeitende erfolgreich durch den Wandel zu begleiten.

Die vier letztplatzierten Maßnahmen sind fest im Tagesgeschäft verankert, müssen aber kontinuierlich überprüft werden. Ihre Relevanz bleibt bestehen – auch wenn sie im Ranking weiter unten erscheinen.

Fazit: Die Personalabteilung etabliert sich zunehmend als strategischer Partner von Geschäftsführung und Leitungsebene. Sie vermittelt zwischen Führung und Mitarbeitenden – transparent, verbindlich und vorausschauend. Damit übernimmt HR eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung zukunftsfähiger Arbeitswelten in der Ernährungs- und Genussmittelwirtschaft.

Dritter Teil:

Qualifizierung und Weiterbildung

Unternehmen sehen sich zunehmend mit parallelen Herausforderungen konfrontiert. Der Begriff „Polykrise“, der das Weltwirtschaftsforum 2025 prägte, beschreibt die gleichzeitige Belastung durch wirtschaftliche, ökologische und gesellschaftliche Umbrüche. Geschäftsmodelle müssen angepasst werden, gleichzeitig entsteht ein erheblicher Qualifizierungsbedarf in der Belegschaft.

Der Strukturwandel führt in einzelnen Bereichen zu Arbeitsplatzverlusten, während in anderen Sektoren Fachkräfte fehlen. Daraus ergeben sich veränderte Anforderungsprofile und neue Qualifikationsbedarfe. Besonders Beschäftigte mit geringer oder mittlerer Qualifikation sind auf gezielte Bildungsangebote angewiesen.

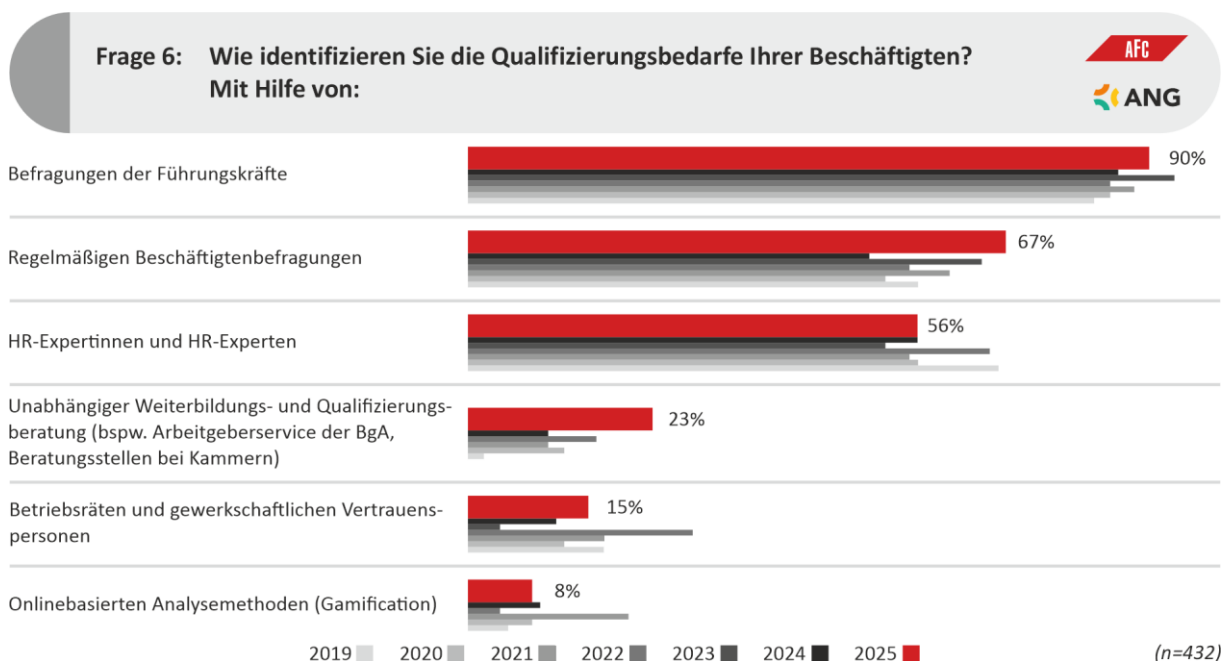
Mit dem seit April 2024 geltenden Gesetz zur Aus- und Weiterbildungsförderung werden Maßnahmen umgesetzt, um Beschäftigungsfähigkeit zu sichern, Weiterbildung zu stärken und dem Fachkräftemangel strukturell zu

begegnen – im Rahmen der Nationalen Weiterbildungsstrategie.

Wesentliche Ansatzpunkte sind: niedrigere Zugangshürden zum Ausbildungs- und Arbeitsmarkt, der Ausbau von Schlüsselkompetenzen sowie die bessere Durchlässigkeit zwischen Qualifikationsstufen. Auch die Förderung von Menschen, die sich im späteren Erwerbsleben neu orientieren, ist zentral. Neue Kompetenzen für eine digitalisierte und nachhaltige Wirtschaft sollten praxisnah vermittelt werden, um Ausbildungswege attraktiver zu gestalten.

Für Unternehmen ergibt sich daraus ein kontinuierlicher Anpassungsbedarf. Die Entwicklung tragfähiger Weiterbildungs-konzepte erfordert eine systematische Bedarfsanalyse auf Basis nachvollziehbarer Kriterien. Nur so lassen sich Weiterbildungsstrategien wirksam umsetzen.

Identifizierung des Qualifizierungsbedarfs



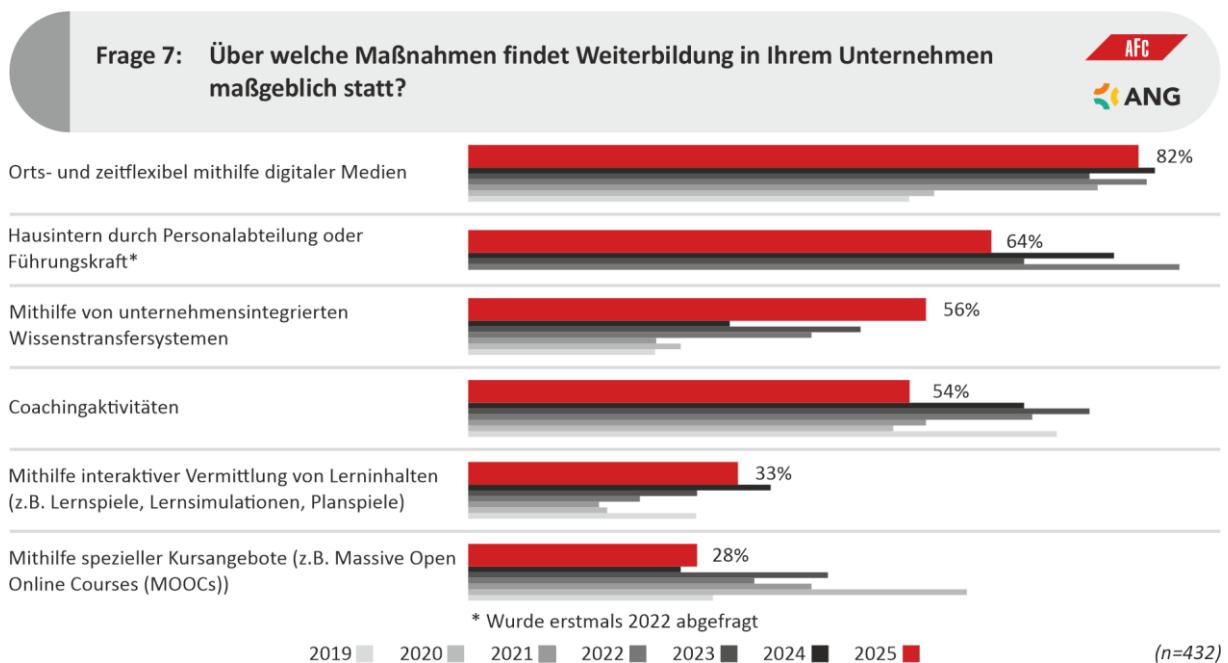
Personalverantwortliche setzen vor allem auf klassische Instrumente wie die Einschätzung durch Führungskräfte, Mitarbeitendenbefragungen und das Know-how der HR-Abteilung. Diese Methoden haben sich etabliert und prägen die Praxis der Qualifikations-Bedarfsanalyse.

Andere Ansätze – etwa externe Beratung, betriebliche oder gewerkschaftliche Vertrauenspersonen oder digitale Tools wie Gamification – werden hingegen selten genutzt,

auch wenn sie in jüngster Zeit leicht an Bedeutung gewonnen haben.

Für die Personalpraxis heißt das: Die enge Zusammenarbeit mit Führungskräften und die aktive Einbindung der Mitarbeitenden bleiben entscheidend. Gleichzeitig besteht Potenzial, innovative digitale Analysemethoden gezielter zu prüfen und sinnvoll in den Prozess zu integrieren.

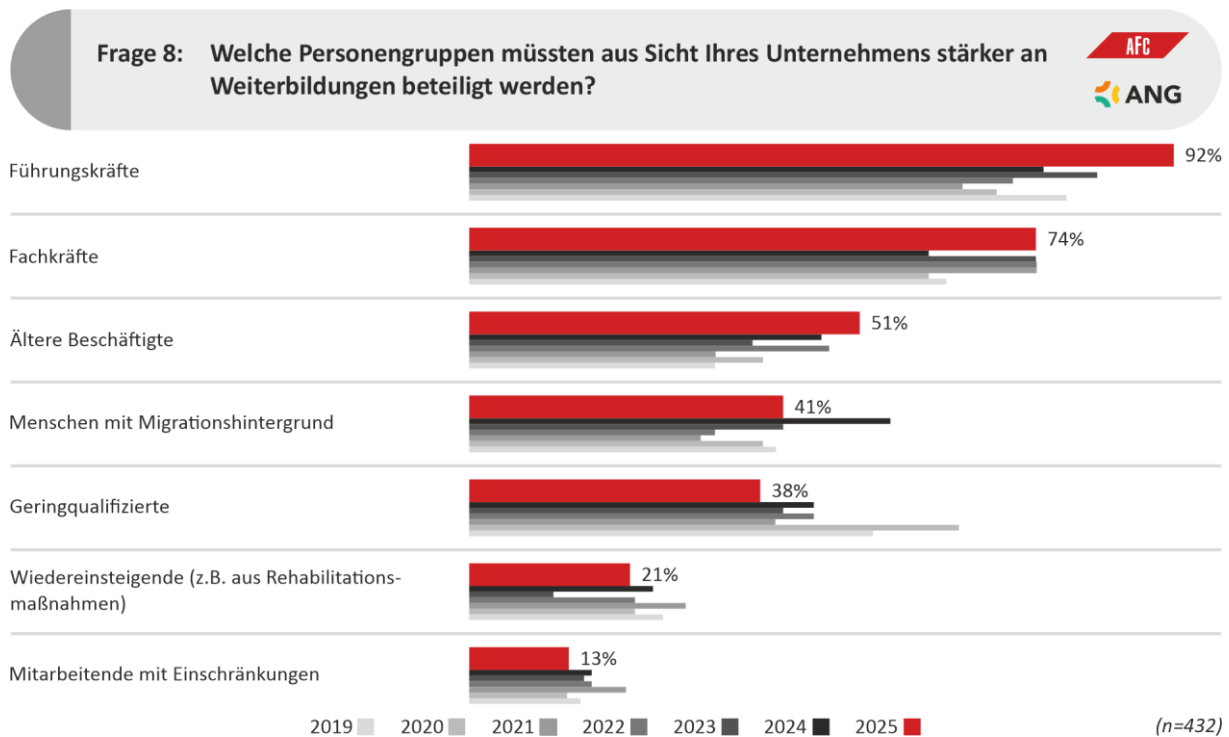
Maßnahmen zur Weiterbildung



Die Weiterbildung in der Ernährungs- und Genussmittelindustrie findet zunehmend digital und flexibel statt. Digitale Medien, die orts- und zeitunabhängiges Lernen ermöglichen, dominieren dabei klar. Maßnahmen von Personalabteilungen und Führungskräften sind fester Bestandteil der Weiterbildungsstrategie. Unternehmensinterne Wissensplattformen gewinnen weiter an Bedeutung und werden neben Coaching-Angeboten von vielen

Betrieben aktiv genutzt. Interaktive Lernmethoden wie Planspiele oder Simulationen spielen bislang eine untergeordnete, aber wachsende Rolle. Spezielle Kursformate wie MOOCs kommen derzeit nur punktuell zum Einsatz. Insgesamt lässt sich ein klarer Trend erkennen: Die betriebliche Weiterbildung wird vielseitiger, praxisnäher und stärker in den Arbeitsalltag integriert.

Zielgruppe der Weiterbildung



In Unternehmen der Ernährungs- und Genussmittelindustrie wird ein zunehmender Weiterbildungsbedarf insbesondere bei Führungskräften und Fachkräften festgestellt. Beide Gruppen stehen seit Jahren im Mittelpunkt, wobei der Handlungsdruck zuletzt deutlich gestiegen ist. Auch ältere Beschäftigte geraten zunehmend in den Fokus – ein Hinweis darauf, dass ihre betriebliche Rolle an Bedeutung gewinnt und langfristig gesichert werden muss.

Gleichzeitig zeigt sich, dass Menschen mit Migrationshintergrund sowie geringqualifizierte Mitarbeitende weiterhin erheblichen Nachholbedarf bei der Weiterbildung haben.

Diese Gruppen bergen ungenutztes Potenzial, das bisher nicht ausreichend ausgeschöpft wurde. Wiedereinsteigende sowie Mitarbeitende mit Einschränkungen werden zwar seltener genannt, sollten jedoch gezielt in Weiterbildungsstrategien einbezogen werden, um Fachkräftepotenziale umfassend zu erschließen.

Für Personalverantwortliche bedeutet dies: Weiterbildung muss strategisch geplant, auf unterschiedliche Zielgruppen abgestimmt und strukturell im Unternehmen verankert werden. Nur so lassen sich die langfristige Bindung qualifizierter Fachkräfte und die Innovationsfähigkeit des Betriebs sichern.

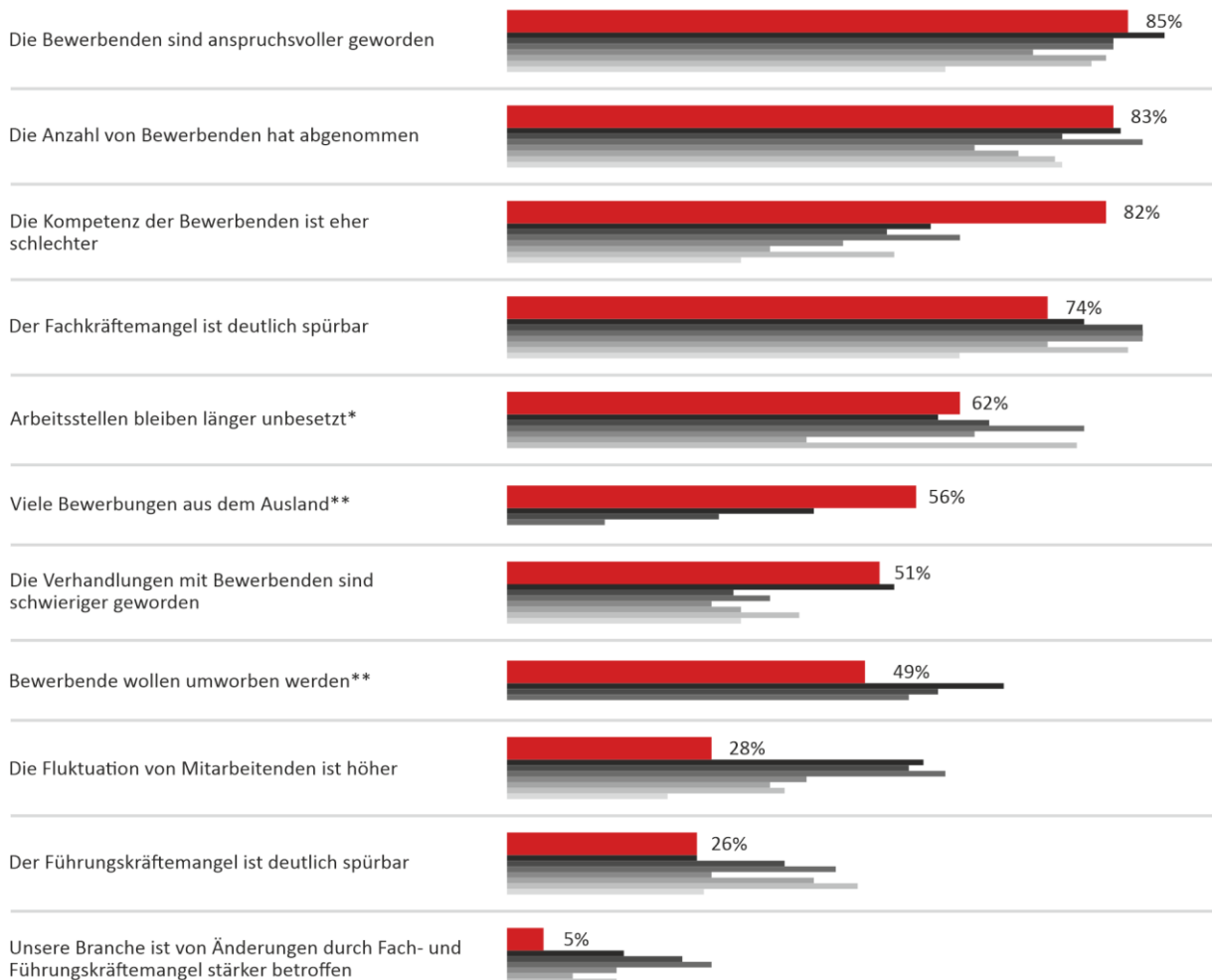
Vierter Teil:

Herausforderungen bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden

Die Bindung bereits gewonnener, eingearbeiteter Mitarbeitender ist wirtschaftlich sinnvoller als die ständige Rekrutierung neuer Kräfte – insbesondere in einem von Fachkräftemangel geprägten Arbeitsmarkt. Gleichzeitig verändert sich das Verhalten vieler Beschäftigter: die Ansprüche steigen, Karrierewege werden instabiler, Verweildauern im Unternehmen kürzer. Insbesondere bei jüngeren Generationen nehmen Mobilität und Flexibilitätsansprüche zu.

HR-Abteilungen sehen sich mit sinkenden Bewerbungszahlen, wachsender Fluktuation und anspruchsvolleren Verhandlungen konfrontiert. Die Folge: Personalentwicklung, Mitarbeiterbindung und gezielte Nachwuchsarbeit rücken stärker in den Fokus. Wer früh in Ausbildung und Weiterqualifizierung investiert, sichert Know-how langfristig im Unternehmen – ein zunehmend wichtiger Faktor bei hoher Fluktuation.

Frage 9: Welchen der nachfolgenden Statements zur aktuellen Situation des Führungs- und Fachkräftemarktes stimmen Sie aus der Sicht Ihres Unternehmens zu?



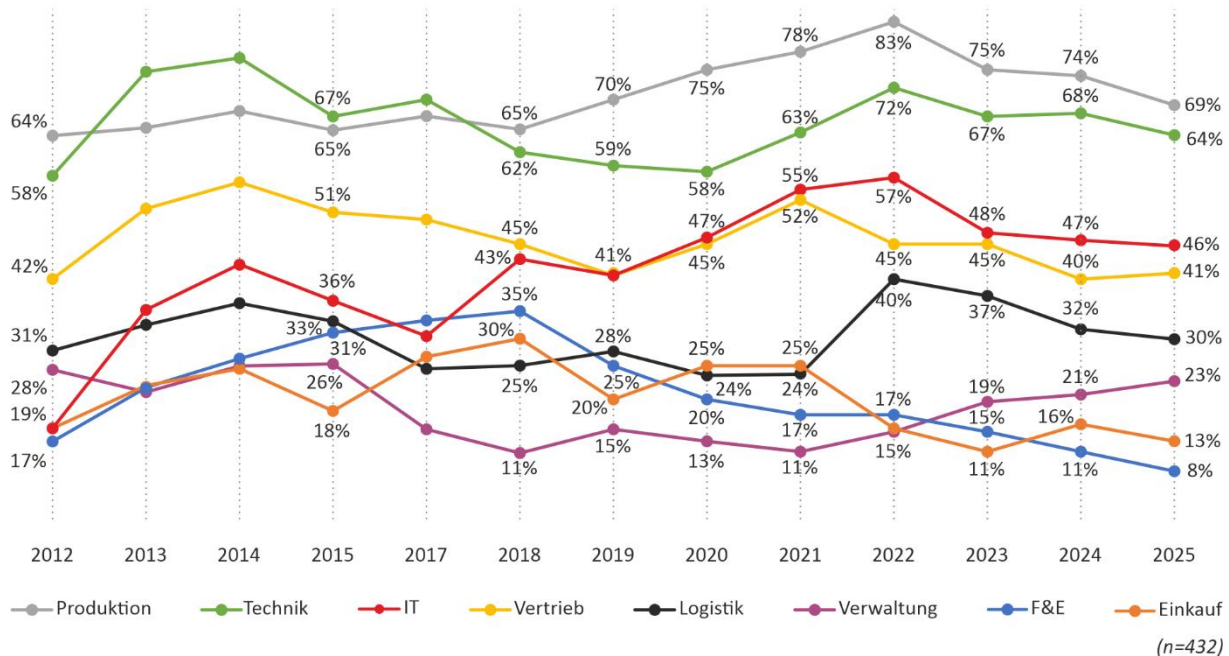
* Wurde 2018 nicht abgefragt, ** Wurde erstmals 2022 abgefragt

2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025

(n=432)

Vom Fachkräftemangel betroffene Bereiche

Frage 10: In welchen Bereichen Ihres Unternehmens fehlt qualifiziertes Personal bzw. haben Sie Schwierigkeiten bei der Besetzung?

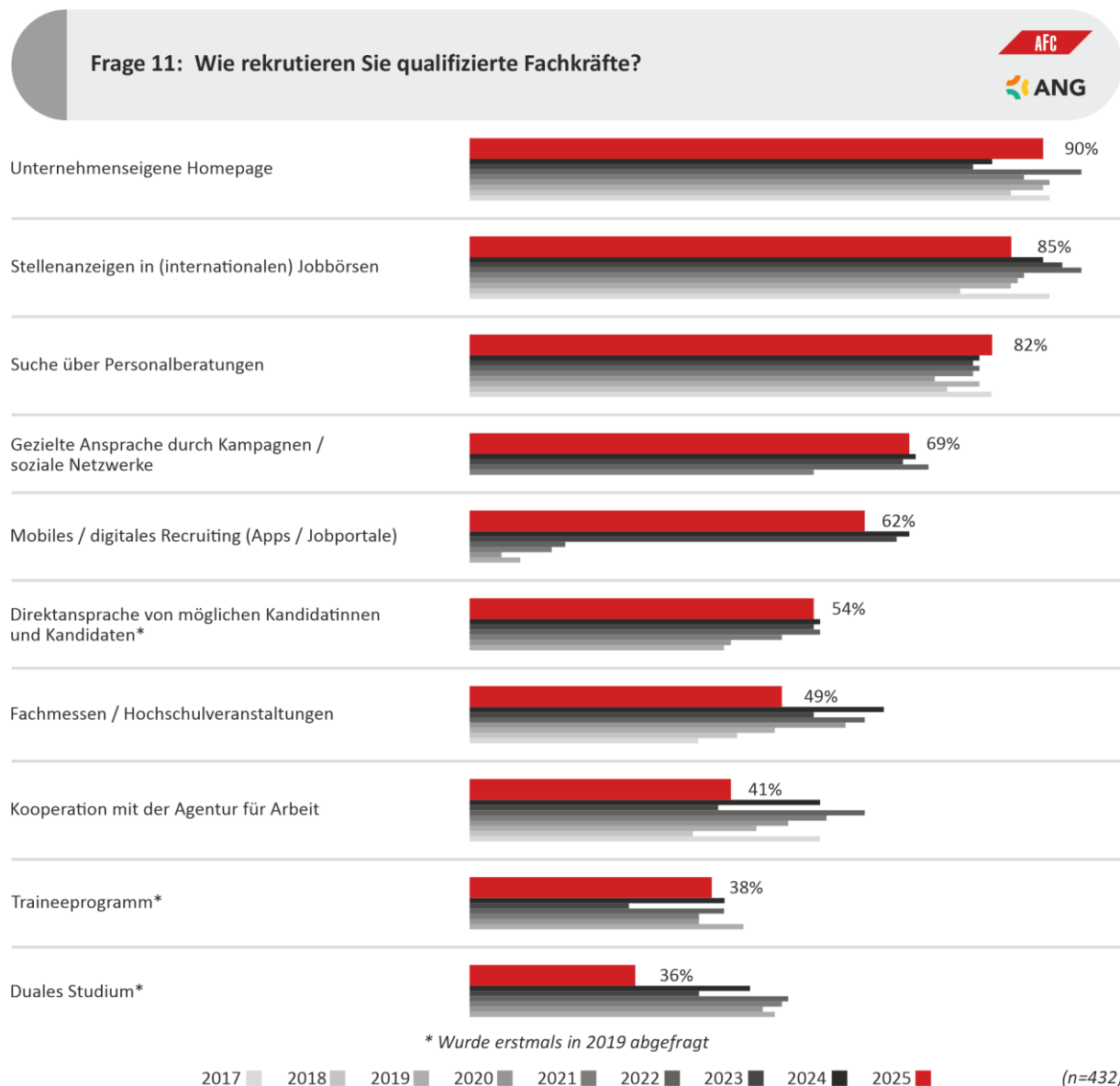


So lassen sich drei Beschäftigungsbereiche vergleichen, nämlich

- **Produktion, Technik, Logistik, IT** – hohe Spezialisierung, wachsender Digitalisierungsbedarf.
- **Verwaltung, Einkauf, Vertrieb** – branchenübergreifend teils besser abdeckbar.
- **Forschung & Entwicklung** – tendenziell rückläufig besetzt, da oft durch Zulieferer übernommen.

Gerade im ländlichen Raum, wo viele Unternehmen der Branche angesiedelt sind, gestaltet sich die Personalgewinnung zusätzlich schwierig. Schichtarbeit und Standortferne stehen den Erwartungen vieler Bewerbender entgegen. Umso wichtiger sind klare Botschaften und attraktive Arbeitgeberangebote.

Wie wird rekrutiert?



Die Branchenunternehmen lassen sich grob in die folgenden drei Gruppierungen einteilen:

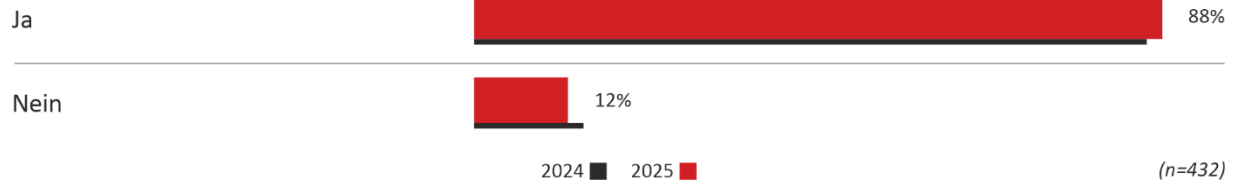
- **Die Klassiker** setzen auf eigene Websites und Jobbörsen.
- **Die Digitalen** nutzen soziale Medien, digitale Messen und mobiles Recruiting. Diese Kanäle sprechen vor allem jüngere Zielgruppen an, erfordern jedoch erheblichen Ressourceneinsatz.

- **Die Konventionellen** arbeiten eng mit Fachbereichen zusammen, insbesondere bei dualen Studiengängen, Traineeprogrammen oder Schülerpraktika. Hier lassen sich Nachwuchskräfte frühzeitig erkennen und binden.

Allen gemeinsam ist die weiterhin starke Nutzung von auf die Branche spezialisierten Personalberatern – insbesondere beim Einsatz von Datenbanken, für die Direktansprache und bei schwer zu besetzenden Positionen.

Einsatz von KI im Personalmanagement

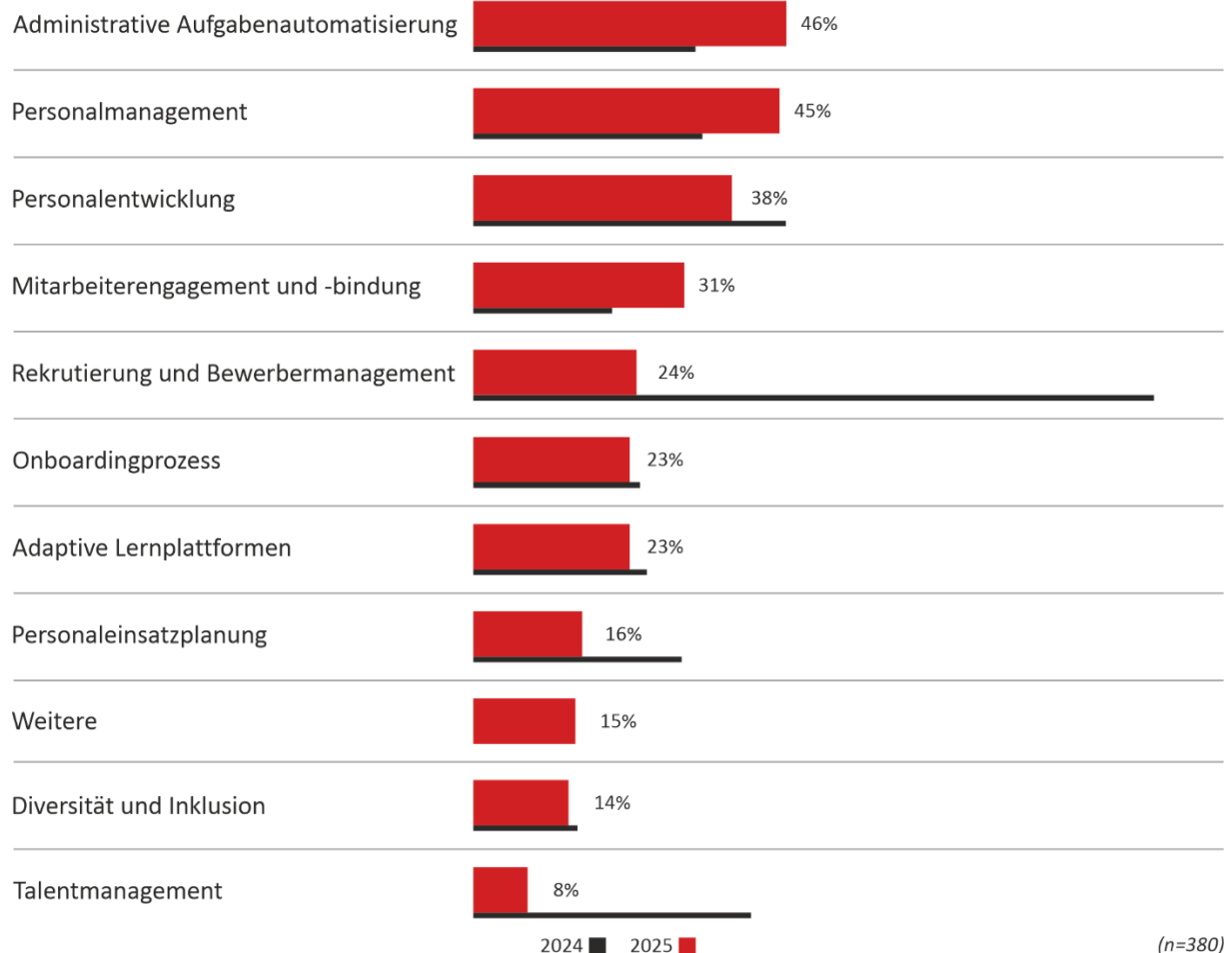
Frage 12: Setzen Sie bereits KI im Personalmanagement ein?



KI ist im HR-Bereich angekommen. Sie wird aktuell vorrangig administrativ eingesetzt – etwa für Korrespondenz, Recherchen oder rechtliche Fragestellungen. Die Rekrutierung

über KI zeigt jedoch Grenzen: Zwar lassen sich Abläufe beschleunigen, doch das inhaltliche Bewerber-Matching bleibt weiterhin Aufgabe des HR-Teams.

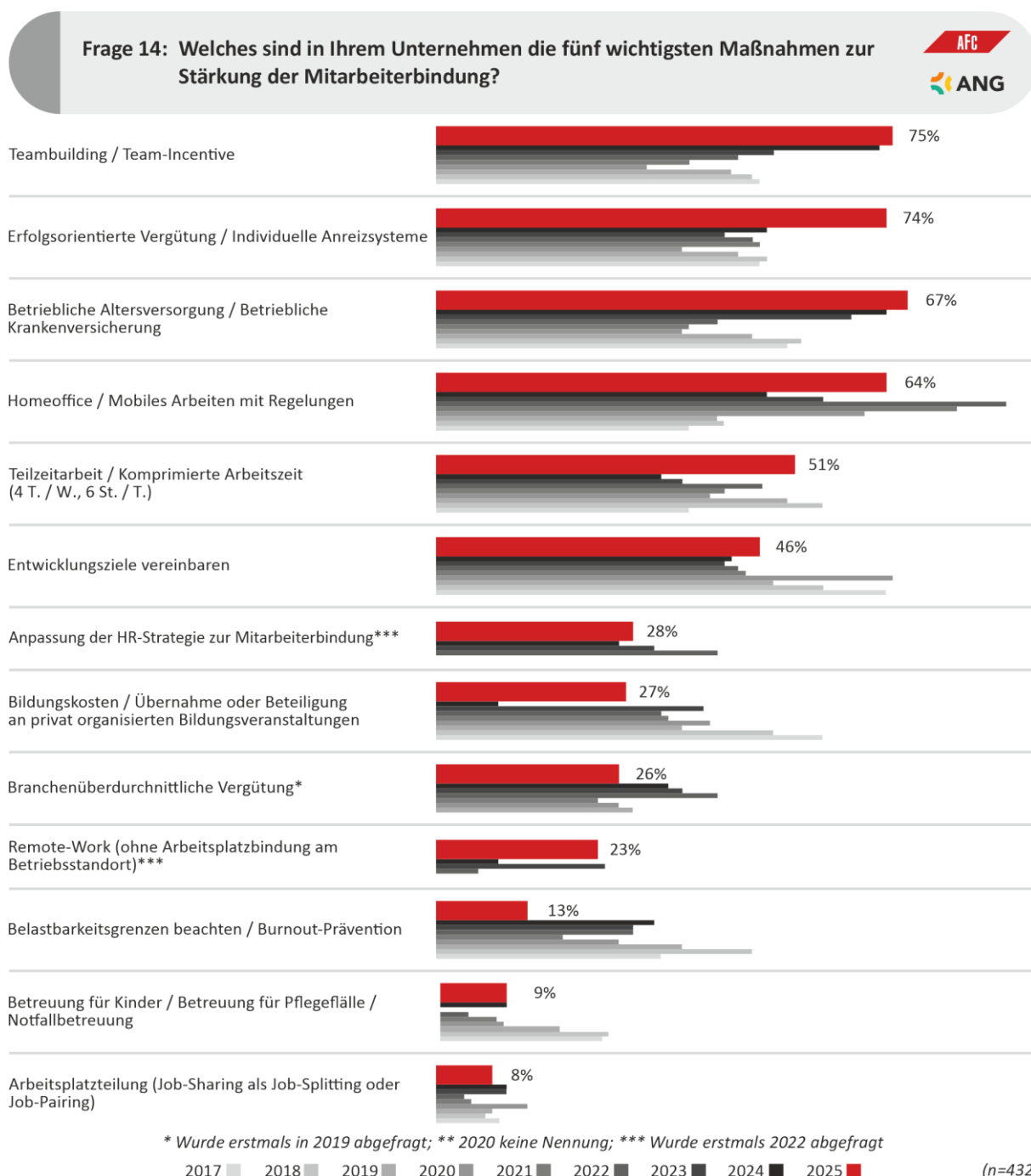
Frage 13: Wenn ja, für welche Fragestellungen?



Zudem nutzen auch Bewerbende KI, was die Bewertung eingereicherter Unterlagen zunehmend erschwert. Strategische Anwendungsbereiche wie Mitarbeiterbindung, Lernplattformen oder Personalentwicklung werden

bislang zurückhaltend eingesetzt – viele Unternehmen befinden sich hier noch in der Erprobungsphase.

Bindung von Fach- und Führungskräften

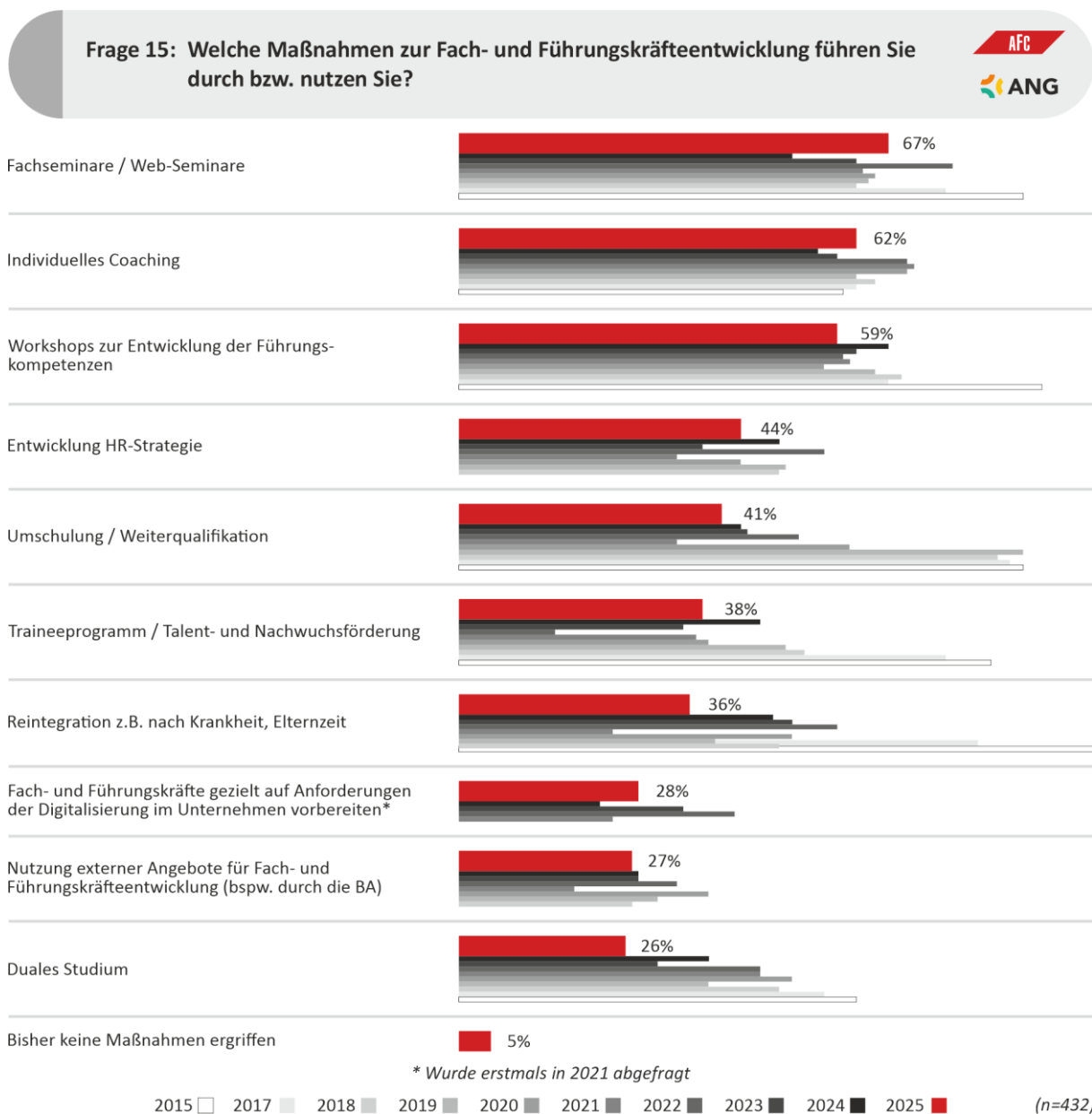


Für die nachhaltige Bindung von Fach- und Führungskräften kombinieren viele Unternehmen monetäre und nicht-monetäre Angebote. Dazu zählen:

- Team-Incentives und Teambuilding-Maßnahmen
- Individuelle Anreizsysteme sowie betriebliche Zusatzleistungen
- Homeoffice-Regelungen und flexible Arbeitszeitmodelle

Weniger Gewicht erhalten aktuell klassische Vergütungsthemen oder Remote-Arbeit. Maßnahmen wie Entwicklungsziele oder Strategieberatungen gehören mittlerweile zum Tagesgeschäft, gelten jedoch nicht als besondere Treiber der Bindung. Wichtig bleiben strukturelle Rahmenbedingungen, etwa Kinderbetreuung oder Pflegeangebote – auch wenn diese oft mit hohem Aufwand verbunden sind. Ihre Wirkung im sozialen Umfeld des Unternehmens ist jedoch nicht zu unterschätzen.

Entwicklung von Führungs- und Fachkräften



Die Entwicklung von Schlüsselpersonen erfolgt zunehmend systematisch. Besonders gefragt sind:

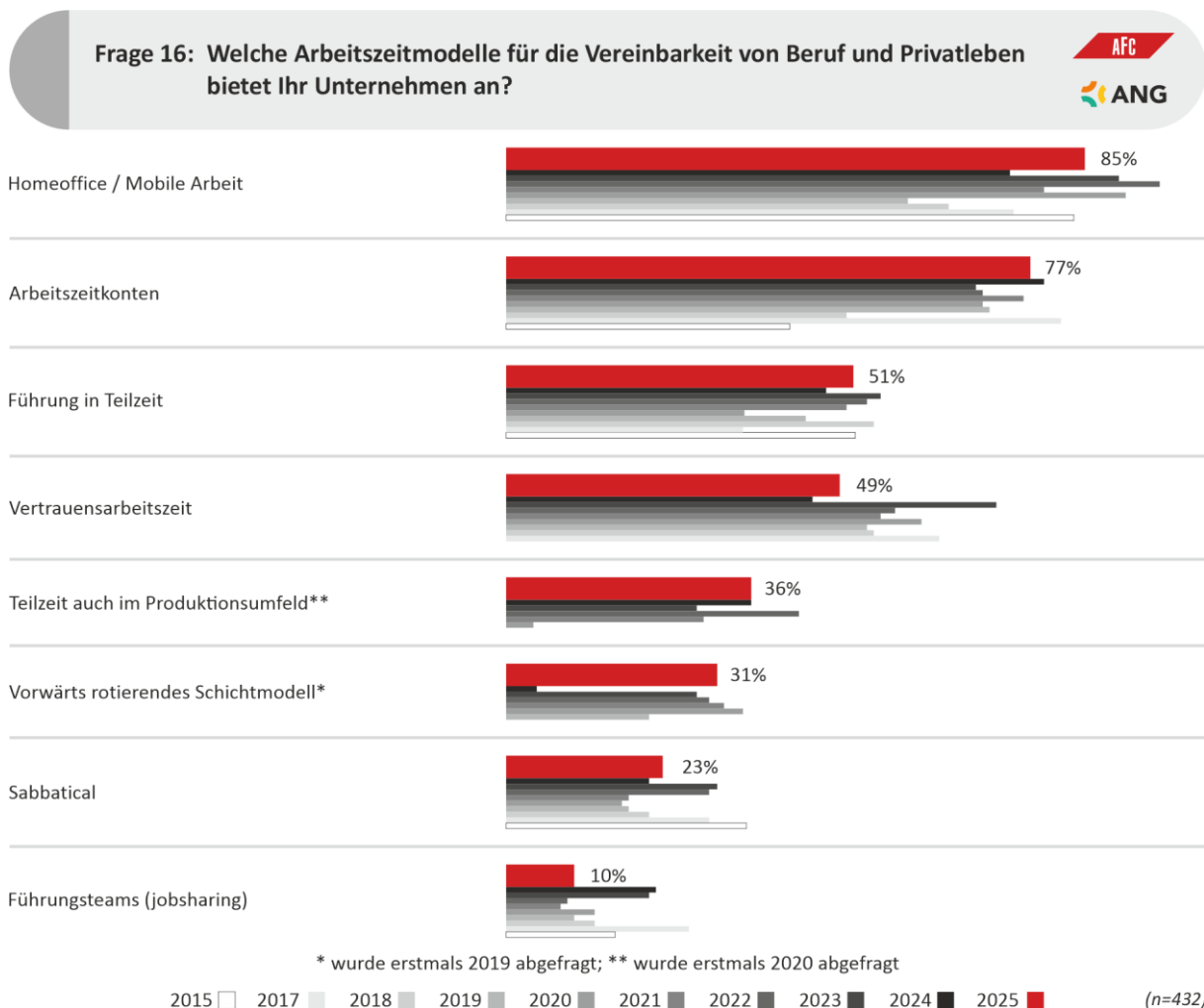
- Fach- und Web-Seminare
- Individuelles Coaching
- Workshops zur Führungskräfteentwicklung

Traineeprogramme und duale Studiengänge werden hingegen seltener genutzt, obwohl sie sich gut für die frühzeitige Identifikation von Nachwuchstalenten eignen. Gleiches gilt

für Maßnahmen zur Reintegration, etwa nach Krankheit oder Elternzeit – auch hier liegen ungenutzte Potenziale.

Zentrale Voraussetzung für langfristige Bindung ist eine vorausschauende Personalstrategie, die Schlüsselpositionen identifiziert, Nachfolgeprozesse plant und Automatisierungspotenziale berücksichtigt. Eine klare HR-Verankerung als Businesspartner ist dabei essenziell – ohne sie lassen sich strategische Bindungsziele kaum umsetzen.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

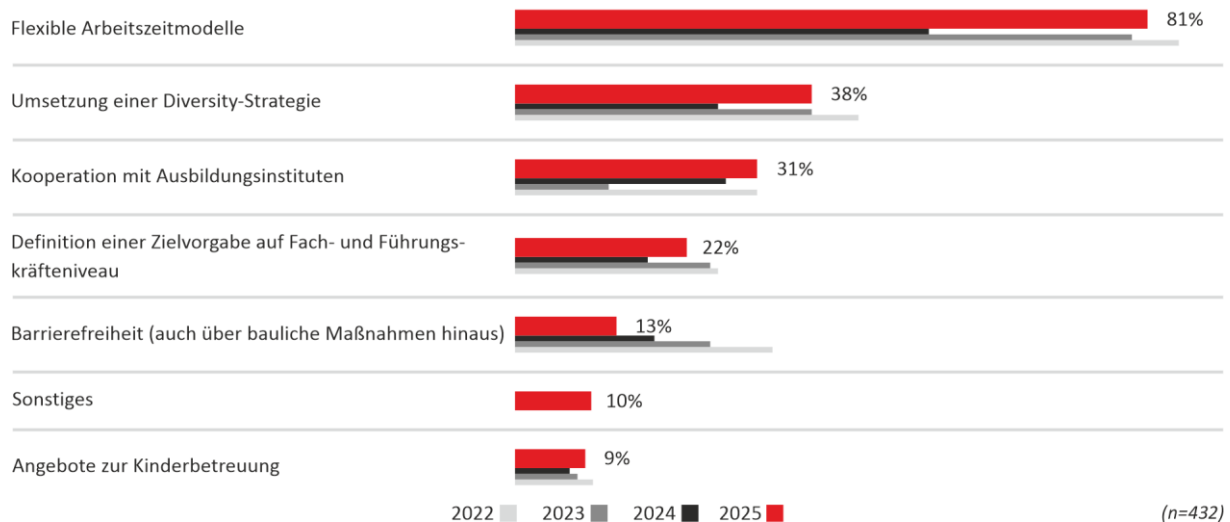


Die Anforderungen an die Vereinbarkeit von Beruf und Familie variieren je nach Bereich. Homeoffice oder Arbeitszeitkonten lassen sich in nicht-produktionsnahen Bereichen leichter umsetzen. Aber auf dem Shopfloor sind Teilzeit-/Vertrauensarbeitszeitmodelle

schwerer realisierbar. Trotzdem bleibt Flexibilität ein zentraler Faktor – auf Seiten der Unternehmen ebenso wie der Beschäftigten. Nur wenn beide Seiten mitziehen, lässt sich ein tragfähiger Ausgleich finden.

Sicherstellung von Diversität und Inklusion

Frage 17: Wie stellen Sie sicher, mehr Diversität und Inklusion in Fach- und Führungspositionen zu fördern?



Maßnahmen im Bereich Diversity und Inklusion zeigen ein wechselhaftes, aber grundsätzlich wachsendes Interesse. Flexible Arbeitszeitmodelle, barrierefreie Strukturen sowie klare Zielvorgaben für Fach- und Führungsebene gehören zu den wichtigsten Stell-schrauben.

Externe Beratungsstellen – etwa die Einheitlichen Ansprechstellen für Arbeitgeber (EAA)

– unterstützt bei der Integration von Menschen mit Behinderung, Geflüchteten oder Wiedereinsteigenden.

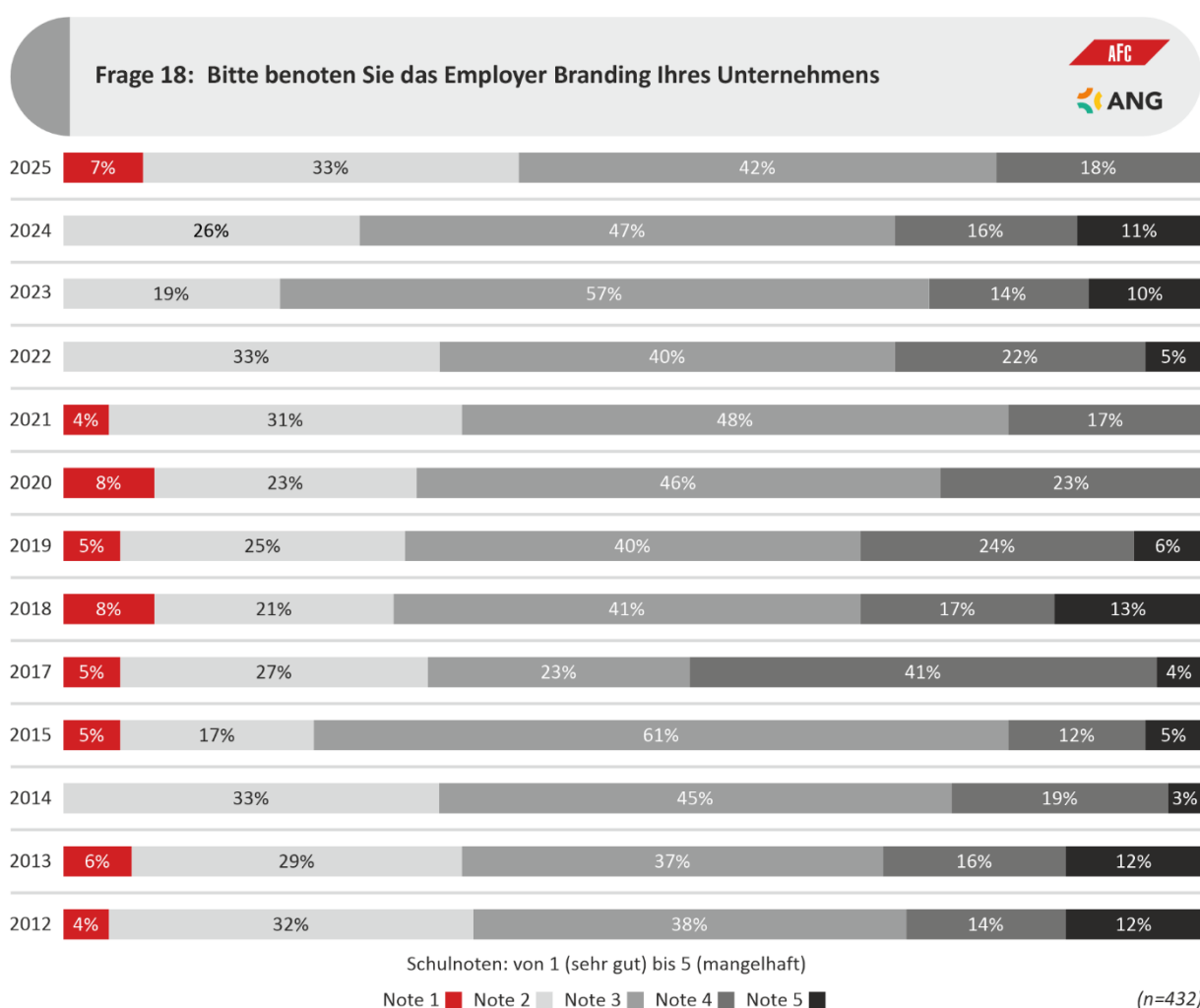
Richtig eingesetzt, stärken diese Maßnahmen nicht nur das soziale Profil des Unternehmens, sondern auch dessen Positionierung im Wettbewerb um Talente.

Fünfter Teil:

Nutzung adäquater Instrumente zum Employer Branding

Employer Branding gewinnt zunehmend an Relevanz – auch in der Ernährungs- und Genussmittelindustrie. Viele Unternehmen bewerten ihre Aktivitäten in diesem Bereich kritisch. Der Aufwand ist hoch, der Nutzen zumal

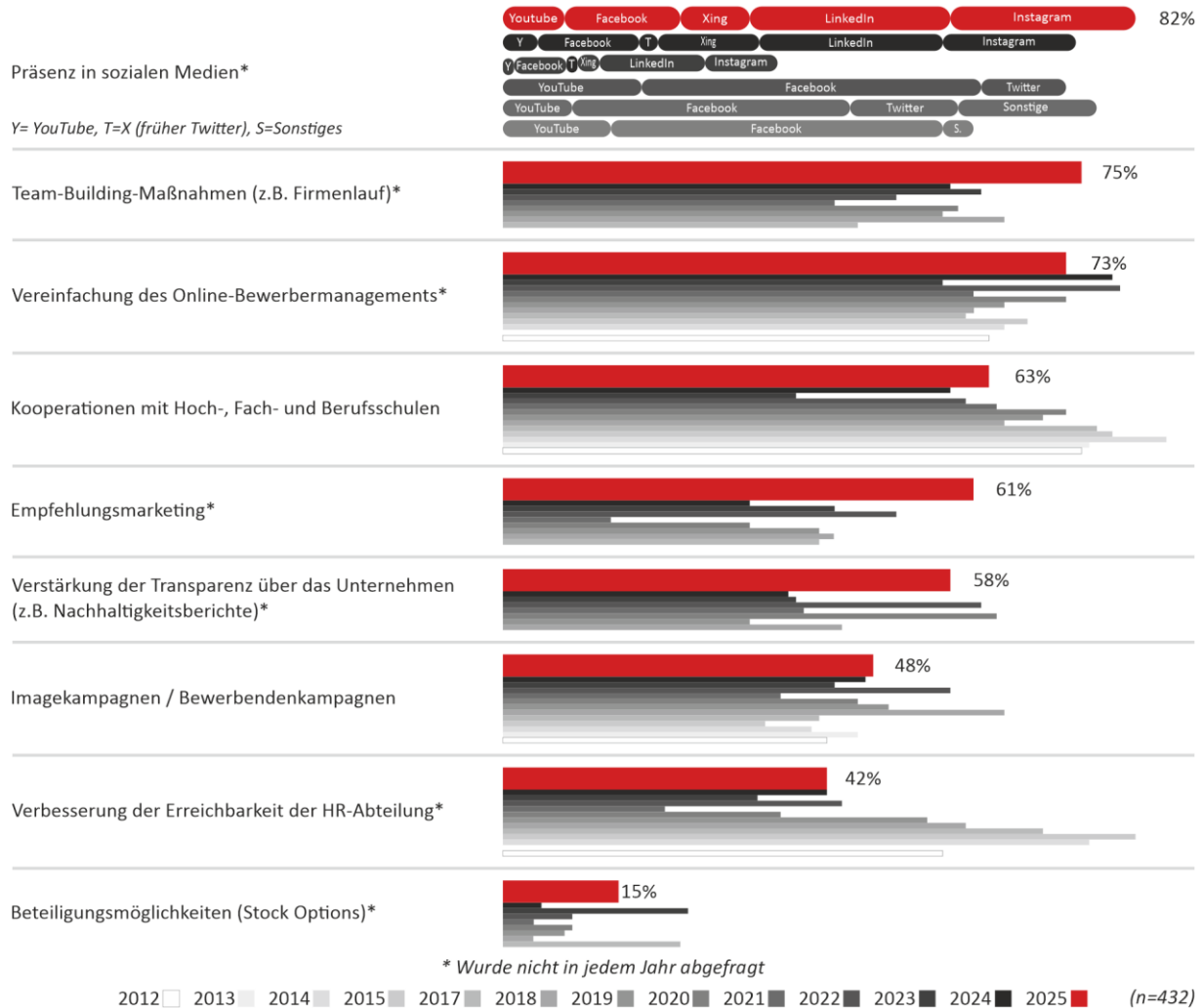
oft schwer messbar. Trotzdem hat sich eine gewisse Erfahrungsbasis etabliert, auf deren Grundlage Unternehmen ihre Arbeitgebermarke heute bewusster und strategischer entwickeln.



Die zentrale Frage lautet längst nicht mehr „ob“, sondern „wie“ ein Unternehmen sich als attraktiver Arbeitgeber positioniert. Eine klare Employer Branding-Strategie ist dabei essenziell. Wie im Produktmarketing wird auch hier ein Maßnahmen-Mix eingesetzt, der

je nach Zielgruppe und Marktsegment variiert. Die Arbeitgebermarke ist kein Zusatz, sondern integraler Bestandteil der Unternehmensidentität – genauso wie Einkauf, Produktion, Vertrieb oder Entwicklung.

Frage 19: Welche der nachfolgend benannten Maßnahmen zur Entwicklung Ihrer Employer-Marke haben Sie bereits eingeführt?



Social Media-Kanäle bilden dabei das Rückgrat der externen Kommunikation. Plattformen wie LinkedIn und Instagram sind feste Größen. Facebook bleibt relevant, verliert jedoch an Bedeutung. Aktivitäten wie Firmenläufe oder Sponsorings haben an Stellenwert gewonnen, während andere Maßnahmen – etwa das Online-Bewerbungsmanagement – in den Hintergrund treten.

Zunehmend relevant sind interne Instrumente: mehr Transparenz, gezielte Imagekampagnen und die wieder intensivierte Kooperation mit Bildungseinrichtungen. Employer Branding gelingt vor allem dann, wenn HR

und Marketing Hand in Hand arbeiten. Dabei gilt: Authentizität ist Pflicht – leere Versprechen schaden der Glaubwürdigkeit und damit der Marke.

Ein nachhaltiges Employer Branding erfordert die aktive Mitwirkung aller Unternehmensbereiche. Nur wenn Führungskräfte, HR, Produktion, Marketing und Vertrieb gemeinsam agieren, kann die Arbeitgebermarke im Markt spürbar Wirkung entfalten. Erfolg misst sich nicht an Broschüren oder Webdesign, sondern an gelebter Unternehmenskultur.

Die AFC Consulting Group:

AFC

Branchenspezialisten seit über 50 Jahren: die **Nr. 1** der Unternehmensberater für die Food Value Chain



Breaking News

PPP

Panke Personalconsulting

ist seit dem 01.07.2025 Teil der AFC Personalberatung GmbH

- / Personalberatung für den Einzelhandel
- / Personalbeschaffung für den Einzelhandel
- / Karriereberatung

Die ANG:



Die Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss e.V. (ANG) ist der sozial- und arbeitspolitische Spitzenverband der Deutschen Ernährungs- und Genussmittelindustrie und als Verbändeverband deren Dachverband - und das bereits seit 46 Jahren. Ihr sind die neun Landesverbände der Ernährungsindustrie und derzeit vier Fachverbände angeschlossen. Die Branche umfasst hierbei über 90 Prozent kleine und mittlere Unternehmen, aber auch internationale Großkonzerne gehören als Hersteller und Verarbeiter von Genuss- und Lebensmitteln dazu.

Egal ob Getränke, Fleisch- oder Süßwaren, anders als in allen anderen (industriellen) Branchen werden in der Ernährungs- und Genussmittelindustrie jedes Jahr hunderte von Tarifverträgen in den einzelnen Regionen und Sektoren der Branche abgeschlossen und neu verhandelt. Es gibt keinen anderen Wirtschaftsbereich in Deutschland, der eine solch differenzierte Tarifpolitik betreibt.

In ihrer Rolle als Dienstleister nach Innen und öffentlichkeitswirksames Sprachrohr nach Außen, steht die ANG im ständigen Dialog

mit einem Netzwerk bestehend aus ihren Mitgliedern, Wirtschaftsvertretern und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft, Gewerkschaften, Vertretern aus Politik und Verwaltung sowie den Medien. Ob sozial-, tarif- und arbeitsmarktpolitische Entwicklungen oder aktuelle Fragen zur Beschäftigungssituation in der Ernährungs- und Genussmittelindustrie, die ANG ist vielseitiger Ansprechpartner.

Dabei passen sich die Aufgaben und Herausforderungen der ANG fortlaufend den aktuellen sozial- und tarifpolitischen Entwicklungen an. Hauptziel ist, die sozialpolitischen Rahmenbedingungen im Sinne von Wettbewerbsfähigkeit und Planbarkeit für die Unternehmen der Ernährungs- und Genussmittelindustrie zukunftssicher zu gestalten. Dabei stellt die ANG vor allem den drohenden Fachkräftemangel der Branche ins Zentrum ihrer Aufmerksamkeit und setzt sich gezielt für eine branchengerechte Unterstützung der Unternehmen durch die Politik ein.

Weitere Informationen finden Sie auf der ANG-Homepage.



AFC Personalberatung GmbH

Dottendorfer Straße 82
53129 Bonn
Tel.: +49 (0)228 / 98 57 9 – 0
Fax: +49 (0)228 / 98 57 9 – 79
personalberatung@afc.net
www.afc-pb.de



Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss e.V.

Claire-Waldoff-Straße 7
10117 Berlin
Tel.: +49 (0)30 / 200 786 – 114
Fax: +49 (0)30 / 200 786 – 219
info@ang-online.com
www.ang-online.com