

Gemeinsam nachhaltiges Wachstum schaffen.

Integrierter Geschäftsbericht 2024/2025



Innovation by nature
since 1919

Inhaltsverzeichnis

Das Jahr im Überblick	3	8. Corporate Governance	69
1. Vorwort	8	8.1 Bericht des Aufsichtsrats	70
2. Bericht des Vorstands	10	8.2 Unternehmensführung und -sicherung	72
2.1 Bericht des Vorstands	11	8.3 Genossenschaftsvorstand und Geschäftsleitung	74
2.2 Ausblick des Vorstands	13	8.4 Aufsichtsrat	75
3. Die Zahlen auf einen Blick	15	8.5 Organisatorische Struktur - Organigramm	76
3.1 Kennzahlen	16	8.6 Bezirksräte und Juniorenrat	77
3.2 Jahresübersicht Kennzahlen	17		
3.3 Belegschaftszahlen	18		
4. Strategie Stärken und Beschleunigen	19	JAHRESABSCHLUSS	
4.1 Über Avebe Wie wir Werte schaffen	20	9. Jahresabschluss	79
4.2 Strategie Stärken und Beschleunigen 2023-2028	22	Konsolidierte Bilanz zum 31. Juli 2025	80
4.3 Die Basis unserer Strategie: Sicherheit, Nachhaltigkeit und Innovation	23	Konsolidierte Gewinn- und Verlustrechnung 2024/2025	82
4.4 Unsere Auswirkung	24	Konsolidierte Kapitalflussrechnung 2024/2025	83
4.5 Unser Wertschöpfungsmodell	25	Erläuterungen zum Konsolidierten Jahresabschluss	84
5. Strategie Erzielte Ergebnisse	26	Einzelbilanz zum 31. Juli 2025	105
5.1 Strategie-Update Flexibel und zielgerichtet	27	Einzel Gewinn- und Verlustrechnung 2024/2025	107
5.2 Weniger CO ₂ und Strom, dafür 87 Millionen Liter Wasser eingespart	29	Erläuterungen zur Einzeljahresabschluss	108
5.3 PerfectaMAR® Erfolgreiche Zusammenarbeit in der Proteininnovation	31		
5.4 Bereichsübergreifende Zusammenarbeit schafft Mehrwert	33	SONSTIGE ANGABEN	
5.5 Play to Win ist kein Slogan - es ist, wer wir sind	34	Sonstige Angaben	116
5.6 Grenzüberschreitender Wissensaustausch im KPW-Gebiet	36	Bestätigungsvermerk des Unabhängigen Wirtschaftsprüfers	118
5.7 Averis Route 2030 Kommerzielle Neuaustrichtung und ein geschärfter Fokus	38		
5.8 Lebensrettende Regeln in der Praxis: trainieren, anwenden, stärken	39	Anhänge	119
6. ESG	40	Anhang 1 Über diesen Bericht	120
6.1 Nachhaltigkeit bei Royal Avebe	41	Anhang 2 GRI-Inhaltsindex	121
6.2 ESG-Governance	43	Anhang 3 Dialog und Zusammenarbeit mit Stakeholdern	126
6.3 Doppelte Wesentlichkeitsanalyse	45	Anhang 4 Gemeinsamer Wert Sustainable Development Goals	130
6.4 Wesentliche Themen	48	Anhang 5 Profile des Genossenschaftsvorstands und des Aufsichtsrats	131
7. Risiken, Chancen und Unsicherheiten	63	Anhang 6 Begriffe und Abkürzungen	133
7.1 Risiken, Chancen und Unsicherheiten	64	Adressen	135
7.2 Wichtigste Risiken	65	Impressum	137

August 2024**Start der Kartoffelkampagne**

Ende August treffen die ersten Kartoffeln für die Kartoffelkampagne 2024/2025 ein. Während der Kampagne werden die Kartoffeln in den Kartoffelstärkefabriken in den Niederlanden und Deutschland angeliefert und verarbeitet.

**September 2024****Schulung für Vertriebspartner**

Im September findet im Innovationszentrum von Avebe eine technische Schulung für Vertriebspartner im Lebensmittelsegment statt. Rund zwanzig Teilnehmer aus unter anderem Großbritannien, Österreich, Vereinigten Arabischen Emiraten, Oman, Kuwait, Ungarn, der Slowakei, Uruguay, Paraguay und Chile lernen mehr über die funktionellen Eigenschaften und technischen Lösungen von Kartoffelstärke und -eiweiß in Anwendungen wie (pflanzliche) Milchprodukte, (pflanzliches) Fleisch, Backwaren & Snacks, Suppen & Saucen sowie Süßwaren.

Oktober 2024**Avebe gewinnt den World Plant-Based Ingredient Innovation Award**

Avebe gewinnt auf der Bridge2Food North America in Minneapolis den World Plant-Based Ingredient Innovation Award mit der PerfectaSOL®-Lösung für pflanzlichen fermentierten Joghurt.

**November 2024****Avebe und ChainCraft gehen Partnerschaft ein**

Avebe und ChainCraft unterzeichnen eine Grundsatzvereinbarung für eine Zusammenarbeit. Diese Partnerschaft konzentriert sich darauf, Avebe's Reststrom aus Kartoffelfruchtwasser mithilfe der innovativen Fermentationstechnologie von ChainCraft in hochwertige, zirkuläre Fettsäuren und Düngemittel umzuwandeln. Die Zusammenarbeit sorgt für mehr Kreislaufwirtschaft und spart zusätzlich Energie.

Dezember 2024

Veröffentlichung des neuen Jahresberichts

Ab dem Geschäftsjahr 2023/2024 veröffentlicht Avebe den Jahresbericht in Form einer Website mit interaktiven Komponenten. Ein Jahresbericht, der für ein breites Publikum zugänglich und attraktiv ist.



Februar 2025

Averis schließt Handelsvereinbarung mit Aviko

Aviko und Averis schließen eine Handelsvereinbarung für Pflanzgut. Dadurch erhält Aviko direkten Zugang zum Pflanzgut von Averis für seine Anbauer und kann so der steigenden Nachfrage nach resistenten Sorten gerecht werden. Diese Zusammenarbeit passt in die neue Strategie Route 2030 von Averis.

Januar 2025

Neue Strategie von Averis: Route 2030

Die Tochtergesellschaft Averis startet mit einer neuen Strategie: Route 2030. Der Fokus liegt auf der Stärkung der Basis, der Kraft der Innovation und der Erweiterung des Horizonts. Zu dieser neuen Route gehört auch ein neues Corporate Design! [Lesen Sie hier mehr über Route 2030.](#)



März 2025

Avebe auf der Food Ingredients China

Avebe ist auf der Food Ingredients China in Shanghai vertreten. Mit rund 1.670 Ständen und mehr als 170.000 Besuchern ist die Food Ingredients China eine wichtige Veranstaltung für Lebensmittelinnovationen in Asien. Clean-Label-Lösungen für verschiedene Lebensmittel sind das Hauptthema dieser Messe. Avebe präsentiert unter anderem Innovationen für pflanzlichen Joghurt, Joghurtaufstrich, gefriergetrockneten Joghurt, Eis und Schmelzkäse.

April 2025**Einführung der neuen Innovation PerfectaMAR®**

Avebe bringt PerfectaMAR® auf den Markt für Surimi. Surimi ist eine Gruppe von Lebensmitteln auf Basis von zerkleinertem Weißfisch, wie Krabbensticks und Imitationskrabben. PerfectaMAR® sorgt dafür, dass die Textur - insbesondere Festigkeit und Elastizität - erhalten bleibt. Enzyme im Fisch können die Textur beeinträchtigen, aber mithilfe von PerfectaMAR® wird dies verhindert und der Kunde erhält eine gleichbleibend hohe Surimi-Qualität. [Lesen Sie hier mehr über diese Innovation!](#)

**Mai 2025****Zusammenarbeit beim 3D-Lebensmitteldruck**

Gemeinsam mit TNO, Wageningen University & Research und anderen Unternehmen arbeitet Avebe an einer vielversprechenden Methode zur Herstellung pflanzlicher Fleischalternativen: 3D-Lebensmitteldruck. Ernährungssicherheit ist ein aktuelles Thema für Lebensmittelproduzenten. Unsere Kollegin Annet Vrieling, Application Specialist, ist an der Zusammenarbeit beteiligt: „Wir wollen die Zukunft der Lebensmittel gestalten.“

Juni 2025**Stärkekartoffeltage**

Wir begrüßen mehr als 500 Landwirte und Mitarbeitende zu den Stärkekartoffeltagen bei Averis in Valthermond. Eine besonders festliche Ausgabe anlässlich des 70-jährigen Bestehens von Averis! Die Besucher sehen Vorführungen auf dem Feld und erhalten einen einzigartigen Einblick in die Züchtungsaktivitäten: von Gewächshaus bis Labor und von Sämling bis Sorte. In dem speziellen Jubiläumsvideo gibt es einen Rückblick auf die Geschichte von Averis und einen Ausblick in die Zukunft.





Juli 2025

Avebe auf der IFT FIRST in Chicago

Avebe ist auf der IFT FIRST 2025 in Chicago vertreten, der größten Lebensmittelzutatenmesse der Vereinigten Staaten. Gesunde, nahrhafte pflanzliche Ernährung war ein wichtiges Thema, mit großem Interesse an unserer pflanzlichen Inspirationsquelle: der Kartoffel. Es werden Gespräche mit Besuchern aus 193 verschiedenen Unternehmen darüber geführt, wie die bescheidene Kartoffel Produkte transformieren kann – sei es durch Aufschäumen, Gelieren oder Emulgieren – und so köstliche (pflanzliche) Lebensmittel schafft.



I. Vorwort

Wir blicken auf ein solides Jahr zurück - und können dies berechtigterweise mit etwas Stolz tun. Ich möchte mit einem großen Dank an das Avebe-Team beginnen, sowohl an die Anbauer als auch an die Mitarbeitenden. Der Leistungsindikator liegt höher als im Vorjahr und sogar über den ursprünglichen Erwartungen. Auch in diesem Jahr haben wir gute Fortschritte bei unserer Strategie gemacht. Als "Ein Avebe" haben wir gemeinschaftlich hart gearbeitet und starke Ergebnisse erzielt. Das Wachstum zu beschleunigen, ein Ziel unserer Strategie "Stärken und Beschleunigen", ist uns in diesem Geschäftsjahr definitiv gelungen.

Stabilisierung der Kartoffelstärkeanbaufläche von Avebe

Das Ergebnis gibt den Anbauern Vertrauen, was sich in der Verfügbarkeit von Rohstoffen widerspiegelt. Während in den vergangenen Jahren noch Anteile abgegeben oder geparkt wurden, sehen wir nun eine Stabilisierung der abgegebenen und geparkten Anteile mit einem leichten Wachstum in Deutschland. Es scheint mehr Vertrauen unter den Anbauern von Avebe zu geben. Wir konzentrieren uns auf eine stabile Rohstoffversorgung durch unsere Mitglieder, um das Wachstumspotenzial innerhalb von Avebe weiter zu erschließen. Gleichzeitig beobachten wir eine starke Dynamik auf dem breiteren Kartoffelmarkt in Nordwesteuropa. Zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts besteht ein Überangebot an Kartoffeln, verursacht durch eine Ausweitung der Anbaufläche, eine rückläufige Nachfrage aus der Pommes-Frites-Industrie und niedrige Preise. Diese Entwicklungen wirken sich auf Avebe aus und erfordern ständige Wachsamkeit.

„ **Beschleunigtes Wachstum: Dieses Ziel unserer Strategie Stärken und Beschleunigen wurde in diesem Geschäftsjahr definitiv erreicht**

Weltweite Unsicherheit

Die Welt ist weiterhin einer gewissen Unsicherheit ausgesetzt. Geopolitische Spannungen, anhaltende Konflikte und eine unberechenbare internationale Handelspolitik sorgen weltweit für volatile Marktbedingungen. Auch die politische Situation in Europa führt zu einem Stillstand bei neuen Gesetzen und

Vorschriften - wie die verzögerte Entscheidungsfindung zur Nitratrichtlinie zeigt. Diese Unsicherheit erschwert strategische Entscheidungen im Bereich nachhaltiger Ackerbau und Investitionen in Innovation. Zudem tragen diese Umstände zu einem wechselhaften Kaufverhalten der Kunden bei und erhöhen die Unsicherheit in den Märkten, in denen Avebe aktiv ist.

Zweites Jahr der Strategie

Trotz dieser Dynamik glaube ich, dass unsere Genossenschaft stärker ist als je zuvor aufgestellt ist. Im vergangenen Jahr sahen wir eine stabile Nachfrage in den Märkten, in denen Avebe tätig ist. Die Verkaufsvolumen blieben stabil, und in den strategisch wichtigen Segmenten mit Mehrwert steigt unser Marktanteil. Der Fortschritt, den wir dieses Jahr erzielen, ist wertvoll, aber die wahre Stärke liegt in der gemeinsamen Energie, dem klaren Fokus und der effektiven Zusammenarbeit, mit denen wir das Potenzial von Avebe immer weiter erschließen. Die laufende Transformation erfordert mehr Unternehmertum, mehr Agilität und somit mehr „Play to Win“-Verhalten. Avebe entwickelt sich weiter zu einer kunden- und marktorientierten Organisation.

Mehrwert durch Stärkekartoffeln

Der Fokus liegt weniger auf den Massenmärkten und mehr auf der Schaffung eines differenzierten Mehrwerts durch Innovation und Nachhaltigkeit. Dass wir auf dem richtigen Weg sind, zeigt sich unter anderem an den verschiedenen Produkteinführungen des vergangenen Jahres bei unseren Kunden. Das gibt Vertrauen für die Zukunft. Wir sind in der Lage, unsere Strategie konkret umzusetzen und echten Mehrwert zu schaffen. Die Transformation ist notwendig, um dem Stärkekartoffelanbau im Anbauplan unserer Mitglieder einen wichtigen Platz zu sichern und somit eine höhere Rendite für ihren Stärkekartoffelanbau zu erzielen.

David Fousert, CEO Royal Avebe





2. Bericht des Vorstands

2.1 Bericht des Vorstands

Avebe hat ein gutes Jahr mit Blick auf den Anstieg des Kartoffelgeldes hinter sich. Betrachtet man die strategische Zielsetzung, haben wir größere Schritte gemacht als erwartet. Das stärkt das Vertrauen, sowohl in die Strategie als auch in das Potenzial des Unternehmens. Als "Ein Avebe" wurde hier hart gearbeitet. Dabei zählt nicht nur die Richtung, sondern vor allem die Umsetzung: Wir haben unsere [Strategie Stärken und Beschleunigen](#) effektiv und zielgerichtet in die Praxis umgesetzt. Insbesondere die erfolgreiche Umsetzung hat direkt zum Wachstum des Kartoffelgeldes beigetragen. Es ist entscheidend, dass wir diesen Fokus beibehalten und den Spielraum nutzen, um gemeinsam den nächsten Schritt hinsichtlich unseres Wachstums machen.

Steigerung des Leistungsindikators

Avebe schließt das Geschäftsjahr mit einem Leistungsindikator von 136,79 Euro pro Tonne Stärkekartoffeln ab. Das ist ein Anstieg im Vergleich zu den Vorjahren. Das genossenschaftliche Ergebnis beträgt in diesem Geschäftsjahr 5,1 Millionen Euro. Wir holen immer mehr aus Avebe heraus. Zudem sehen wir positive Entwicklungen im Lebensmittelmarkt und setzen kontinuierlich auf Nachhaltigkeit. Auch die Effizienz und Zuverlässigkeit unserer Produktionslinien haben zugenommen. Wir erweitern den Einsatz unserer Technologien, Innovationen und unseres Wissens, um die Ertragskraft der Genossenschaft schneller zu steigern. Mit der Einführung der [neuen Averis-Strategie](#) setzen wir auch hier auf die kontinuierliche Verbesserung des Saldos im Stärkekartoffelanbau. Die Solvabilität liegt mit 36,5 Prozent etwas höher als im Vorjahr, wobei wir 40 Prozent anstreben. Der freie Cashflow ist wie im Vorjahr positiv, das Eigenkapital ist gewachsen und die Lagerbestände sind gesunken.

„ Wir erweitern den Einsatz unserer Technologien, Innovationen und unseres Wissens, um die Ertragskraft der Genossenschaft schneller zu steigern

Investitionen

Insgesamt wurden im Geschäftsjahr 2024/2025 60 Millionen Euro investiert. Der Schwerpunkt lag auf präventiven Erneuerungen, die gleichzeitig zu Wassereinsparungen und CO₂-Reduktionen führen, wie z. B. die [Dekanter in Gasselternijveen](#). Es wurden auch substanzielle Investitionen in die IT getätigt und in die [flexible Nutzung des Produktionsstandorts in Foxhol](#) investiert. Mit der Genehmigung der Refinanzierung wurde zudem die finanzielle Position des Unternehmens weiter gestärkt.

Rohstoffversorgung und Verkaufsvolumen

Die Produktion von Kartoffelstärke ist in diesem Geschäftsjahr um 4 Prozent gegenüber dem Vorjahr gestiegen. Diese Steigerung ist unter anderem auf die bessere Verfügbarkeit von Kartoffeln zurückzuführen, wodurch einige Produktionsstandorte länger betrieben wurden als erwartet. Dabei sprechen wir speziell über die Produktion von Nativ-Kartoffelstärke aus unseren Fabriken, da das gesamte Produktionsvolumen bei Avebe mehrere Produktströme umfasst. Das Verkaufsvolumen sank um 2 Prozent, ebenso die Netto-Umsätze.

Ausreichende Rohstoffe

Nach zwei Jahren des Rückgangs war die Rohstoffversorgung in diesem Geschäftsjahr gut abgesichert. Es standen ausreichend Stärkekartoffeln zur Verfügung, um unsere Produktion stabil laufen zu lassen. Für das nächste Geschäftsjahr erwarten wir eine Zunahme der Anbaufläche für Stärkekartoffeln. Um den Saldo des Stärkekartoffelanbaus insgesamt zu verbessern, wurde eine [neue Averis-Strategie](#) eingeführt. Diese Strategie zielt auf eine breitere Ertragskraft für Averis und ein stärkeres Wertversprechen für unsere Mitglieder ab. Das bedeutet nicht nur früheren Zugang zu spezifischen Sorten und günstigeren Pflanzgutpreisen, sondern auch konkrete Vorteile wie beispielsweise Hilfe bei der Logistik.

Start der Kampagne

Nach mehreren Jahren mit herausfordernden Erntebedingungen waren die Wachstums- und Erntebedingungen trotz eines späteren Starts der Pflanzsaison gut. Im August 2024 startete die Kampagne.

Im deutschen Gebiet KPW verlief der Start reibungslos, in Dallmin wurde mit der Verarbeitung begonnen, Anfang September folgte dann das Lüchower Werk. In den Niederlanden hingegen hatte die Kampagne einen schwierigen Start. Durch einen Brand bei einem unserer Lieferanten war ein entscheidender Hilfsstoff nicht verfügbar, wodurch der Produktionsstart in Ter Apelkanaal zunächst verschoben werden musste, obwohl bereits Kartoffeln angeliefert wurden. Das Einkaufsteam musste in sehr kurzer Zeit eine Alternative finden und gleichzeitig mussten Anlagen umgebaut werden. Der Zeitdruck und die Belastung des Teams waren enorm. Dieser turbulente Start führte zunächst zu zusätzlichen Kosten und Qualitätsproblemen, aber dank gezielter Programme und des großen Einsatzes aller beteiligten Teams kehrte schnell Ruhe ein. Die Produktion lief anschließend stabiler und länger, auch weil mehr Kartoffeln verfügbar waren.

” Nach zwei Jahren des Rückgangs war die Rohstoffversorgung in diesem Geschäftsjahr gut abgesichert

Stabile Produktionslinien

In diesem Jahr gab es keine Sorgen um die ausreichende Versorgung mit Kartoffeln. Bei ausreichender Versorgung verlagert sich die Aufmerksamkeit noch stärker auf die Stabilität, Flexibilität und Einsatzfähigkeit der Produktionslinien. Besonders die Stabilität bleibt ein wichtiger Punkt. Instabilität führt zu zusätzlichen Kosten und Druck auf die Qualität der Ergebnisse. Deshalb setzen wir verstärkt auf präventive Wartung und haben auch die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen weiter gestärkt. Auch im kommenden Jahr wird diesem Thema weitere Aufmerksamkeit gewidmet - mit dem Ziel einer stabilen, sicheren und hochwertigen Produktion.

Sicherheit an erster Stelle

Sicherheit ist und bleibt unsere oberste Priorität. Dennoch beobachten wir leider einen negativen Trend. Die Zahl der Vorfälle nimmt zu. Die Ursachen liegen nicht nur in Prozessen oder Technik, sondern auch im Verhalten und in der Kultur. In den vergangenen Jahren wurden bereits Schritte mit technischen Maßnahmen, Prozessstrukturen und [Arbeitserlaubnissen](#) unternommen. Die Fortsetzung liegt vor allem in einer weiteren Kultur- und

Verhaltensveränderung, und trotz guter Fortschritte benötigt dies Zeit. Zeit, die wir in den kommenden Jahren investieren werden.

Nachhaltigkeit & Innovation

Obwohl das Gesamt-Produktionsvolumen leicht gestiegen ist, blieb der CO₂-Ausstoß nahezu auf dem gleichen Niveau. Eine der konkretesten Nachhaltigkeitsmaßnahmen ist der Austausch der zuvor genannten Dekanter, also industrieller Zentrifugen. Pro Kampagne werden dadurch 87 Millionen Liter Wasser eingespart. Der Gewinn von zwei Innovationspreisen ist eine schöne Anerkennung für diese Leistung. Die Zusammenarbeit mit Kunden zur Realisierung von kurzfristigen Innovationen gewinnt deutlich an Fahrt und bestätigt den Wandel des früheren “Produktpush” hin zu einem mehr kunden- und marktorientierten Innovations-Ansatz. Die Konversionsrate - also der Anteil konkreter Projekte, die tatsächlich zu neuem Geschäft führen - steigt von Jahr zu Jahr. Um diesen Kurs beizubehalten, ist es notwendig, die Innovationspipeline weiter auszubauen und die Durchlaufgeschwindigkeit unserer Projekte zu senken, damit noch mehr Initiativen erfolgreich skaliert werden können.

Geschlechterverteilung

Um die Ambitionen von Avebe zu verwirklichen und den Play to Win-Kernwerten gerecht zu werden, ist eine ausgewogene Geschlechterverteilung im Führungsteam von großer Bedeutung. Der Aufsichtsrat besteht zu 22 Prozent aus Frauen, ebenso das Leadership Team. Avebe strebt an, den Anteil von Frauen in der Organisation weiter zu erhöhen. Daher ist die Stärkung der weiblichen Vertretung in Führungspositionen ausdrücklich in der strategischen Agenda verankert. Es ist erfreulich zu sehen, dass wir seit Beginn unserer Strategie mit einem Plus von 7 Prozent auf dem richtigen Weg sind. Unser Ziel ist es, am Ende dieser strategischen Periode 30 Prozent Frauen in Führungspositionen zu haben.

2.2 Ausblick des Vorstands

Avebe ist ein Unternehmen mit außergewöhnlich großem Potenzial. In diesem Jahr gelingt es uns, dies noch mehr zu aktivieren als in den Vorjahren - und es steckt noch weiteres Wachstumspotenzial in der Pipeline. Dieses Wachstum können wir freisetzen, indem wir noch stärker als "Ein Avebe" zusammenarbeiten und unsere Strategie weiter umsetzen - gemeinsam mit unseren Anbauern, unseren Kunden und dem gesamten Avebe-Team.

Flocken und Granulat über Solan

Das neue Geschäftsjahr startete direkt mit einem wichtigen Meilenstein: dem Erwerb des Kartoffelflocken- und Granulatherstellers Solan in Polen. Avebe ist nun zu 100 Prozent Eigentümer von Solan und erweitert damit sowohl sein Wissen als auch seine regionale Präsenz. Es ist das erste Mal seit Langem, dass wir durch eine Übernahme wachsen - das sorgt für positive Energie innerhalb von Avebe. Mit diesem strategischen Schritt erweitern wir unser Produktportfolio und können schneller auf neue Märkte und Kundenbedürfnisse reagieren. So beantworten wir auch die steigende Nachfrage nach Flocken und Granulaten. In den letzten Jahren haben wir unsere Basis gestärkt, sodass wir nun beschleunigt in neue Segmente wachsen können. Darüber hinaus bietet Solan großes Innovationspotenzial: Die Kombination aus lokalem Wissen, Produkttechnologie und Kundenorientierung passt hervorragend zu unserem Anspruch, Innovation zu beschleunigen und zu erweitern.

Marktdynamik

Trotz der zuvor genannten Volatilität und Unsicherheiten in den Märkten, in denen Avebe tätig ist, ist die Nachfrage derzeit stabil. Dennoch stehen wir im Anbaujahr 2025 vor einigen zusätzlichen Herausforderungen. Nach zwei Jahren Rückgang im Stärkekartoffelanbau sehen wir nun eine Stabilisierung in den Niederlanden und Wachstum in Deutschland. Auch außerhalb von Avebe nimmt die Anbaufläche zu, insbesondere in Skandinavien. In Kombination mit einer guten Ernte führt dies zu einem steigenden Angebot an Stärkekartoffeln. Gleichzeitig steht der breitere Kartoffelsektor in Nordwesteuropa unter Druck - durch extrem niedrige Preise, strukturelle Überschüsse und eine sinkende Nachfrage aus der Pommes-Frites-Industrie. Avebe verfolgt diese Entwicklungen genau, ebenso wie die wirtschaftliche und geopolitische

Dynamik in Europa und darüber hinaus. Trotz dieser externen Unsicherheiten ist Avebe gut aufgestellt: Mit einem erweiterten Portfolio, einer soliden Basis und einer agilen Organisation sind wir besser positioniert, um Chancen zu nutzen und Herausforderungen zu meistern.

Kern der Strategie

Der Kern der Avebe-Strategie bleibt unverändert: der Wandel zu einer kunden- und marktorientierten Organisation mit mehr Unterscheidungsmerkmalen und Mehrwert. In den letzten Jahren wurden hier deutliche Fortschritte erzielt, wodurch die Abhängigkeit von Preisschwankungen bei Massenprodukten spürbar abgenommen hat. Das hilft uns in der aktuellen Marktdynamik.

Stärken und Beschleunigen

Das kommende Jahr steht im Zeichen der Beschleunigung. Wir schließen große Investitionen ab, wie z. B. eine neue Lebensmittelproduktionslinie in Ter Apelkanaal, und setzen die Digitalisierung und IT-Modernisierung fort. Intern bleibt Sicherheit unsere oberste Priorität, mit einem strukturellen Programm, das besondere Aufmerksamkeit erhält. So konzentrieren wir uns auf nachhaltiges Wachstum - sowohl durch Akquisitionen als auch durch interne Maßnahmen. Schließlich beschleunigen wir unser Wachstumspotenzial in neuen Märkten durch die Übernahme von Solan.

Fokus auf strategische Programme: Protein und biobasiert

Zwei Programme verdienen in nächster Zeit besondere Aufmerksamkeit: die Weiterentwicklung der bestehenden Proteinaktivitäten und biobasierte Rohstoffe für industrielle Märkte. Beim Thema Protein liegt der Fokus auf der Nutzung früherer Investitionen, um mehr Märkte und unterschiedliche Kundentypen zu erreichen. Erste positive Entwicklungen sind bereits erkennbar. Auch das Programm „Industrial Growth“ erhält neue Aufmerksamkeit, unter anderem weil sich die Erholung des Baumarktes in China langsamer vollzieht als erwartet.

Bewegung im Genossenschaftsmodell

Unser genossenschaftliches Modell bleibt in Bewegung. So haben wir unter anderem den Lieferrahmen um 20 Prozent erweitert, weil wir als Unternehmen gemeinsam mit unseren Mitgliedern auf Chancen reagieren wollen. Wir optimieren kontinuierlich das Gleichgewicht zwischen den Interessen des einzelnen Anbauers und dem maximalen Kartoffelgeld für alle unsere Mitglieder. Denn die Stärke von Avebe liegt eindeutig in unserem Kollektiv.

Gemeinsam Wert schaffen

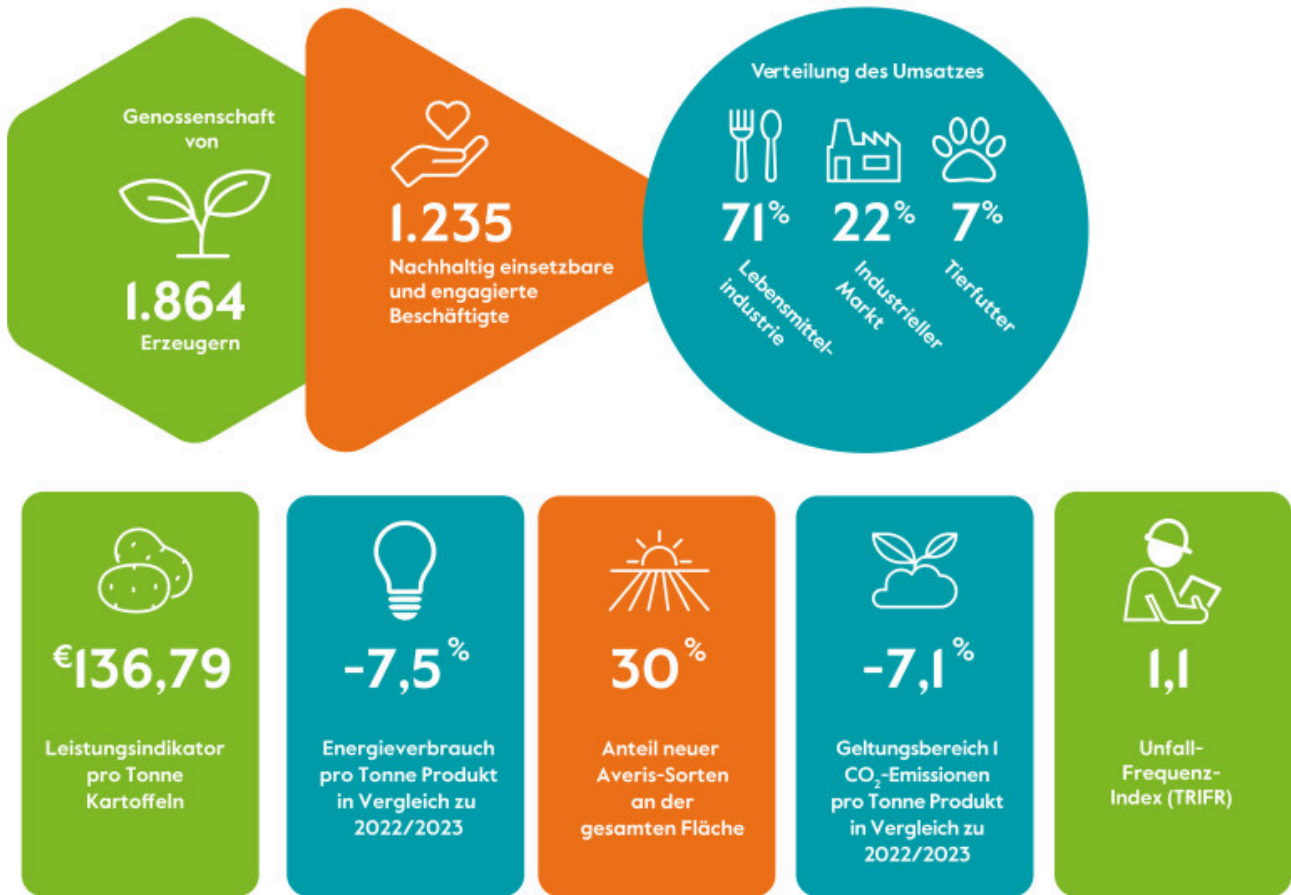
In einem herausfordernden Markt mit entsprechender Dynamik ist es wichtig, dass wir an unserer strategischen Ausrichtung festhalten. Diese Ausrichtung zielt darauf ab, den Mehrwert für unsere Mitglieder schneller zu steigern. Das erreichen wir durch die weitere Umsetzung des Wandels zu einer kunden- und marktorientierten Organisation - einer Organisation mit mehr Unterscheidungsmerkmalen und Mehrwert. Gemeinsam, als "Ein Avebe", bleiben wir ergebnisorientiert und zielgerichtet: mit einer soliden Rohstoffversorgung, mit der wir den größten Wert schaffen - für unsere Mitglieder, unsere Kunden und Avebe als Ganzes.

CEO David Fousert und CFO Rob van Laerhoven



3. Die Zahlen auf einen Blick

3.1 Kennzahlen



3.2 Jahresübersicht Kennzahlen

In Millionen Euro (falls zutreffend)	2024/2025	2023/2024	2022/2023
Bruttoumsatz	805,0	822,8	855,2
Nettoumsatz	766,0	781,4	803,8
Betriebsergebnis	16,3	34,5	35,7
Finanzielle Einnahmen und Ausgaben	10,1	14,4	9,6
Ergebnis der Genossenschaft nach Steuern	5,1	2,6	20,8
Abschreibungen	43,3	41,1	41,3
Investitionen in sachenanlagen	60,0	38,2	40,1
Konzernvermögen	252,4	247,3	222,0
Verbindlichkeiten einschließlich Rückstellungen	433,0	424,4	502,2
Gesamtvermögen	685,4	671,7	724,2
Konzernvermögen in % van Gesamtvermögen	36,8	36,8	30,7
Netto-Cashflow vor Finanzierungstätigkeit	7,1	45,6	-64,7
Nettoverschuldung der Banken	309,6	317,3	359,5
Leistungsindikator (EUR/t)*	136,79	118,62	133,34

*Der Leistungsindikator setzt sich aus den Vergütungen für die gelieferten Kartoffeln und dem Nettoergebnis geteilt durch das Gewicht des von Mitgliedern auf Anteile gelieferten Kontingents zusammen. Berechnet nach einem Stärkeanteil von 19 % (Unterwassergewicht (UWG) 470 g).

3.3 Belegschaftszahlen

1.235

Anzahl der Mitarbeiter insgesamt



87 %

Vollzeitbeschäftigte insgesamt



81/19 %

Prozentualer Anteil von Männern und Frauen insgesamt



97 %

Festangestellte Mitarbeiter insgesamt



22 %

Frauen im Management

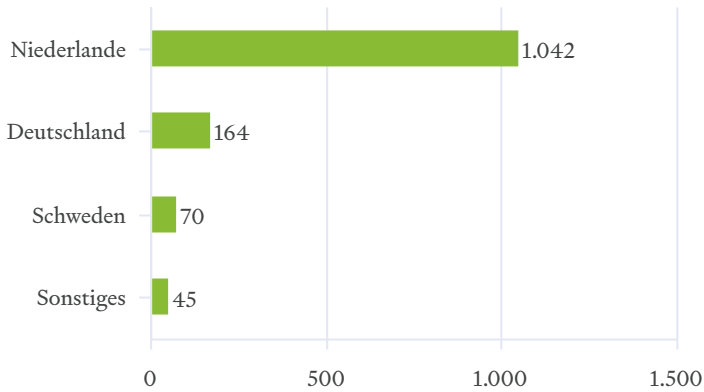


5,4 %

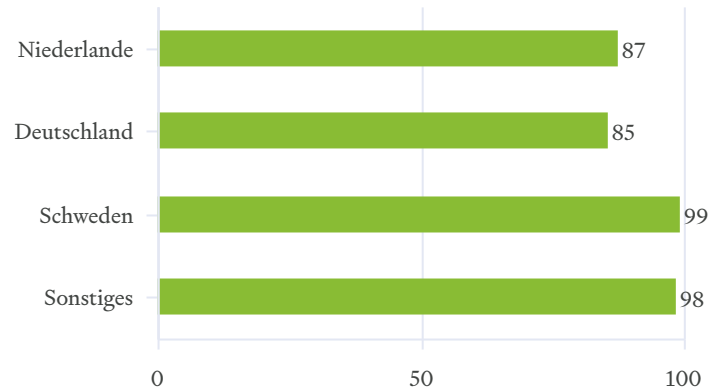
Abwesenheitszeiten in den Niederlanden



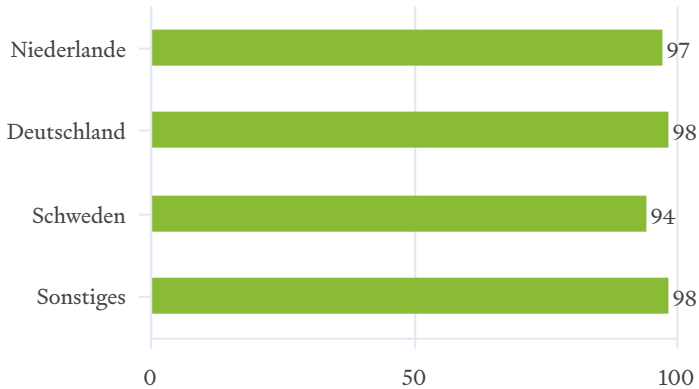
Anzahl der Mitarbeiter einschliesslich externer Mitarbeiter



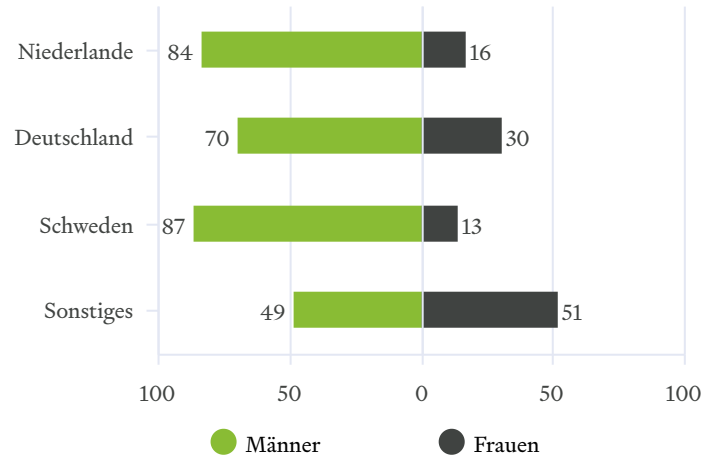
Vollzeitbeschäftigte (%)



Festangestellte Mitarbeiter (%)



Geschlechterverhältnis (%)





4. Strategie Stärken und Beschleunigen

Gemeinsam bauen wir nachhaltiges Wachstum auf

4.1 Über Avebe | Wie wir Werte schaffen

Royal Avebe ist eine internationale Genossenschaft von Stärkekartoffelerzeugern. Wir verarbeiten die Stärkekartoffeln unserer Mitglieder zu hochwertigen Zutaten auf der Basis von Kartoffelstärke und Kartoffeleiweiß. Wir liefern diese Zutaten an Kunden in der ganzen Welt. Sie verwenden unsere Produkte in Lebensmitteln, Tierfutter und industriellen Anwendungen. Dabei bieten wir innovative und gesunde Lösungen mit immer geringeren Auswirkungen auf das Klima und die Umwelt. Gemeinsam arbeiten wir an einem nachhaltigen Lebensmittelsystem.

Unsere Mitglieder

Unsere Mitglieder und unsere wichtigsten Lieferanten sind Kartoffelanbauer in den Niederlanden und Deutschland. Wir arbeiten eng mit ihnen zusammen, um die beste Qualität an Stärkekartoffeln zu erhalten. Als Genossenschaft ist es für uns wichtig, uns ständig weiterzuentwickeln. Nachhaltigkeit hat für uns oberste Priorität. Sowohl in unserem Unternehmen als auch auf den Feldern unserer Mitglieder.

Unsere Standorte

Avebe beschäftigt 1.235 Mitarbeiter und verfügt über sechs Produktionsstandorte in den Niederlanden, Deutschland und Schweden sowie über Vertriebsbüros in Nordamerika, Europa und Asien. Die Unternehmenszentrale befindet sich in Veendam in den Niederlanden.

Unsere Märkte

Avebe entwickelt und produziert Zutaten auf Basis von Kartoffelstärke und -protein für drei Märkte: Lebensmittel, Tierfutter und industrielle Anwendungen. Wir erfüllen den Bedarf an nachhaltigen und gesunden Produkten für Mensch und Tier sowie an nachhaltigen industriellen Lösungen. Unsere Kunden sind auf der ganzen Welt beheimatet, wobei die wichtigsten Märkte in Europa, Asien und Nordamerika liegen.

Ernährung

Weltweit wächst der Markt für gesunde und pflanzliche Lebensmittel. In Nordamerika und Europa stehen die Anforderungen an Lebensmittelsicherheit, Gesundheit und Nachhaltigkeit im Vordergrund. In anderen Teilen der Welt sind Verfügbarkeit und Erschwinglichkeit wichtige Themen. Unsere Inhaltsstoffe bieten den Kunden Chancen und Möglichkeiten, mit nachhaltigen, pflanzenbasierten Alternativen zu Fleisch und Milchprodukten zu wachsen. Dabei bietet eine nachhaltige und transparente Produktionskette einen großen Mehrwert.

Tierfutter

Die Viehzucht steht vor der großen Herausforderung, nachhaltiger zu produzieren, weniger klimaschädlich zu sein und die Artenvielfalt zu fördern. Daher benötigt die Viehzucht Proteine und Futtermittel mit einem möglichst kleinen ökologischen Fußabdruck. Auch das Segment der Heimtiernahrung verzeichnet ein starkes Wachstum und wird voraussichtlich weiter zunehmen. Mit unserem Portfolio an Kartoffelstärke und -proteinen bieten wir Lösungen zur Verbesserung des Nährwerts und der Textur von Vieh- und Heimtiernahrung.

Industrielle Anwendungen

Kartoffelstärkederivate werden in verschiedenen Industrieprodukten verwendet, beispielsweise im Baugewerbe und bei der Herstellung von Papier und Klebstoffen. Wir sehen ein wachsendes Interesse an nachhaltigen pflanzlichen Rohstoffen für diese industriellen Anwendungen. Zum einen, um petrochemische Zusatzstoffe zu ersetzen, und zum anderen, weil die Produkte von Avebe die richtige Funktionalität bieten. Avebe ist unter anderem mit der Einführung von biobasierten Beschichtungen für Lebensmittelverpackungen erfolgreich. Darüber hinaus besteht weiterhin eine starke Nachfrage nach unseren Additiven, zum Beispiel für Zementfliesenkleber.

Sortenentwicklung und Anbauoptimierung

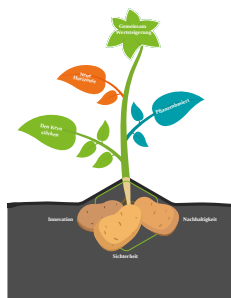
Um einen nachhaltigeren Anbau zu erreichen, ist es wichtig, dass unsere Anbauer mit den besten Stärkekartoffelsorten arbeiten können. Unsere Tochtergesellschaft Averis konzentriert sich auf die Entwicklung, die Vermehrung und den Verkauf von Stärkekartoffelsorten. Im vergangenen Jahr hat Averis mit der Umsetzung seiner neuen Strategie „Route 2030“ einen ehrgeizigen Wandel eingeleitet. Mit dieser Strategie konzentriert sich Averis auf Wachstum, Innovation und die Erschließung neuer Märkte. Außerdem unterstützt Avebe die Landwirte mit dem Optimeel-Anbauprogramm. Auf diese Weise setzen wir uns für einen nachhaltigeren Anbau und ein gutes betriebswirtschaftliches Ergebnis für unsere Mitglieder ein.



4.2 Strategie Stärken und Beschleunigen 2023-2028

Gemeinsam stärken und agil beschleunigen

Gemeinsam mit seinen Landwirten, Mitarbeitern und Kunden verfolgt Royal Avebe seit zwei Jahren seine Strategie Stärken und Beschleunigen. Mit unserer Strategie richten wir den Fokus auf Wachstum und betonen den Mehrwert und die Besonderheit unserer Produkte. Dabei stellen wir den Kunden in den Mittelpunkt unseres Handelns. Diese Strategie ermöglicht es uns, noch zielgenauere Entscheidungen zu treffen und flexibler auf die sich schnell verändernden Märkte zu reagieren.



Vier Pfeiler

Auf der Grundlage von vier Pfeilern bauen wir weiterhin auf unser starkes Fundament für nachhaltiges Wachstum, Innovationen im Vertrieb und Mehrwert für unsere Mitglieder, Kunden und Mitarbeiter. Wir wollen die Kartoffelauszahlungen deutlich erhöhen und für unsere Mitglieder, Kunden und die Gesellschaft nachhaltig relevant bleiben.

I. Den Kern stärken

Wir bauen die einzigartigen Funktionen von Kartoffelstärke und -protein aus und nutzen die Kartoffel so nachhaltig wie möglich. Wir tun dies durch die Optimierung der Anlagenkapazität und ein profitableres Produktportfolio. Zuverlässige und effiziente Abläufe, angetrieben durch Digitalisierung und Automatisierung, sorgen dafür, dass unsere Kostenbasis strukturell niedriger ist und wir unsere Produktivität steigern.

2. Pflanzenbasiert beschleunigen

Wo es eine Nachfrage nach besonderen pflanzlichen Alternativen gibt, bieten wir Lösungen, die zur Nachhaltigkeit und zu (sektoralen) Innovationen beitragen. Durch die flexible und effiziente Nutzung bestehender Produktionslinien verringern wir außerdem unseren ökologischen Fußabdruck durch Inhaltsstoffe für pflanzliche Lebensmittel und die Entwicklung von biobasierten und kreislauffähigen Inhaltsstoffen für die Bau- und Verpackungsindustrie.

3. Neue Horizonte

Wir erkunden Markt- und Anbaumöglichkeiten, um alle Rohstoffe und Anwendungen aus der Stärkekartoffel noch breiter zu nutzen und zu vermarkten, möglicherweise in Kombination mit alternativen Eiweißpflanzen. Dies tun wir mit bestehenden und neuen Technologien. Dazu gehören die Entwicklung von Synergievorteilen bei Produktionslinien mit alternativen Eiweißpflanzen und die Erforschung der Wertschöpfung von Restströmen durch Fermentation.

4. Gemeinsam nachhaltiges Wachstum aufbauen

Innerhalb der Genossenschaft streben wir nach dem höchstmöglichen Ergebnis für unsere Mitglieder, lernen stets dazu und konzentrieren uns auf eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit für eine profitable Zukunft. Gemeinsam für mehr Wert bedeutet ein Plus von mindestens 25 auf unseren Leistungsindikator. Diese wollen wir durch die Programme erreichen, die wir in diesem strategischen Zeitraum umsetzen. Nicht darin enthaltene, potenzielle Kostensteigerungen bei der Kartoffelernte sollten sich in einem höheren Preis niederschlagen, der an den Markt weitergegeben wird.

4.3 Die Basis unserer Strategie: Sicherheit, Nachhaltigkeit und Innovation

Gesunder Nährboden für gesundes Wachstum

Sicherheit, Nachhaltigkeit und Innovation sind die Grundlage unserer Strategie und bilden zusammen unseren Nährboden. Die drei Themen sind in unser gesamtes Handeln eingeflochten und sorgen dafür, dass Royal Avebe gesund ist, gesund bleibt und weiterwächst.

Sicherheit | Safety by nature

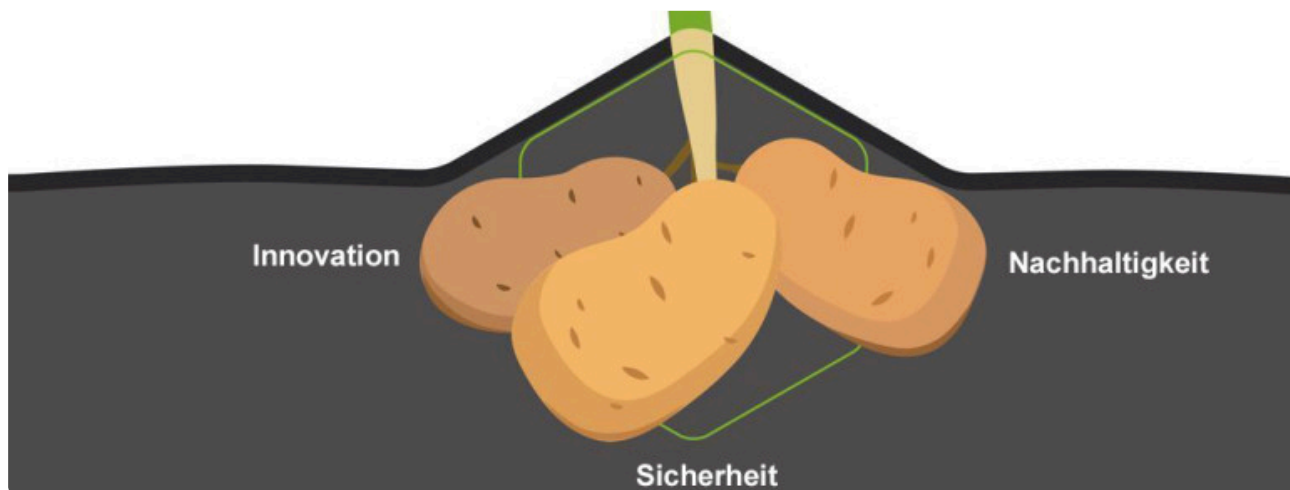
Mit einer Reihe von Produktionsstandorten fallen wir unter die anspruchsvollste Kategorie in der chemischen Industrie. Sicherheit hat für uns oberste Priorität und besteht aus zwei Komponenten: Ein Teil ist die Technik und ein Teil ist das menschliche Verhalten. Wo Sicherheit nicht mit Technologie oder Automatisierung gelöst werden kann, widmen wir dem Sicherheitsverhalten und der Sicherheitskultur große Aufmerksamkeit. Wir tun dies mit allgemeinen oder spezifischen Schulungen und Beurteilungen. Auf diese Weise stellen wir sicher, dass jeder seine Rolle kennt und versteht. Gemeinsam minimieren wir die Risiken. Das gilt auch für den Bereich der Cybersicherheit. Hier liegt der Schwerpunkt vor allem auf dem Verhalten und dem technologischen Bewusstsein. Wir setzen Cybersecurity für die digitale Sicherheit von Büroumgebungen, der Telekommunikation, des Netzwerks und der Produktionsstätten ein.

Nachhaltigkeit

Der Anbau von Kartoffeln hängt in hohem Maße von Witterungseinflüssen und Klima ab. Umgekehrt hat der Anbau auch Auswirkungen auf die Umwelt. Aus diesen Gründen legen wir den Fokus zum einen auf Anbauprozesse mit nachhaltigen Sorten, die eine verbesserte Krankheitsresistenz aufweisen, und zum anderen auf eine weitere Verbesserung der Nachhaltigkeit der Anbautechniken. In der Produktionskette reduzieren wir den Wasserverbrauch, verringern den CO₂-Ausstoß und versuchen, die Restströme zu verwerten. Auf dem Markt reagieren wir auf die Nachfrage nach pflanzlichen Produkten und biobasierten oder zirkulären Inhaltsstoffen für die Bau- und Verpackungsindustrie.

Innovation

Durch technische Innovationen, Digitalisierung, Datenanalyse und den Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) vermarkten wir unsere Produkte effizienter und wettbewerbsfähiger. Angetrieben von der Marktnachfrage und in Zusammenarbeit mit unseren Kunden reagieren wir mit unseren Innovationen besser auf Trends und Entwicklungen. Denken Sie an grüne Methoden zur Stärkemodifizierung oder den Einsatz von Kartoffeleiweiß in neuen Märkten.



4.4 Unsere Auswirkung

Gemeinsam mit unseren Mitgliedern, Kunden, Mitarbeitern und anderen Interessengruppen arbeiten wir an der Umstellung auf eine pflanzenbasierte, nachhaltige Landwirtschaft und eine möglichst effiziente Produktion. Auf diese Weise schaffen wir gesellschaftlichen Wert. Im Folgenden erläutern wir die Auswirkung unseres Wertschöpfungsmodells.

Auf dem Weg zu einer stärker pflanzenbasierten Wirtschaft

Mit unseren innovativen Lösungen bieten wir pflanzliche Alternativen zu Nahrungsmitteln und Proteinen aus tierischen Quellen. Mit unseren speziellen Produkten für eine gesunde Ernährung leisten wir einen positiven Beitrag zur Proteintransition und zum Leben von Verbrauchern weltweit.

„ **Gemeinsam mit unseren Mitgliedern, Kunden, Mitarbeitern und anderen Interessengruppen arbeiten wir an der Umstellung auf eine pflanzenbasierte, nachhaltige Landwirtschaft und eine möglichst effiziente Produktion**

Auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Landwirtschaft

Der Landwirtschaftssektor hat Auswirkungen auf die Gesundheit der Böden, die biologische Vielfalt und die Wasserqualität. Als Genossenschaft der Stärkekartoffelerzeuger spielen wir dabei eine wichtige Rolle. Gemeinsam mit unseren Mitgliedern, den Landwirten, arbeiten wir an einer zukunftsfähigen Landwirtschaft, in der ein gesunder Bauernhof, ein gesunder Boden und eine gesunde Umwelt (strategisches Programm 3xG) wichtige Eckpfeiler sind. Auf diese Weise streben wir eine geringere Umweltbelastung in unserer Kette an und arbeiten gleichzeitig an mehr Ertragskraft für unsere bäuerlichen Mitglieder.



Für eine effizientere und nachhaltigere Produktion

Um Stärke und Eiweiß aus Kartoffeln zu gewinnen, verbrauchen wir Energie und Wasser. Durch innovative Projekte und die Optimierung unserer Prozesse hinsichtlich Wasser- und Energieverbrauch reduzieren wir unsere CO₂-Emissionen und Restströme.



4.5 Unser Wertschöpfungsmodell

Input

Genossenschaft von 1.864 Erzeugern (Sozialkapital)

Forschung & Entwicklung (Geistiges Kapital)

Kartoffeln, Energie und Wasser (Naturkapital)

Produktionsstätten (Produzierendes Kapital)

Engagierte Mitarbeitende (Humankapital)

Eigenkapital & investiertes Kapital (Finanzkapital)

Geschäftsmodellmodell

Unsere Leistungen

Royal Avebe ist eine Genossenschaft der Stärkekartoffelerzeugern in den Niederlande und Deutschland. Wir entwickeln wertvolle Inhaltsstoffe aus Kartoffelstärke und Kartoffeleiweiß. Zusammen mit unseren Mitgliedern, Kunden, Mitarbeitenden und Stakeholdern arbeiten wir an einem nachhaltigen Nahrungsmittelsystem und Industrie-Anwendungen.

Unsere Kette



Unser Ziel

Beschleunigung des Übergangs zu mehr pflanzenbasiert. Durch die Schaffung unverwechselbarer Werte für unsere Mitglieder, Mitarbeiter, Kunden und die Gesellschaft. Die Kartoffel ist unser Fundament. Vom Feld bis zum Kunden bieten wir mit unseren innovativen Lösungen eine nachhaltige, transparente Kette.

Output

Gemeinsam nachhaltiges Wachstum aufbauen
 • € 136,79 Leistungsindikator

Den Kern stärken
 • 30% Anteil neuer Averis-Sorten an der gesamten Fläche
 • 293 Kundenbeschwerden
 • Mitarbeiterengagement: Bewertung 7,2

Beschleunigen Pflanzenbasiert
 • Das Angebot von Kartoffelstärke und Kartoffelprotein in pflanzlichen Produkten stärken

Neue Horizonte
 • Verwertung, Verarbeitung und möglicher Anbau neuer, eiweißhaltiger Kulturen

Sicherheit
 • Sicherheit am Arbeitsplatz: eine Sicherheitskultur, die auf Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Transparenz beruht
 • Wir konzentrieren uns auf Cybersicherheit, digitale Sicherheit in den Büros, in der Telekommunikation und im Netzwerk der Produktionsstandorte

Nachhaltigkeit
 • Gesamtes Produktportfolio für den ökologischen Fußabdruck verringern. Weniger Energie, Wasserentnahme und Restströme.
 - 160 Kilotonnen Scope 1 CO₂-Emissionen
 - 0,195 Tonnen CO₂ pro Tonne Produkt
 - 72124 Tonnen Schlamm im Bruttogewicht
 - 4,5% Tara des Kartoffelgewichts
 - 12,4 Mm³ Wasser

Innovation
 • Marktorientierte Innovationen mit Schwerpunkt auf hochwertige Kundenanwendungen

Auswirkungen & SDGs

Hin zu einer nachhaltigeren Landwirtschaft

Gemeinsam mit unseren Mitgliedern setzen wir uns für ein nachhaltiges Lebensmittelsystem und eine widerstandsfähige Landwirtschaft mit einem fairen Preis für die Landwirte ein.



Hin zu einer effizienteren Produktion

Wir reduzieren unseren Wasserverbrauch, unsere CO₂-Emissionen und unsere Abfallströme, um unsere negativen Auswirkungen auf Naturkapital wie Klima und Wasser zu verringern.



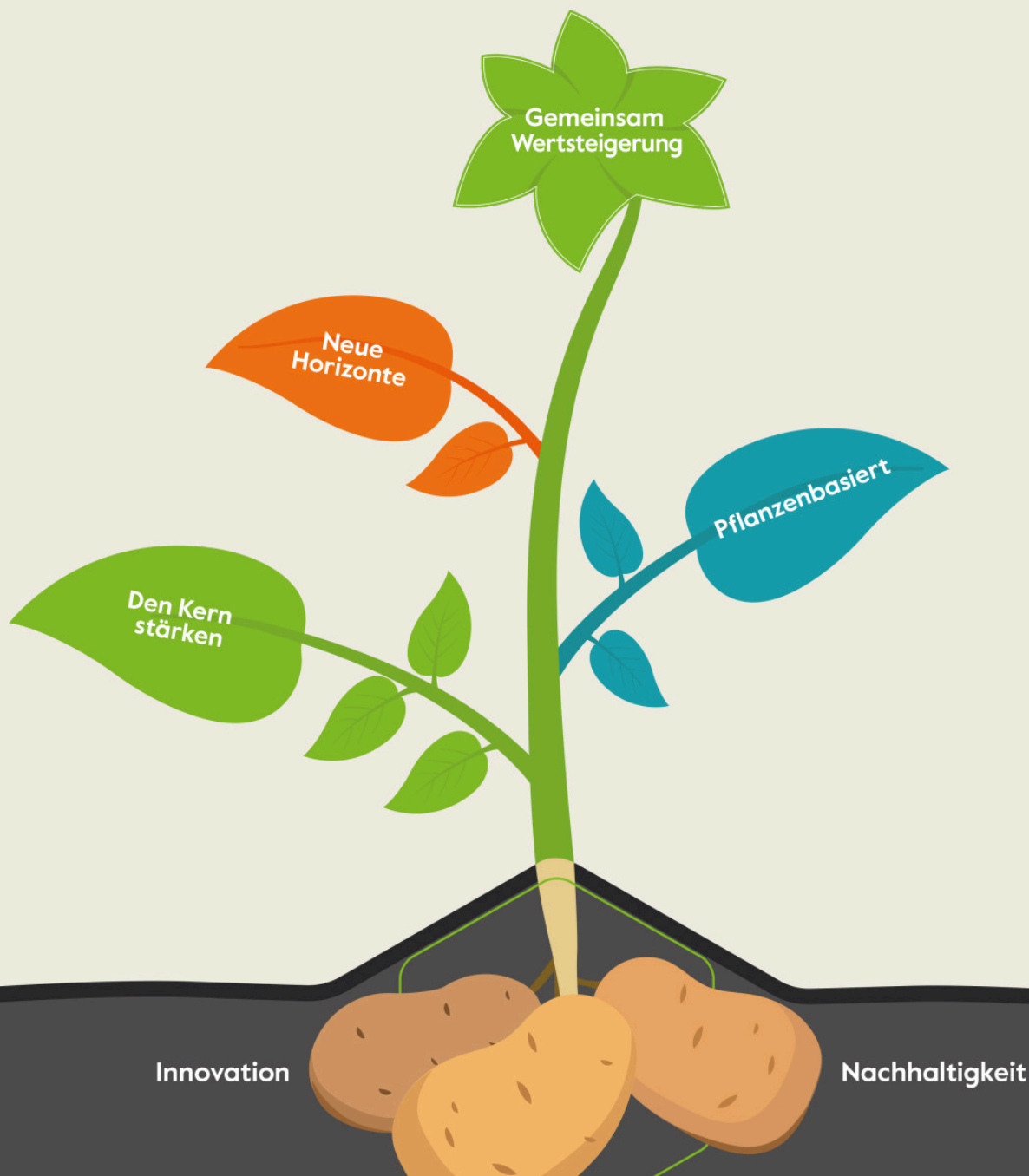
Hin zu mehr pflanzlicher Ernährung

Mit unseren Produkten und in Zusammenarbeit mit Partnern arbeiten wir daran, den Übergang zu mehr pflanzlicher Ernährung und biobasiertem Bauen zu beschleunigen.



Stärken und Beschleunigen

Gemeinsam nachhaltiges Wachstum aufbauen



5. Strategie | Erzielte Ergebnisse

5.1 Strategie-Update | Flexibel und zielgerichtet

Interview mit Marleen de Rond-Schouten, Managing Director Agro & Strategy, und Chris Hollebek, Chief Commercial Officer

„Dafür darf man mich früh aufwecken: genügend Kartoffeln von guter Qualität in unseren Fabriken“, sagt Marleen, die die Gesamtverantwortung für die Rohstoffversorgung der Fabriken trägt. Während Marleen für die Rohstoffzufuhr zuständig ist, verantwortet Chris den Vertrieb. Chris: „In den letzten Jahren haben wir uns wirklich von einer produktgetriebenen zu einer marktorientierten Organisation gewandelt. Der Kundenbedarf steht jetzt im Mittelpunkt all unseres Handelns. Bei jeder Entwicklung stellen wir uns die Frage: Welches Problem lösen wir für den Kunden? Und warum ist die Kartoffel dafür die beste Lösung?“

Stärkung der Basis

Eine marktorientierte Strategie erfordert eine verlässliche Rohstoffbasis. Chris betont die Bedeutung einer stabilen Grundlage: „Ohne Rohstoffe hat man nichts zu verkaufen.“ Marleen ergänzt: „Im Anbaujahr 2024 konnten wir ausreichend hochwertige Rohstoffe verarbeiten. Für das kommende Jahr sehen wir eine weitere Zunahme der Liefermengen, insbesondere in Deutschland. Während andere Kulturen wie Getreide, Zuckerrüben und sogar Pommes-Kartoffeln stark im Preis schwanken können, bleibt Avebe ein verlässlicher und stabiler Partner im Anbauplan.“

Gemeinsam zu mehr Wert

Sowohl die Rohstoffzufuhr als auch der Absatz wurden im vergangenen Geschäftsjahr gestärkt. Innovation wurde dem Bereich Commerce zugeordnet. Das hat zur Bildung multifunktionaler Market-Business-Teams geführt, in denen Vertrieb und Innovation zusammenarbeiten, erzählt Chris. „Wir bewegen uns vom Rohstoffproduzenten zum Wertschöpfungspartner für den Kunden. Wir starten jetzt mit den Kundenbedürfnissen und durch diese Markteinblicke bringen wir uns mit Wissenschaft und Technologie ein.“

„Dafür darfst du mich früh aufwecken: genug Kartoffeln in guter Qualität in unseren Fabriken“



Neue Horizonte

„Es gibt nach wie vor Raum für radikal neue Ideen, aber wichtig ist, dass die meisten Innovationsaktivitäten nachweislich einen Mehrwert für den Kunden oder den Markt schaffen“, sagt Chris. Er erklärt, dass es bei Avebe drei Innovationsgeschwindigkeiten gibt: radikal, schrittweise und express. So hat Avebe in letzter Zeit erfolgreich modifizierte Stärken, zementfreien Fliesenkleber und pflanzliche Alternativen zu Gelatine in veganem Lakritz entwickelt. „In großen Volumenmärkten unterscheiden wir uns durch Qualität, Zuverlässigkeit und Liefersicherheit. In spezialisierten Märkten bieten wir den Kunden hingegen technische Unterstützung und maßgeschneiderte Lösungen“, erzählt Chris. „Unsere Innovationen sind somit nicht nur neuartig, sondern auch relevant und praktisch anwendbar.“

Stark für unsere Mitglieder

Avebe ist ein verlässlicher Partner - sowohl für Kunden als auch für die landwirtschaftlichen Mitglieder. Marleen betont, dass Landwirte mit einem stabilen Preis rechnen können, der jedes Jahr solide steigt. Marleen: „Landwirte profitieren von einer schnellen Auszahlung, gut organisiertem Verladen und Transport und erhalten Averis-Pflanzgut zu einem reduzierten Preis. Außerdem haben Avebe-Landwirte zuerst die Möglichkeit, die neuesten Averis-Sorten auf ihrem Betrieb einzusetzen. Averis arbeitet kontinuierlich an der Verbesserung der Resistenzen gegen (bodenbürtige) Krankheiten, der Ertragssteigerung und der Lagerfähigkeit. Unsere Landwirte können zudem auf Unterstützung durch den Agro-Außendienst und die Agro-Studiengruppen zählen. Schließlich liefern die Ergebnisse der Versuchsfelder und Demonstrationsflächen

praktische Informationen über die neuesten Sorten und den Anbau von Stärkekartoffeln. Avebe ist nicht nur engagiert, sondern auch eine stabile Kraft in einem sich ständig wandelnden Umfeld.“



Zuverlässiger Wertschöpfungspartner

„Um als zuverlässiger Wertschöpfungspartner weiter zu wachsen, ist es entscheidend, dass die Fabriken zuverlässig arbeiten und konstant mit hochwertigen Produkten laufen. So wurde in Ter Apelkanaal in ein Projekt zur Reduzierung des Salzeinsatzes investiert. In Gasselternijveen laufen neue Dekanter und in Foxhol wurde durch funktionsübergreifende Zusammenarbeit eine Produktionslinie angepasst. Im KPW-Gebiet in Deutschland wurden elektrische Schlüsselkomponenten modernisiert und ein Weichwassersystem installiert. Mehrwert kann nur geschaffen werden, wenn der Fabrikpark in Bezug auf (Lebensmittel-)Sicherheit, Rohstoffe und Betrieb in Ordnung ist“, so Chris.



Drei Entwicklungsgeschwindigkeiten zur Erfüllung von Markt- und Kundenbedürfnissen:

1. Radikal: Von Grund auf neu. Dies sind langfristige Projekte.
2. Schrittweise: Schritt für Schritt verbessern - lernen und anpassen.
3. Express: Im kleinen Maßstab testen und lernen. Danach ausrollen.

5.2 Weniger CO₂ und Strom, dafür 87 Millionen Liter Wasser eingespart

Interview mit Process Development Engineer Thomas Koetje und Projektmanager Johan Schonewille

„Solche großen Einsparzahlen inspirieren tatsächlich die Vorstellungskraft“, bestätigt Thomas, als er und Johan über die Installation von fünf neuen Fruchtwasserdekantern berichten. Beide sind nicht nur mit dem Ergebnis zufrieden, sondern auch mit dem Weg dorthin. „Unsere gesamte Produktionsstätte in Gasselternijveen basiert auf diesem ersten Prozessschritt. Wenn dieser stillsteht, steht alles still“, sagt Thomas. Johan ergänzt: „In Zusammenarbeit mit Engineering, Produktion und dem Lieferanten ist es gelungen, die Produktion einfach weiterlaufen zu lassen.“

” Die neuen Dekanter haben eine spektakuläre Einsparung gebracht



Thomas Koetje (links) und Johan Schonewille

Investition in den Ersatz

Die fünf Dekanter sind industrielle Zentrifugen, die feste Kartoffelbestandteile vom flüssigen Fruchtwasser trennen. Johan: „Während einer einjährigen Testphase haben wir zunächst mit einem neuen Dekanter gearbeitet. Engpässe wie Druckschwankungen oder instabiler Betrieb wurden in dieser Phase gelöst.“ Erst als dieser Dekanter stabil lief, wurden die weiteren vier installiert. Thomas: „Dieser Ansatz hat sehr gut funktioniert. Diese Vorgehensweise wird zur neuen Norm. Wo es möglich ist, testen wir zunächst an einem Ort und führen es dann vollständig ein.“

Einsparungen bei CO₂, Strom und Wasser

Die neuen Dekanter haben spektakuläre Einsparungen gebracht. Der Trockensubstanzgehalt wurde von etwa 40 Prozent auf 46 Prozent erhöht. Das bedeutet, dass das Fruchtwasser besser von festen Bestandteilen, Stärke und Fasern getrennt wird. Es bleiben so wenige feste Fasern im Fruchtwasser zurück, dass alle Zentrifugensiebe abgeschaltet wurden - das spart Energie. Zudem benötigen die Dekanter weniger Verdünnungswasser.

Pro Kampagne 87 Millionen Liter Wasser weniger benötigt

Insgesamt sparen die neuen Maschinen pro Kampagne 87 Millionen Liter Wasser ein! Dieses Wasser muss in der nächsten Prozessstufe nicht mehr auf über 100 Grad in der Verdampferanlage erhitzt werden. Auf jede fünf Kubikmeter Flüssigkeit werden über 1.000 Kilogramm Dampf eingespart. Johan: „Dann sprechen wir tatsächlich von großen Einsparzahlen - Zahlen, die die Vorstellungskraft inspirieren.“

Pro Kampagne sparen wir:

- 87 Millionen Liter Wasser
- 3,3 GWh Strom
- 1,5 Millionen Nm³ Gas
- 18 Kilotonnen Dampf

Royal Avebe auf dem Weg zur Klimaneutralität

Avebe strebt mit verschiedenen Nachhaltigkeitsprogrammen eine erhebliche Reduzierung der Umweltbelastung an. Ziel ist es, den Wasserverbrauch zu senken, die Energieeffizienz zu steigern, die Kreislaufwirtschaft zu fördern, Einkaufs- und Produktionsprozesse nachhaltiger zu gestalten und Emissionen zu verringern.

Nachhaltigkeit ist ein Grundpfeiler unserer Strategie „Stärken und Beschleunigen“. Wir setzen uns dafür ein, unseren ökologischen Fußabdruck zu verkleinern - im Einklang mit dem Pariser Klimaabkommen. Dies gilt sowohl für unsere eigenen Betriebsabläufe als auch für unsere Kunden. Nachhaltigkeit zieht sich wie ein roter Faden durch die gesamte Kette: vom Anbau bei unseren Mitgliedern bis zur Lieferung unserer Produkte an den Kunden.

Im vergangenen Geschäftsjahr haben wir an unseren Produktionsstandorten erneut bedeutende Fortschritte im Bereich Nachhaltigkeit erzielt. So wurden in Gasselternijveen neue Fruchtwasserdekanter in Betrieb genommen und in Foxhol wird derzeit eine Elektroboiler-Anlage installiert. Für das kommende Geschäftsjahr sind wichtige Nachhaltigkeitsprojekte an unseren internationalen Standorten geplant: In Lüchow (Deutschland) werden neue Protein-Dekanter installiert und in Malmö (Schweden) starten zwei umfangreiche Energieeinsparprojekte.

Lesen Sie mehr über unseren Ansatz und unsere Ergebnisse im [ESG-Kapitel](#) dieses Berichts.

5.3 PerfectaMAR® | Erfolgreiche Zusammenarbeit in der Proteininnovation

Interview mit Maarten Wilbrink, Spezialist für Prozessentwicklung und Proteinspezialist

Als weltweit einziger Hersteller gewinnt Avebe hochwertige funktionelle Nahrungseiweiße aus der Kartoffel. Eines dieser Kartoffelproteinprodukte eignet sich besonders gut, um die ursprüngliche Textur von Surimi zu erhalten. Das neue Produkt heißt PerfectaMAR® und wurde im eigenen Innovationszentrum entwickelt. Diese neue Anwendung entstand durch die Unterstützung eines südkoreanischen Professors, ein Surimi-Symposium und durch die Zusammenarbeit mit einer thailändischen Universität.

„ Die Einführung von PerfectaMAR® bietet starke Wachstumsmöglichkeiten auf dem asiatischen Markt

Surimi-Symposium & Forschungsgruppe

Maarten Wilbrink erklärt: „Eine südkoreanische Forschungsgruppe veröffentlichte Ergebnisse, in denen es gelungen war, eine Kartoffelproteinfraktion mit positiven Effekten auf die Surimi-Textur herzustellen. Gleichzeitig besuchte eine Kollegin das Surimi-Symposium in Thailand und traf dort Forscher einer thailändischen Universität. Diese halfen uns bei einer Folgeuntersuchung.“ Während die Universität die Wirkung auf die Fischtextur untersuchte, analysierte Avebe die biochemischen Eigenschaften des verwendbaren Kartoffelproteins.



Direkter Abnehmer

Zur gleichen Zeit besuchte ein indischer Surimi-Produzent das Innovationszentrum. „Surimi ist übrigens ein Sammelbegriff für gehacktes Fischfilet, aus dem

Fischblöcke hergestellt werden - wie etwa die bei uns bekannten Krabbenstäbchen“, erklärt Maarten. „Der Produzent war so beeindruckt von der Anwendung, dass er das Produkt sofort abnahm“.

Dreißig verschiedene Schutzproteine

Maarten hat eine klare Vorstellung, warum PerfectaMAR® so gut ankommt: „Unser Proteinprodukt ist so rein, dass man von einem Isolat sprechen kann. Je reiner das Protein, desto besser die Funktionalität und desto besser bleibt die Fischtextur erhalten. Zudem enthält unser Kartoffelprotein bis zu dreißig verschiedene Schutzproteine - im Vergleich zu nur fünf in Hühnereiern.“ Diese Schutzproteine sorgen dafür, dass die Fischtextur auch bei Erhitzung erhalten bleibt.

Wachstumspotenzial in Asien

Die Einführung von PerfectaMAR® bietet starke Wachstumsmöglichkeiten auf dem asiatischen Markt, wo viele Surimi-Produzenten ansässig sind. Maarten: „Produzenten benötigen weniger Kartoffelprotein als tierisches Eiweiß, um dieselben funktionellen Ergebnisse zu erzielen. Das macht PerfectaMAR® nicht nur effektiver, sondern auch kosteneffizienter“.

Christina Widyawati von Sales Asia über PerfectaMAR®:

„Seit der Einführung auf der Messe Food Ingredients Asia 2024 in Indonesien wächst der Marktanteil von PerfectaMAR® stetig. Dank kontinuierlicher Forschung und Zusammenarbeit haben wir eine solide Basis geschaffen, die die einzigartigen Eigenschaften und den Mehrwert des Produkts sichtbar macht. Darüber hinaus ist es kommerziell attraktiv durch seine starke Texturleistung, Kosteneffizienz bei niedriger Dosierung und nicht-allergene Eigenschaften. PerfectaMAR® passt perfekt zu den langfristigen Zielen von Avebe in den Bereichen Innovation und Nachhaltigkeit.“

Innovationen in Kartoffelstärke: vielseitig einsetzbar, mit Wirkung

Neben der Proteininnovation PerfectaMAR® investiert Avebe kontinuierlich in die Entwicklung von Kartoffelstärke. Diese Innovationen tragen zu effizienteren Prozessen, nachhaltigeren Lösungen und pflanzlichen Alternativen bei. Zwei Beispiele für die Süßwarenindustrie:

Vitamin-Gums

Mit PerfectaGEL® bietet Avebe ein veganes Gelatine-Alternativprodukt für Hersteller von Vitamin-Gums. Es ist hygienischer in trockenen Anwendungen und spart durch verkürzte Trocknungszeiten Platz, Zeit und Energie.

Süßwaren

Für Produkte wie Lakritz, Weingummi und andere Süßwaren bietet PerfectaGEL® FS eine pflanzliche Alternative zu Gelatine. Die Trocknungszeit ist deutlich kürzer als bei Gelatine oder Pektin, was zu effizienteren Produktionsprozessen und geringeren Energiekosten führt.

5.4 Bereichsübergreifende Zusammenarbeit schafft Mehrwert

Interview mit Bas Gerrits, Director Product Line Management

„Eine stillstehende Produktionslinie kostet Geld. Jeder bei Avebe - von der Geschäftsleitung bis zur Produktion - versteht, dass eine Linie ausgelastet sein muss“, sagt Bas Gerrits. Er erklärt, dass jetzt der Moment gekommen sei, auch Wertschöpfung in die Produktionslinien zu bringen. Er nennt das Asset-Valorisation. Es ist ein nächster Schritt auf der strategischen Säule: Portfolio-Valorisation. Bas: „Im Rahmen dieser Asset-Valorisation haben wir eine Produktionslinie angepasst.“



Signifikanter Beitrag zum Wachstum des Kampagnenpreises

„Asset-Valorisation bedeutet, dass wir die Restströme bestehender Produktionsmittel und Materialflüsse optimal nutzen. Dadurch können wir schneller zwischen Produktmischen wechseln, die Linie wird vollständig ausgelastet und die Erträge werden maximiert“, erklärt Bas. Er berichtet, dass Derivate, die zuvor von einem externen Partner hergestellt wurden, nun von Avebe selbst produziert werden. „Wir nutzen die Produktionslinie besser, sichern die Qualität, senken die Kosten und stellen hochwertige Produkte nun selbst her. Insgesamt leistet dieses Projekt einen signifikanten Beitrag zum Wachstum des Kampagnenpreises.“

„ Wir machen den Unterschied, indem wir gemeinsam flexibel bleiben

Bereichsübergreifende Zusammenarbeit

Der Erfolg dieses Projekts ist ein gutes Beispiel für eine intensive bereichsübergreifende Zusammenarbeit zwischen unseren Bedienern, Qualitätsmitarbeitenden, Projektmanagern sowie Kollegen aus Vertrieb und Produktmanagement. Bas: „Die Kollegen haben eng zusammengearbeitet, um die Linie technisch anzupassen und Prozess- sowie Kontrollfunktionen zu erweitern. Ein solches Projekt verlangt von allen Beteiligten Engagement und Verständnis. Es ist entscheidend, die Menschen über die Notwendigkeit zu informieren. Wir machen den Unterschied, indem wir gemeinsam flexibel bleiben. Für mich ist das ein Paradebeispiel für [Play to Win](#). Das ist ein großes Kompliment an alle.“

Ronny Pals, Site Director Avebe: „Es herrschte enormer Zeitdruck und es mussten mehrere Puzzleteile zusammengefügt werden. Dass das Projekt schließlich Erfolg hatte, ist wirklich ein Beispiel für Play to Win. Damit meine ich, dass wir während eines wirkungsvollen Projekts miteinander in Verbindung geblieben sind - über alle Disziplinen hinweg. Play to Win bedeutet für mich, Verantwortung zu übernehmen und kreativ über den Tellerrand hinauszudenken, um am Ende gemeinsam Ergebnisse zu erzielen.“

5.5 Play to Win ist kein Slogan - es ist, wer wir sind



Joyce de Vries-Pieterman (links) und Renée Gosschalk-Harms

Interview mit Joyce de Vries-Pieterman, Director Communication & Public Affairs, und Renée Gosschalk-Harms, Director Acquisition & Development

„Ein Kulturwandel geschieht nicht über Nacht. Er braucht Zeit, Konsistenz und Engagement. Und das ist in Ordnung, denn echte Veränderung lässt sich nicht erzwingen“, beginnt Joyce. Sie erklärt, dass Avebe auf einer starken Basis aufbaut: „Wir machen bereits vieles richtig, und darauf dürfen wir stolz sein.“ In der Strategie wurde bewusst der Begriff Stärken gewählt: „Es geht darum, das zu stärken, was funktioniert. Wir fangen nicht bei null an. Im Gegenteil - wir haben bereits viel im Haus. Play to Win hilft uns, dieses Potenzial noch besser zu nutzen.“ Die Stärke von Avebe liegt in dem, was intern beeinflusst werden kann: die Kultur. Joyce: „In einer Welt, die sich ständig verändert, machen wir den Unterschied durch klare Kernwerte und Kernkompetenzen. Das verlangt von uns, dass wir agiler und unternehmerischer werden. Und ja, dabei dürfen wir Fehler machen - denn daraus lernen wir.“

„ In einer Welt, die sich ständig verändert, machen wir den Unterschied durch klare Kernwerte und Kernkompetenzen

Kulturwandel ist eine gemeinsame Verantwortung

Renée ergänzt: „Play to Win übersetzt unsere Kultur in konkretes Verhalten am Arbeitsplatz.“ Sie erklärt, dass dies die Beteiligung aller erfordert - sowohl neuer Kollegen als auch Mitarbeitender, die seit Jahrzehnten bei Avebe tätig sind. „Wir sehen, dass Kollegen überall in der Organisation Play to Win annehmen und auf ihre eigene Weise umsetzen. Die Flexibilität und das Botschaftertum machen den Unterschied.“ Botschaftertum muss nicht groß oder formell sein. Laut Renée liegt es in kleinen Dingen: eine Kollege, die Verbindung fördert, jemand, der Verantwortung übernimmt, oder ein Teammitglied, das anderen hilft, einen zusätzlichen Schritt zu machen. „Man muss nicht in allen fünf Kompetenzen glänzen“, erklärt Renée. „Jemand kann zum Beispiel stark im Verbinden sein und darin eine Vorbildrolle übernehmen. Das ist genauso wertvoll.“

Verhalten, das wir bewahren wollen

„Wir werden Dinge nicht völlig anders machen - wir werden sie besser machen. Gemeinsam. Zielstrebig und mit Stolz“, sagt Joyce. Renée ergänzt: „Die Play to Win-Bedeutung wird erst im Alltag greifbar und anwendbar. Und gleichzeitig wollen wir vieles bewahren - wie den Stolz, die Loyalität, die Lösungsorientierung und die bodenständige Mentalität, die Avebe auszeichnen.“

Vom Programm zur Selbstverständlichkeit

Die Ambition ist klar: Play to Win soll kein separates Programm bleiben, sondern ein selbstverständlicher Teil der Avebe-Kultur werden. Renée: „Wir nennen es jetzt noch Play to Win, aber in ein paar Jahren muss das vielleicht gar nicht mehr so sein. Dann ist es so tief mit unserer Identität verwoben, dass es keinen eigenen Namen mehr braucht. Wir sind überzeugt: Wachstum beginnt bei den Menschen.“



Diese Kernkompetenzen fließen unter anderem ein in:

- Verschiedene Avebe-Kommunikationsmittel, z. B. in unserer Arbeitgeberkommunikation und in Stellenausschreibungen
- Aufbau und Gestaltung von Bewerbungsgesprächen
- Auswahl- und Entwicklungsassessments
- Unsere HR-Gesprächszyklen im Jahresverlauf
- Programme zur Talententwicklung, Ausbildung und Schulung
- Funktionsprofile



5.6 Grenzüberschreitender Wissensaustausch im KPW-Gebiet

Interview mit Berater Albert Wolfs und Avebe-Mitglied und Landwirtin Clara Borm

Was können niederländische Landwirte von ihren deutschen Kollegen lernen? „Eine ganze Menge. Auch in Deutschland ist das Wissen sehr groß“, sagt Albert Wolfs, und seine Begeisterung ist sogar durch das Telefon spürbar. Er sitzt im Auto auf dem Rückweg aus dem KPW-Gebiet - einem Teil Deutschlands zwischen Hamburg und Hannover. Es ist einer der heißesten Tage des Jahres, und Albert hat mit einer deutschen Studiengruppe eine Versuchssilogrube im Feld ausgehoben: „Im KPW-Gebiet sind die Landwirte generell besser daran gewöhnt, mit Hitze und Trockenheit umzugehen.“



Albert Wolfs und Clara Borm

„ Jede Studiengruppe verfolgt dasselbe Ziel: höhere Erträge erzielen und Kosten senken

Höhere Temperaturen und weniger Regen

„Neben höheren Temperaturen bekommen die Landwirte in dieser Region auch deutlich weniger Regen - etwa 150 Millimeter pro Jahr. Anders als in den Niederlanden gibt es hier ein Bewässerungskontingent für zehn Jahre“, erklärt Albert. „Das erfordert strategische Entscheidungen: Welche Kulturen bekommen Wasser und welche nicht? Das sind wir in den Niederlanden gar nicht gewohnt.“ In seiner Studiengruppe ist derzeit eine Landwirtin, die mit Tröpfchenbewässerung experimentiert. „Letztes Jahr haben wir uns angeschaut, wie das funktioniert. Sie legt die

Bewässerungsschläuche zwischen die Kartoffeldämme, und die ganze Gruppe schaut zu. Sie teilt ihre Erkenntnisse, und wir alle lernen daraus. Das ist großartig.“

Steine und ein weiter gefasster Anbau

Ein weiterer auffälliger Unterschied ist die große Menge an Steinen. Als Niederländer denkt man: „Räumt die Steine doch einfach vom Feld.“ Aber die Landwirte hier wissen, dass das Entfernen auch Nachteile hat. Die Bodenstruktur wird dadurch sehr fein, was die Wurzelbildung der Pflanzen verschlechtern kann. Laut Albert haben die Steine auch Vorteile: Bei heißem Wetter heizen sich die Dämme weniger stark auf.

Vor allem Gemeinsamkeiten

Albert betont, dass es vor allem viele Gemeinsamkeiten zwischen den deutschen und niederländischen Studiengruppen gibt. Alle Studiengruppen innerhalb von Avebe sammeln Daten auf dieselbe Weise. Feldbesuche werden mit Diskussionen über aktuelle Anbaufragen kombiniert. Jede Studiengruppe verfolgt dasselbe Ziel: höhere Erträge erzielen und Kosten senken. Alle sind offen, wissbegierig und begeistert vom Wissensaustausch. „So entsteht Erkenntnis und Verbindung über unsere Grenzen hinweg. Ich bringe Wissen mit, aber nehme auch immer etwas mit zurück. Wenn die Landwirte besser werden, werden wir gemeinsam besser - und Avebe auch. Das bereitet mir große Freude!“

Landwirtin Clara Borm lernt viel von der Studiengruppe

„Die Bonituren der Bestände durch Albert haben mir viel über Krankheiten und Schädlinge bei Kartoffeln beigebracht“, erzählt Clara Borm. Die 26-jährige Landwirtin lebt in Bismark in der Altmark (Sachsen-Anhalt) und bewirtschaftet gemeinsam mit ihrer Familie einen reinen Ackerbaubetrieb mit Silomais, Getreide und seit rund zehn Jahren auch Kartoffeln. Besonders schätzt sie den Austausch mit Berufskollegen in der Avebe-Studiengruppe: „Das regelmäßige Ausgraben von Boden- und Wurzelprofilen zeigt sehr anschaulich, wie wichtig gute Pflanzbedingungen sowie die Qualität und Konditionierung des Pflanzguts sind. Ich kann die Teilnahme an der Studiengruppe nur empfehlen - auch weil Albert als Begleiter immer den Praxisbezug wahrt.“



5.7 Averis Route 2030 | Kommerzielle Neuausrichtung und ein geschärfter Fokus

Ein Interview mit Martijn Zwinderman, Molekularspezialist, und Bastiaan Schoenmaker, Standortleiter von Averis

Die neue Route bedeutet sowohl eine kommerzielle Neuausrichtung als auch einen geschärften Fokus. Das berichten Bastiaan und Martijn in einem Gespräch über die neue Strategie von Averis, dem 100-prozentigen Tochterunternehmen von Avebe. Im Interview zeigt sich Bastiaan als Generalist, der über Strategie, Chancen und die Stärke des Averis-Teams spricht. Martijn hingegen ist der datengetriebene Spezialist, der direkt in die Inhalte eintaucht. Eine gelungene Kombination, die sich gut ergänzt.

Die Kraft der Innovation

„In den kommenden Jahren setzen wir auf funktionale Innovationen“, erklärt Martijn. Averis konzentriert sich weniger auf Grundlagenforschung und stärker auf praktische Anwendungen. „Wir setzen Technologien ein, um Eigenschaften wie Stärkegehalt, Lagerfähigkeit und Krankheitsresistenz bereits früh im Züchtungsprozess zu erfassen - unter anderem mit DNA-Technologie und statistischen Modellen. So entwickeln wir effizient Kartoffelsorten mit hohem Stärkeertrag und verbesserter Resistenz.“



Martijn Zwinderman (links) und Bastiaan Schoenmaker

Dieses Team stärkt die Basis

„Auch wenn wir natürlich stolz auf unsere hochresistenten Sorten sind, bin ich vor allem stolz auf das Team, das alles für Averis gibt“, sagt Bastiaan. „Wir arbeiten effizient und effektiv zusammen, sind flexibel und motiviert. Alle sind bereit, Averis mit den bevorstehenden Veränderungen

voranzubringen. Das Wissen und die Erfahrung aus 70 Jahren Averis verbinden sich mit den Ambitionen der Strategie Route 2030 und schaffen Möglichkeiten zur Expansion in neue Märkte und mit neuen Sorten.“

Expansion in andere Märkte

Die Averis-Strategie „Route 2030“ ist in Schritte unterteilt, erklärt Bastiaan. Der erste Schritt lautet: Mit dem aktuellen Stärkeportfolio ins Ausland gehen. Dänemark ist der erste Kandidat, weitere Länder folgen. Der zweite Schritt besteht darin, die Averis-Sorten für andere Anwendungen wie Flocken oder Granulat einzusetzen. Und der dritte Schritt ist die Entwicklung anderer Kartoffeltypen wie Pommeskartoffeln, denn das ist weltweit der größte und am schnellsten wachsende Markt. Averis ist bereit, Schritt für Schritt seine Position in bestehenden und neuen Märkten zu stärken.

Jubiläum | 70 Jahre Averis!

Während der Stärkekartoffeltag in Valthermond feierten rund 500 Besucher das 70-jährige Bestehen von Averis. Mitglieder, Kollegen und Interessierte blickten nicht nur zurück, sondern auch nach vorn. Die Besucher besichtigten Versuchsfelder, Gewächshäuser und Labore. Der Tag war geprägt von Innovationen rund um Pflanzgut und die Kartoffelsorten der Zukunft.



5.8 Lebensrettende Regeln in der Praxis: trainieren, anwenden, stärken

Interview mit Robert-Jan Bannink, Director QESH

Sicherheit ist ein zentraler Bestandteil des gesunden Fundaments der Strategie „Stärken und Beschleunigen“. „Im Jahr 2023 haben wir mit den lebensrettenden Regeln begonnen. Das sind wichtige Sicherheitsregeln, die wir einsetzen, um Risiken zu minimieren und Unfälle zu vermeiden. Ein bedeutender Schritt hin zu einem sicheren und gesunden Arbeitsumfeld für alle, die bei Avebe arbeiten“, erklärt Robert-Jan Bannink.



„ Alles daransetzen, um die Sicherheit unserer Mitarbeitenden und Auftragnehmer zu gewährleisten

Klarheit darüber, was von wem zu tun ist

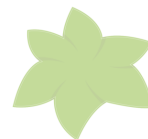
Eine dieser zehn lebensrettenden Regeln (Life saving rules) lautet: Ich stelle sicher, dass eine gültige Arbeitserlaubnis vorliegt, und ich halte mich stets an die Sicherheitsvorschriften. „Damit eine Maschine oder Anlage nicht eingeschaltet wird, während jemand daran oder darin arbeitet“, erläutert Robert-Jan. „Mit der Arbeitserlaubnis und dem bisherigen Verfahren war grundsätzlich nichts falsch, aber es war nicht immer klar geregelt, wer was wann tun musste. Auch die geforderten Maßnahmen waren nicht immer umsetzbar.“ Oft lag die Entscheidung bei den Mitarbeitenden, was notwendig war - „das wollen wir nicht mehr. Jetzt ist klar, was zu tun ist und wer was macht. Auch wenn etwas schiefgeht“, so Robert-Jan.

Von Kollegen für Kollegen

Es reicht nicht aus, neue Verfahren nur aufzuschreiben und zu präsentieren - man lernt sie durch praktisches Handeln. Robert-Jan berichtet, dass ein engagiertes Team von Kollegen Schulungsmaterial entwickelt und einen Trainingsbereich in einem leerstehenden Teil der Fabrik eingerichtet hat. Dort erhielten rund 500 Kollegen die Schulung zur Arbeitserlaubnis. Die praktische Aufgabe: Das Rührwerk im Reaktor für Wartungsarbeiten sicherstellen. Die Theorie aus dem Vormittag wurde am Nachmittag direkt angewendet. „Alle haben eine Arbeitserlaubnis ausgefüllt und den Reaktor physisch gesichert“, sagt Robert-Jan.

Auf dem Weg zu einer stärkeren Organisation

Robert-Jan war selbst als Trainer im Einsatz: „Beim Unterrichten hört man Dinge, die man sonst nicht hören würde. Mit diesen Informationen kann man etwas anfangen - das macht die Organisation stärker.“ Der nächste Schritt ist die konsequente Umsetzung der Verfahren und das Erleben der Regeln so, wie sie gemeint sind: „Alles daransetzen, die Sicherheit unserer Mitarbeitenden und Auftragnehmer zu gewährleisten.“





6. ESG

6.1 Nachhaltigkeit bei Royal Avebe

Im ESG-Kapitel berichten wir über unsere Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse in den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung - meist bezeichnet mit dem englischen Kurzbegriff ESG für Environmental, Social und Governance. Royal Avebe beabsichtigt, ab dem Geschäftsjahr 2027/2028 freiwillig gemäß der europäischen Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) zu berichten. Diese Richtlinie fördert Transparenz und Vergleichbarkeit von Nachhaltigkeitsleistungen zwischen Organisationen.

Berichtsgrundlage und Abgrenzung

Das ESG-Kapitel ist Teil des integrierten Geschäftsberichts von Avebe für das Geschäftsjahr 2024/2025 (1. August 2024 bis 31. Juli 2025). Der Bericht umfasst die Aktivitäten der Coöperatie Koninklijke Avebe U.A. und ihrer Tochtergesellschaften, einschließlich relevanter Teile der Wertschöpfungskette, in denen wesentliche Nachhaltigkeitsthemen identifiziert wurden. Die Nachhaltigkeitsinformationen wurden ständig an die kommenden Anforderungen der CSRD und die zugehörigen European Sustainability Reporting Standards (ESRS) angepasst. Zudem wurden, wo relevant, Elemente der Global Reporting Initiative (GRI)-Standards integriert. Die Berichtsgrenzen entsprechen dem finanziellen Konsolidierungskreis von Avebe. Für wesentliche Themen, die Auswirkungen über die eigene Organisation hinaus haben, wurden auch Informationen zu vorgelagerten und nachgelagerten Bereichen der Wertschöpfungskette berücksichtigt. Diese Abgrenzung basiert auf den Ergebnissen der durchgeführten doppelten Wesentlichkeitsanalyse.

Nachhaltigkeit als Fundament unserer Strategie

Nachhaltigkeit bildet das Fundament unserer Strategie Stärken und Beschleunigen. Als Genossenschaft mit starker landwirtschaftlicher Basis und führender Position bei pflanzlichen Inhaltsstoffen sehen wir es als unsere Verantwortung und Chance, zu einer nachhaltigen Zukunft beizutragen. Unsere pflanzlichen Produkte helfen Kunden in der Lebensmittel-, Bau- und Verpackungsindustrie, ihren ökologischen Fußabdruck zu verringern. Viele unserer Lösungen sind nicht nur biobasiert, sondern auch zirkulär. Wir konzentrieren uns auf die strukturelle

Reduzierung unserer eigenen Umweltbelastung, unter anderem durch Senkung des Energieverbrauchs, Begrenzung der Wasserentnahme und zirkuläre Nutzung von Restströmen. Gleichzeitig unterstützen wir unsere Kunden bei der Erreichung ihrer Nachhaltigkeitsziele. Auf der Anbauseite investieren wir über unsere Tochtergesellschaft Averis Seeds B.V. in die Entwicklung robuster Kartoffelsorten, die widerstandsfähiger gegen Trockenheit und Krankheiten sind und mit weniger Pflanzenschutzmitteln höhere Erträge liefern.

Innerhalb unserer Strategie wurden sieben Nachhaltigkeitsprogramme eingerichtet, die die gesamte Wertschöpfungskette abdecken. Jedes Programm hat klare Ziele und wird von einem Programmmanager geleitet. Diese Programmmanager legen mehrmals im Jahr Rechenschaft gegenüber der Geschäftsleitung ab. Der Fortschritt der Nachhaltigkeitsstrategie wird regelmäßig mit dem Vorstand und dem Aufsichtsrat besprochen, der die Umsetzung überwachen. Mit diesem integrierten Ansatz bauen wir eine zukunftsfähige Genossenschaft auf, die Wert für Mitglieder, Kunden, Mitarbeitende und die Gesellschaft schafft.

Silberne EcoVadis-Bewertung

Avebe hat im Jahr 2025 eine silberne EcoVadis-Bewertung erhalten. Damit gehören wir zu den besten 15 Prozent der bewerteten Unternehmen in unserer Branche. EcoVadis bewertet weltweit Nachhaltigkeitsleistungen in den Bereichen Umwelt, Arbeits- und Menschenrechte, Ethik und Einkauf. Durch die Zusammenarbeit mit Lieferanten und Kunden stärkt Avebe die Nachhaltigkeitsleistung in der gesamten Kette. Die silberne Bewertung bestätigt diese Bemühungen und unterstreicht die Bedeutung kontinuierlicher Nachhaltigkeit im gesamten Unternehmen.



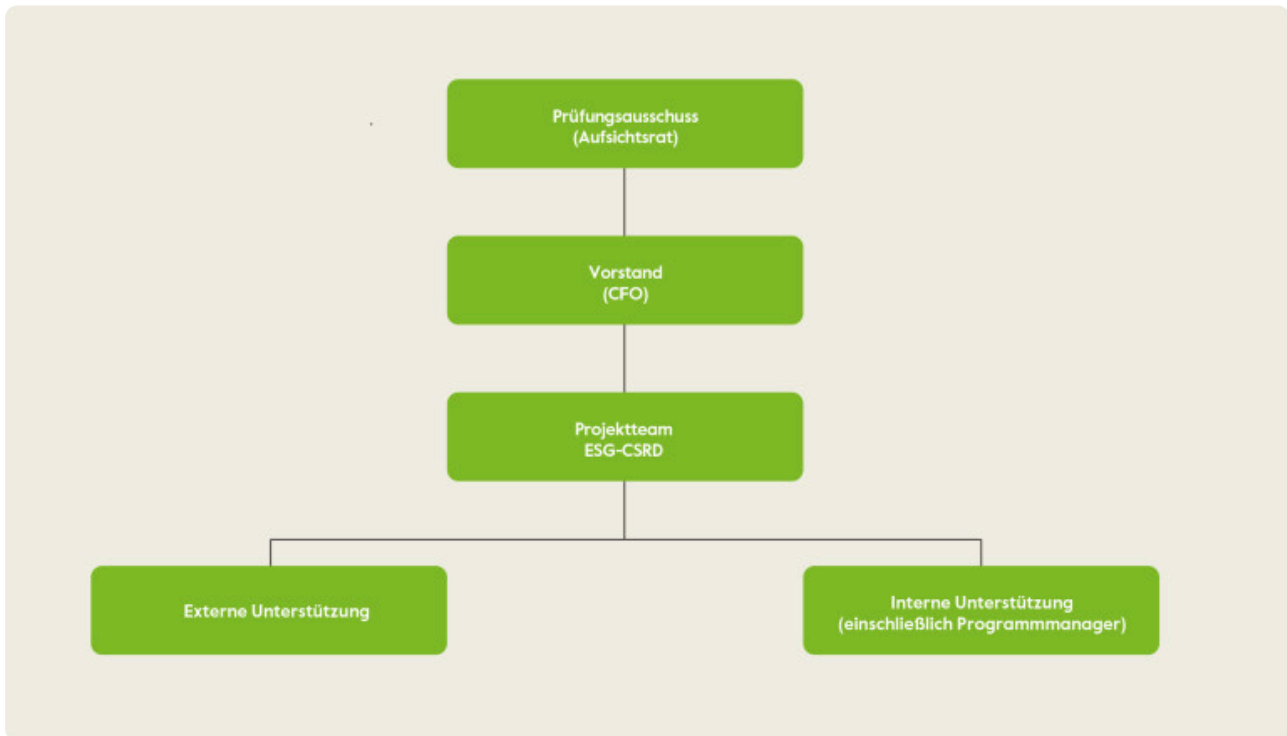
6.2 ESG-Governance

ESG ist vollständig in die Governance-Struktur von Avebe integriert. Weitere Informationen finden sich im Kapitel „Corporate Governance“ dieses Jahresberichts.

Projektgruppe ESG-CSR

Im Geschäftsjahr 2022/2023 haben wir mit einer Projektgruppe das ESG-CSR-Projekt gestartet. Das Projektteam besteht aus Mitarbeitenden der Abteilungen

Finanzen, Interne Revision und Nachhaltigkeit unter der Verantwortung des Chief Financial Officer (CFO). Darüber hinaus sind interne Experten aus verschiedenen Bereichen von Avebe sowie externe Berater beteiligt. Nachfolgend das Organigramm der Projektstruktur:



Als erste wichtige Maßnahme wurde eine doppelte Wesentlichkeitsanalyse (DMA) durchgeführt, um die wesentlichen ESG-Themen für Avebe festzulegen; siehe hierzu Abschnitt 6.3 Doppelte Wesentlichkeitsanalyse.

Sicherung der notwendigen Nachhaltigkeitskompetenz

Vorstand, Executive Committee und Aufsichtsrat nehmen jährlich an mehreren internen und externen Veranstaltungen zu Nachhaltigkeitsthemen teil. Die Programmmanager berichten über wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen in ihren strategischen Programmen. Weitere Themen sind z. B. nachhaltige Landwirtschaft, Energiemanagement, Biodiversität, Abfall, Transport und (zukünftige) Gesetzgebung.

Die Nachhaltigkeitsstrategie ist auch in den Planungs- und Kontrollzyklus von Avebe integriert. Dabei wird monatlich an den Vorstand, die Geschäftsleitung und den Aufsichtsrat über wichtige Leistungsindikatoren im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit berichtet. Zudem wird regelmäßig Wissen aus den strategischen Nachhaltigkeitsprogrammen zu Wasser, Energie, Kreislaufwirtschaft, nachhaltigem Einkauf und nachhaltiger Landwirtschaft geteilt.

Die spezifische Nachhaltigkeitskompetenz sowie Entwicklungen und geltende Vorschriften liegen beim ESG-CSR-Projektteam und dem Sustainability Office unter Operations. Von dort aus wird regelmäßig an Vorstand und Aufsichtsrat über den Fortschritt der CSR-Implementierung, ESG-Entwicklungen und Leistungsindikatoren berichtet.

Due-Diligence-Ansatz bei Avebe

Avebe verfolgt einen Due-Diligence-Ansatz, der in unserer [Responsible Sourcing Policy \(RSP\)](#) verankert ist. Obwohl noch kein standardisierter Due-Diligence-Prozess eingerichtet wurde, bildet die RSP eine wichtige Grundlage. Im Einklang mit der CSRD wird dieser Ansatz in den kommenden Jahren weiter gestärkt und ausgebaut. Die Vorgehensweise basiert auf internationalen Normen wie

den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte. In der Praxis wird zudem eine Anbindung an die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen gesucht, wodurch Avebe den internationalen Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln in der Lieferkette entspricht. Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick darüber, wie Avebe die fünf Kernelemente der Due Diligence umsetzt:

Kernelemente der Due Diligence	Ansatz von Avebe und Verweise
Verankerung der Due Diligence in Governance, Strategie und Geschäftsmodell	Avebe verfügt derzeit über keinen standardisierten Due-Diligence-Prozess. Der aktuelle Ansatz ist in unserem RSP verankert und in unsere Governance-Struktur integriert.
Einbeziehung der Stakeholder in alle wichtigen Schritte des Due-Diligence-Prozesses	Unser Ansatz zur Einbindung von Stakeholdern wird in Schritt 2 des DMA-Prozesses und in Anhang 3 erläutert.
Identifizierung und Bewertung (potenzieller) negativer Auswirkungen	Risiken in Bezug auf Menschenrechte, Umwelt und Ethik in unseren Lieferketten identifizieren wir über unseren DMA-Prozess.
Maßnahmen ergreifen und Prozesse beschreiben, um diese negativen Auswirkungen zu bewältigen	Wir stellen klare Anforderungen an unsere Lieferanten, die verpflichtet sind, die Prinzipien unseres RSP einzuhalten, und überwachen die Einhaltung durch Lieferantenbewertungen und vertragliche Vereinbarungen. Weitere Maßnahmen sind unter den wesentliche Themen beschrieben.
Überwachung und Kommunikation der Wirksamkeit dieser Bemühungen	Wir bieten Nachverfolgungsmechanismen wie unsere SpeakUp- und Hinweisgebersysteme zur Meldung von Missständen. Darüber hinaus evaluieren und aktualisieren wir unseren Ansatz regelmäßig auf Basis neuer Gesetzgebung, Stakeholder-Dialoge und Entwicklungen in der Lieferkette

ESG-Risiken und interne Kontrolle

Risikomanagement ist ein integraler Bestandteil der Unternehmensführung bei Avebe. ESG-bezogene Risiken sind derzeit noch nicht explizit im formellen Risikomanagementprozess oder im Risikoteil dieses Berichts enthalten. Sie werden jedoch systematisch über die strategischen Nachhaltigkeitsprogramme identifiziert und überwacht. Diese Programme berichten über wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen, die auf Leitungsebene erörtert werden. Themen wie Klimawandel, Wasserverfügbarkeit, Rohstoffsicherheit und Gesetzesänderungen werden dabei berücksichtigt.

ESG-Risiken fließen auch indirekt in Entscheidungen zu Investitionen, Compliance, Genehmigungen und strategischer Planung ein. Wir prüfen, wie ESG-Risiken künftig strukturell in unser umfassenderes Risikomanagementsystem integriert werden können, gemäß den CSRD-Anforderungen.

6.3 Doppelte Wesentlichkeitsanalyse

Regelmäßig führen wir eine Wesentlichkeitsanalyse durch, um festzustellen, welche Themen für unsere Stakeholder besonders relevant sind. Diese Analyse hilft Avebe dabei festzulegen, welche Nachhaltigkeitsthemen sowohl strategisch als auch operativ Priorität haben sollten und bildet die Grundlage für unsere zukünftige CSRD-Berichterstattung. Nach den Standards der Global Reporting Initiative (GRI) wird dabei ausschließlich die externe Wirkung - der Einfluss von Avebe auf ihre Umgebung - zur Bestimmung der wesentlichen Themen berücksichtigt. Um uns gut auf die Anforderungen der CSRD vorzubereiten, haben wir im Geschäftsjahr 2023/2024 eine doppelte Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt.

Doppelte Wesentlichkeit

Eine doppelte Wesentlichkeitsanalyse legt fest, welche Nachhaltigkeitsthemen für eine Organisation am wichtigsten sind. Wie der Name schon sagt, wird diese Analyse aus zwei Perspektiven durchgeführt. Zum einen

erfolgt eine Analyse der externen Auswirkungen, bei der der Einfluss von Avebe auf ihre Umgebung (Menschen und Umwelt) in Bezug auf ein bestimmtes Thema, wie z. B. CO₂-Emissionen, bewertet wird. Diese Auswirkungen können durch Avebe in ihrer eigenen Geschäftstätigkeit verursacht werden, aber Avebe kann auch mit den Auswirkungen verbunden sein. In diesem Fall treten die Auswirkungen in der Wertschöpfungskette der Organisation auf. Zum anderen erfolgt eine Analyse der internen Auswirkungen. Dabei werden die finanziellen Folgen für Avebe betrachtet, die mit einem Thema wie Kosten, Risiken oder Reputation verbunden sind. Auf diese Weise wird ein Nachhaltigkeitsthema aus zwei Perspektiven bewertet. Je höher die Bewertung, desto wichtiger ist dieses Thema für unsere Genossenschaft.

Prozess

Die Schritte, die Avebe durchlaufen hat, um die wesentlichen Themen zu ermitteln, sind nachfolgend visuell dargestellt:



Schritt I: Kontextverständnis und Themenliste

Für unsere Wesentlichkeitsanalyse haben wir das Umfeld von Avebe erfasst. Dies umfasst unter anderem das Verständnis unserer Wertschöpfungskette, unseres [Wertschöpfungsmodells](#) sowie die Identifizierung der Stakeholder. Unsere wichtigsten Stakeholder sind: unsere Mitglieder, Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten, Kreditinstitute und Regulierungsbehörden. Weitere Stakeholder, mit denen wir aktiv den Dialog und die Zusammenarbeit suchen, sind unter anderem Forschungseinrichtungen, gesellschaftliche Organisationen, NGOs, Anwohner unserer

Produktionsstandorte sowie Branchenverbände wie VNCI und BO Akkerbau. Darüber hinaus berücksichtigen wir andere Stakeholder, deren Interessen durch die Aktivitäten von Avebe und ihre direkten und indirekten Geschäftsbeziehungen innerhalb der Wertschöpfungskette beeinflusst werden können.

Anschließend haben wir eine Liste potenzieller wesentlicher Themen (Longlist) erstellt. Durch eine interne Analyse haben wir die Longlist bewertet und angepasst – basierend auf der neuen Strategie „Stärken und Beschleunigen 2023–2028“ sowie Gesprächen mit den

Programmmanagern der Nachhaltigkeitsprogramme. Die externe Analyse haben wir auf Grundlage einer Desktop-Recherche durchgeführt. Dabei haben wir bekannte und verfügbare Quellen konsultiert, darunter (Entwurfs-)Standards und Richtlinien. Zudem haben wir öffentlich zugängliche Informationen von Lieferanten und Mitbewerbern bewertet, wobei die Unternehmensgröße, die Art der Unternehmen und der Reifegrad in Bezug auf Nachhaltigkeit berücksichtigt wurden. Das Ergebnis dieser Analysen war eine Liste potenzieller wesentlicher Themen für Avebe.

Schritt 2: Stakeholderdialog und Priorisierung

In zwei ausführlichen Workshops - einer mit Fokus auf Umweltthemen und der andere auf soziale und Governance-bezogene Aspekte - haben wir gemeinsam mit internen Experten und externen Beratern die potenziellen internen und externen Auswirkungen der wesentlichen Themen bewertet. Bei der Identifizierung der Auswirkungen haben wir sowohl die direkte Wirkung von Avebe als auch die indirekten Auswirkungen aus unserer Wertschöpfungskette berücksichtigt. Zudem haben wir die Schwere der Effekte bewertet und diskutiert, unter Berücksichtigung ihrer Reichweite, ihres Umfangs und ihrer Unumkehrbarkeit. Finanzielle Risiken und Chancen wurden anhand der Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer potenziellen finanziellen Auswirkungen auf Avebe beurteilt. Die potenziellen finanziellen Auswirkungen haben wir ermittelt, indem wir die Größe möglicher finanzieller Gewinne oder Verluste betrachtet haben. Dies messen wir, indem wir die Veränderung der für Avebe verfügbaren Ressourcen (natürlich, sozial und wirtschaftlich) erfassen. Anschließend haben wir die Themen sowohl hinsichtlich der Impact-Materialität als auch der finanziellen Materialität priorisiert. In den Diskussionen haben wir die aktuellen und potenziellen Folgen für das kommende Jahr sowie für die nächsten fünf Jahre und darüber hinaus berücksichtigt. Die daraus resultierenden Bewertungen und Priorisierungen wurden vom Projektteam dokumentiert. Auf dieser Grundlage wurde eine kürzere Liste mit wesentlichen Themen als Entwurf (Shortlist) erstellt.

Schritt 3: Validierung der Ergebnisse

Die Ergebnisse aus den Workshops wurden anschließend im gesellschaftlichen Beirat (MAR) präsentiert und diskutiert. Im MAR sitzen Vertreter wichtiger Stakeholder-Gruppen. Über den MAR gewinnen wir Einblicke von interessierten Stakeholdern, um neue Erkenntnisse zu erhalten oder Ideen zu prüfen. An dieser Sitzung nahm eine vielfältige Gruppe externer Stakeholder teil (Regierung, NGOs, Universität, Wirtschaft, Landwirte), aber auch interne Stakeholder, beispielsweise aus dem Vorstand und dem Aufsichtsrat. Die endgültige Bewertung und die Ergebnisse wurden auf Grundlage der Beiträge des Projektteams, der Workshopsitzungen, der Diskussionen mit dem MAR und weiterer Arbeiten festgelegt. Die Ergebnisse wurden anschließend zur Validierung der Geschäftsleitung, dem Prüfungsausschuss und dem Aufsichtsrat vorgelegt und damit endgültig bestätigt.

Aktualisierung der wesentlichen Themen

Im Berichtsjahr 2024/2025 wurde keine neue doppelte Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt. Allerdings wurde auf Grundlage inhaltlicher Zusammenhänge und strategischer Abstimmung entschieden, die Themen Wasserentnahmen und Wasserverschmutzung zu einem integrierten Thema zusammenzuführen: Wasserentnahmen. Diese Entscheidung wurde getroffen, weil beide Themen eng miteinander verbunden sind. Um eine weitere Reduzierung der Wasserentnahme zu erreichen, ist es notwendig, auch den Einsatz von Hilfsstoffen wie Chemikalien zu verringern. Durch diese Integration entsteht ein ganzheitlicherer Ansatz für das Wassermanagement innerhalb von Avebe, der besser zu unseren strategischen Nachhaltigkeitszielen und der operativen Realität passt.

Übersicht der wesentlichen Themen

Im Folgenden wird eine Übersicht der Ergebnisse aus der doppelten Wesentlichkeitsanalyse dargestellt. Die verschiedenen Themen erläutern wir anschließend näher. Gemeinsam mit unseren Stakeholdern überwachen und validieren wir weiterhin die wesentlichen Themen. Die doppelte Wesentlichkeitsanalyse wird regelmäßig überprüft, um auf veränderte Rahmenbedingungen, Erwartungen der Stakeholder und gesetzliche Vorgaben zu

reagieren. Auch die Ausarbeitung der wesentlichen Themen sowie die Aktionspläne werden überwacht und bei Bedarf angepasst.

6.4 Wesentliche Themen

Thema & Wertschöpfungskette	Auswirkungen	Risiko/Chance
Begrenzung des Klimawandels Eigene Aktivitäten, vorgelagerte und nachgelagerte Kette	Die Herstellung von (modifizierter) Stärke und Eiweiß erfordert Energie und führt somit zu CO ₂ -Emissionen. Darüber hinaus entstehen in der Wertschöpfungskette, unter anderem durch den Anbau von Stärkekartoffeln, weitere CO ₂ -Emissionen. Diese Auswirkungen tragen zum Klimawandel bei.	Klimabezogene Vorschriften und strengere Emissionsnormen in Produktion und Landwirtschaft können zu höheren Kosten führen, unter anderem durch den verpflichtenden Kauf von CO ₂ -Rechten.
Energiemanagement Eigene Aktivitäten	Durch unseren hohen Energieverbrauch und die daraus resultierenden CO ₂ -Emissionen haben wir einen negativen Einfluss auf die Umwelt und den Klimawandel.	Klimabezogene Änderungen in Gesetzen und Vorschriften können zu höheren Energiekosten und Hindernissen bei der Genehmigung zukünftiger Investitionen führen. Zudem stellt Netzüberlastung ein Risiko für die langfristige Verfügbarkeit von Strom dar.
Rohstoffsicherheit Vorgelagerte Kette, eigene Aktivitäten	Der Anbau von Stärkekartoffeln wirkt sich unter anderem auf Klima, Wasser und Boden aus.	Unsere Mitglieder sehen sich mit strengeren Vorschriften, Klimawandel, hohen Anbaukosten und Konkurrenz durch andere Kulturen konfrontiert. Diese Faktoren bergen Risiken für die kurz- und langfristige Verfügbarkeit von Rohstoffen, mit der Gefahr, dass die Ertragskraft der Mitglieder unter Druck gerät.
Wasserentnahmen Eigene Aktivitäten	Für unsere Produktionsprozesse entnehmen wir große Mengen (Oberflächen-) Wasser, das nach der Nutzung als gereinigtes Abwasser wieder in Oberflächengewässer eingeleitet wird.	Durch veränderte Wetterbedingungen und anhaltende Trockenheit besteht das Risiko, dass wir nicht genügend Wasser für unsere Produktion entnehmen können.
Zirkuläre Restströme Eigene Aktivitäten	<i>Thema nicht wesentlich in Bezug auf Auswirkungen</i>	Klärschlamm ist ein Reststrom mit negativem wirtschaftlichem Wert für Avebe. Tara ist ein Abfallstrom, für den es schwierig ist, eine wertvolle Verwendung zu finden. Durch eine potenziell zirkuläre Nutzung dieser Restströme und die Senkung der Verarbeitungskosten ergibt sich eine finanzielle Chance für Avebe.
Pflanzliche Produkte für den Industriemarkt Eigene Aktivitäten	<i>Thema nicht wesentlich in Bezug auf Auswirkungen</i>	Innovation und Wachstum im Bereich nachhaltiger Inhaltsstoffe für industrielle Anwendungen bieten eine finanzielle Chance für Avebe.
Sicheres Arbeiten Eigene Aktivitäten	Unfälle, die sich ereignen, haben negative Auswirkungen auf die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeitenden.	Ein Mangel an sicherem Arbeiten kann zu Produktionsstillstand, Sanktionen, rechtlicher Haftung und Reputationsverlust führen. Dies kann das Vertrauen in Avebe und ihre Produkte beeinträchtigen und sich negativ auf unsere Einnahmen auswirken.
Attraktiver Arbeitgeber Eigene Aktivitäten	Als Arbeitgeber haben wir großen Einfluss auf unsere Mitarbeitenden. Unser Einfluss konzentriert sich auf die Schaffung eines inklusiven Arbeitsumfelds und die Förderung der Entwicklung unserer Mitarbeitenden.	Unzureichende Aufmerksamkeit für Mitarbeitende kann zu einem Verlust der Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt und zu einer ineffizienten Organisation führen, was ein finanzielles Risiko für Avebe darstellt.
Lebensmittelsicherheit Nachgelagerte Kette	Probleme mit der Lebensmittelsicherheit können negative Folgen für unsere Kunden und die Umwelt haben. Wenn Qualitätsstandards nicht eingehalten werden, können Gesundheitsrisiken für Verbraucher entstehen.	<i>Thema nicht finanziell wesentlich</i>
Pflanzliche Ernährung Eigene Aktivitäten und nachgelagerte Kette	Wir sind stolz auf unsere Rolle bei der Förderung gesünderer, nachhaltigerer und pflanzlicher Ernährung und den positiven Einfluss, den wir damit auf Verbraucher haben.	Mit Kartoffelstärke und -protein können wir einzigartige Eigenschaften bieten und unseren Kunden helfen, ihre Ziele zu erreichen, indem sie nachhaltige und pflanzliche Produkte für Verbraucher anbieten. Dies bietet eine finanzielle Chance für Avebe, ihre Position und Märkte weiter auszubauen.
Unternehmensethik Eigene Kette, vorgelagerte und nachgelagerte Kette	Avebe steht für eine faire und transparente Unternehmensführung. Das bedeutet, dass wir sorgfältig mit den Interessen und Rechten von Mitarbeitenden, Lieferanten, Mitgliedern, Kunden und unserer Umwelt umgehen.	Ein damit verbundenes Risiko besteht darin, dass Avebe nicht als ein Unternehmen wahrgenommen wird, das für eine faire und transparente Unternehmensführung steht.

6.4.1 Begrenzung des Klimawandels

Auswirkungen, Risiken und Chancen

Der Klimawandel, mit Fokus auf CO₂-Reduktion, betrifft sowohl unsere eigenen Aktivitäten als auch unsere Wertschöpfungskette. Die Herstellung (modifizierter) Stärke und Proteine erfordert Energie und führt somit zu CO₂-Emissionen - sowohl direkte als auch indirekte. Die wichtigsten Risiken sind klimabezogene Änderungen in der Gesetzgebung sowie Vorschriften zur Reduzierung von Emissionen in Produktions- und Landwirtschaftsaktivitäten. Auch entstehen erhebliche Kosten durch CO₂-Ausstoß, etwa durch den Erwerb von Emissionsrechten. Durch Energieeinsparung und den (kosteneffizienten) Umstieg auf erneuerbare Energiequellen können wir die CO₂-Emissionen senken.

Strategie

In unserer Strategie Stärken und Beschleunigen sind unsere Nachhaltigkeitsziele für 2030 festgelegt, da dieses Jahr ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg zur Klimaneutralität bis 2050 ist. Avebe strebt an, die CO₂-Reduktionsziele im Einklang mit einer maximalen Erderwärmung von 1,5 Grad Celsius zu erreichen - gemäß dem Pariser Klimaabkommen. Für den Zeitraum 2023-2030 streben wir eine CO₂-Reduktion von 30 Prozent an, wobei das Geschäftsjahr 2022/2023 als Referenz dient. Dieses Ziel betrifft Scope 1 Emissionen: direkte Treibhausgasemissionen aus unserer eigenen Geschäftstätigkeit. Die Scope 2 Emissionen (indirekte Emissionen durch den Verbrauch von eingekaufter Elektrizität und Wärme) von Avebe liegen bereits bei null, und das Ziel für 2030 ist, dies beizubehalten. Unsere Scope 1 und Scope 2 Emissionen (basierend auf marktbezogener Scope-2-Berechnung) setzen sich wie folgt zusammen: 99 Prozent der Emissionen entstehen durch die Verbrennung von Erdgas. Davon entfallen 57 Prozent auf die Stromerzeugung in Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen, 36 Prozent auf die Dampferzeugung für Produktionsprozesse und 6 Prozent auf direkt beheizte Trockner und Heizungsanlagen.

Für unsere Scope 3 Emissionen (indirekte CO₂-Emissionen durch Aktivitäten Dritter) streben wir ebenfalls eine Reduktion von 30 Prozent gegenüber dem Referenzjahr an. Durch die Scope-Differenzierung schließen wir uns der

Methodik an, mit der Regierungen ihre Ziele zur Treibhausgasreduktion formulieren. Scope 3 Emissionen umfassen unter anderem die indirekten Emissionen aus dem Einkauf von Rohstoffen, Transport und Verpackungsmaterialien. Diese Kategorien machen einen erheblichen Teil unseres gesamten CO₂-Fußabdrucks aus. In unserer Strategie haben wir das CO₂- und Energieeinsparungsprogramm „Towards climate neutral“ aufgenommen, wobei Scope 3 im Programm „Sustainable procurement“ berücksichtigt wird.

Vorgehensweise und Aktionspläne

Im Rahmen des strategischen Programms wurde ein konkreter Plan zur Erreichung der Reduktionsziele für Scope-1- (und 2-)Emissionen erstellt. Dieser Plan besteht aus zwei Teilen: 30 Prozent Reduktion bis 2030 mit einem zugrunde liegenden Maßnahmen- und Investitionsplan.

Elektrifizierung und Prozessoptimierung

Ein Beispiel ist die geplante Investition in einen elektrischen Dampfkessel an unserem Produktionsstandort in Foxhol im Jahr 2025, die zu einer CO₂-Einsparung im Geschäftsjahr 2025/2026 führen wird. Darüber hinaus suchen wir nach weiteren Verbesserungen in unseren Prozessen und Aktivitäten, um die Effizienz und Effektivität unserer Produktion zu steigern. Damit sparen wir jährlich etwa 1,5 Prozent Energie (und entsprechend CO₂). Für das Ziel der Klimaneutralität bis 2040 haben wir Optionen für eine vollständig CO₂-neutrale Produktion bei Avebe identifiziert. Erste Schritte in Richtung Elektrifizierung wurden durch die Implementierung von Membrantechnologie und elektrischen Dampfkesseln unternommen. Weitere Elektrifizierungsmaßnahmen sind geplant.

Netzkapazität und erneuerbare Energie

Netzengpässe stellen ein potenzielles Hindernis für die weitere Elektrifizierung und den Ausbau der erneuerbaren Energieerzeugung dar. Derzeit sind bereits zwei Solarparks an Avebe-Standorten über das Stromnetz von Avebe angeschlossen. Wir prüfen weitere Möglichkeiten zur Anbindung lokaler erneuerbarer Stromerzeugung.

Nachhaltigkeit in der Lieferkette

Für unsere Scope 3 Emissionen haben wir bereits die wichtigsten Kategorien identifiziert. Daher haben wir

mehrere Projekte gestartet, darunter Initiativen im Bereich Chemikalien, Transport und Verpackungsmaterialien. Auch bei Ausschreibungen mit Lieferanten berücksichtigen wir Einsparpotenziale. In immer mehr Einkaufsprozessen gelten Mindestanforderungen an Nachhaltigkeit, und Nachhaltigkeit wird systematisch in Auswahl- und Vertragsprozesse einbezogen. Im kommenden Jahr setzen wir die laufenden Projekte fort und suchen weiterhin nach strukturellen Verbesserungen in unserer Lieferkette.

Ziele und Umsetzung

Bis 2030 wurden folgende Ziele festgelegt: eine CO₂-Reduktionszielsetzung von 30 Prozent für Scope 1 und Scope 3 sowie eine Scope 2-Emission von 0.

Im Geschäftsjahr 2024/2025 betrug die Scope 1 CO₂-Emission 160 Kilotonnen bzw. 0,195 Tonnen CO₂ pro Tonne Produkt. Die Scope 2 Emissionen lagen bei 0. Dies betrifft die CO₂-Emissionen (Scope 1 und 2), bereinigt um die Produktion für Dritte (andere Unternehmen am Standort). Der Emissionsfaktor für Herkunftsnachweise (GvOs) für grünen Strom wurde auf null gesetzt. Die gesamte Scope 1 CO₂-Emission liegt im Einklang mit dem Vorjahr und ist 19 Prozent niedriger als im Referenzjahr 2022/2023. Die Scope 1 CO₂-Emission pro Tonne Produkt war 3,1 Prozent niedriger als im Vorjahr und 7,1 Prozent niedriger als im Referenzjahr. Ein wesentlicher Teil dieser Reduktion ist auf die längere Kampagne in Ter Apelkanaal und den Austausch der Fruchtwasserdekanter in Gasselternijveen zurückzuführen.

Siehe die Übersicht der Emissionen von Scope 1 und Scope 2 unten für weitere Details.

Übersicht Scope 1 und Scope 2 Emissionen	Einheit	2022/2023 (Ref)	2023/2024	2024/2025	Aktuelle Einsparung (%)	Ziel für 2030 Einsparung (%)
Scope 1 Emissionen						
Brutto Scope 1 Emissionen (Avebe)	Tonnen	197.329	160.397	159.675	19,1	30
Brutto Scope 1 Emissionen pro Tonne Produkt	kg CO ₂ /Tonne	210	201	195	7,1	30
Brutto Scope 1 Emissionen durch Dritte	Tonnen	8.580	10.011	11.181	-	-
Scope 1 Emissionen unter dem ETS	%	87%	85%	85%	-	-
Scope 2 Emissionen						
Standortbasierte Scope 2 Emissionen	Tonnen	26.755	27.533	23.668	-	-
Marktbasierte Scope 2 Emissionen	Tonnen	0	0	0	-	-
Gesamte Scope 1 und Scope 2 Emissionen						
Scope 1 und Scope 2 Emissionen (standortbasiert)	Tonnen	224.084	187.930	183.343	-	-
Scope 1 und Scope 2 Emissionen (marktbasiert)	Tonnen	197.329	160.397	159.675	19,1	30

6.4.2 Energiemanagement

Auswirkungen, Risiken und Chancen

Energiemanagement bei Avebe umfasst die Verfügbarkeit, Bezahlbarkeit und den Verbrauch von Energie. Zu hohe Energiekosten machen uns verwundbar, da wir einen hohen Energieverbrauch haben. Dieser hohe Verbrauch und die daraus resultierenden CO₂-Emissionen wirken sich negativ auf die Umwelt und den Klimawandel aus. Ein wesentliches Risiko sind klimabezogene Änderungen in Gesetzen und Vorschriften, die zu steigenden Energiekosten führen können. Auch kann es zu Problemen bei der Genehmigung zukünftiger Investitionen kommen. Netzengpässe stellen ein Risiko für die zukünftige Verfügbarkeit von Elektrizität dar, insbesondere wenn unsere Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen im Zuge der Energiewende auslaufen.

Strategie

Energiemanagement steht in engem Zusammenhang mit dem Thema Klimawandel (siehe Abschnitt „Begrenzung des Klimawandels“). Für den strategischen Zeitraum 2023-2028 haben wir Nachhaltigkeitsziele für 2030 formuliert, da dieses Jahr ein wichtiger Meilenstein für uns ist. Neben der CO₂-Reduktion streben wir an, den Energieverbrauch an jedem Produktionsstandort jährlich um mindestens 1,5 Prozent zu senken. In unserer Strategie ist das CO₂- und Energieeinsparungsprogramm „Towards climate neutral“ verankert.

Vorgehensweise und Aktionspläne

Datenbasierte Überwachung

Die Verbesserung der Energieeffizienz ist Bestandteil des strategischen Programms. Grundlage hierfür ist die Erweiterung von Inline-Energiemessungen und lokalen Energie-Dashboards zur Überwachung des Energieverbrauchs.

Investitionen in Effizienz

Im mehrjährigen Investitionsplan sind mehrere Maßnahmen zur Energieeinsparung vorgesehen. In Bezug auf die Verfügbarkeit ausreichender Elektrizität und die Problematik der Netzengpässe prüfen wir Möglichkeiten zur weiteren Anbindung lokaler erneuerbarer Stromerzeugung an das Stromnetz von Avebe.

Ziele und Umsetzung

In Richtung 2030 wurde folgendes Ziel festgelegt: jährlich 1,5 Prozent beim Energieverbrauch einsparen.

Im Geschäftsjahr 2024/2025 betrug der gesamte Energieverbrauch 729.311 MWh. Dies ist 23,3 Prozent weniger als im Referenzjahr 2022/2023. Der Energieverbrauch pro Tonne Produkt war 6,4 Prozent niedriger als im Vorjahr und 7,5 Prozent niedriger als im Referenzjahr. Damit wurden unsere strategischen Ziele bisher deutlich erreicht.

Siehe die Übersicht zum Energieverbrauch und zur Energiemischung unten für weitere Details.

Übersicht Energieverbrauch und Energiemix	Einheit	2022/2023 (Ref)	2023/2024	2024/2025
Gesamtenergieverbrauch Eigenproduktion	MWh	905.678	758.372	729.311
Energieverbrauch aus fossilen Quellen (nicht erneuerbar)				
Brennstoffverbrauch aus Öl	MWh	10.500	-	4.728
Brennstoffverbrauch aus Erdgas	MWh	1.005.179	842.836	838.302
Verbrauch von zugekauftem Strom	MWh	112.489	110.165	107.492
An das Netz und an Kunden gelieferte Elektrizität und Wärme	MWh	105.126	91.349	112.333
Energieverbrauch aus erneuerbaren Energien				
Brennstoffverbrauch aus erneuerbaren Quellen	MWh	5.000	2.001	-
Verbrauch von zugekaufter oder bezogener Elektrizität, Wärme, Dampf, Kühlung	MWh	124.800	104.778	97.721
Verbrauch von selbst erzeugter erneuerbarer Energie	MWh	46	42	47
Gesamtenergieverbrauch				
Energieverbrauch aus nicht erneuerbaren Energien	%	86%	86%	87%
Energieverbrauch aus erneuerbaren Energien	%	14%	14%	13%
Elektrizität aus erneuerbaren Energien	%	44%	42%	40%

6.4.3 Versorgungssicherheit mit Rohstoffen

Auswirkungen, Risiken und Chancen

Unsere Mitglieder stehen vor zunehmenden Herausforderungen beim Anbau von Stärkekartoffeln. Klimawandel, strengere gesetzliche Vorschriften, steigende Anbaukosten und Konkurrenz um Ackerflächen setzen die Rohstoffversorgung unter Druck. Avebe benötigt frühzeitige Einblicke in mögliche Veränderungen der Rohstoffzufuhr, um mit einer guten Auszahlung für Mitglieder, robusten Kartoffelsorten und einer aktiven Rolle in Richtung nachhaltiger Stärkekartoffelproduktion gezielt steuern zu können. Unzureichende Maßnahmen bergen das Risiko, dass der Anbau an Attraktivität verliert. Ein geringeres Volumen an Stärkekartoffeln hat auch finanzielle Auswirkungen, da es unter anderem die Auslastung unserer Fabriken und mögliche Verkaufsvolumina beeinflusst.

Gleichzeitig hat Avebe über ihre Mitglieder auch Einfluss auf die Umwelt. Daher setzen wir aktiv auf die nachhaltige Gestaltung des Anbaus, unter anderem durch robuste Sorten aus unserem Züchtungsunternehmen Averis und durch Wissensaustausch.

Strategie

Avebe überwacht kontinuierlich die Entwicklung der Anbaufläche für Stärkekartoffeln auf kurzfristiger, mittelfristiger und langfristiger Ebene. Auf dieser Basis reagieren wir mit unserer Wertschöpfungsstrategie auf Marktveränderungen. Unser Ziel ist es, die finanzielle Attraktivität des Anbaus schnell und deutlich zu verbessern und die Anbaufläche auf einem für die Genossenschaft gesunden Niveau zu halten.

Wir arbeiten aktiv mit Mitgliedern und Partnern entlang der Wertschöpfungskette an einem rentablen und nachhaltigen Stärkekartoffelanbau. Dabei geht es um Ertrag und Rendite in einem nachhaltigen Anbauplan. Wir achten auf gesunde Böden, begrenzen die Auswirkungen auf Natur und Umwelt und fördern möglichst viele positive Effekte.

Ein starker Leistungsindikator mit einer guten Auszahlung an unsere Mitglieder ist entscheidend, um den Anbau attraktiv zu halten - insbesondere angesichts steigender Kosten und zunehmender Konkurrenz um Ackerflächen. Deshalb setzen wir auf robuste Kartoffelsorten, die widerstandsfähiger gegen Trockenheit und Krankheitsdruck sind, weniger Pflanzenschutzmittel benötigen und einen höheren Ertrag pro Hektar liefern. Diese Sorten werden über unser Züchtungsunternehmen Averis entwickelt und vermarktet.

Wichtige strategische Ziele sind:

- Sicherstellung des strategischen Stärke-Einkaufsvolumens/der Stärkeflächen;
- Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks beim Anbau durch unsere Landwirte;
- Intensivierung der Unterstützung für neue Sorten.

Mit diesem kombinierten Fokus auf Ertrag, Robustheit und Nachhaltigkeit stärken wir die Grundlage für eine stabile und zukunftsfähige Rohstoffversorgung.

Vorgehensweise und Aktionspläne

Züchtung und logistische Absicherung

Avebe setzt auf die Verbesserung der Krankheitsresistenz bei Averis-Sorten und die Entwicklung sowie Förderung robuster Sorten mit geringerer Klimaauswirkung, beispielsweise durch einen geringeren Stickstoffbedarf. Darüber hinaus investieren wir weiterhin in unsere Betriebsstruktur mit organisiertem Transport und stärken unser Image als zuverlässiger Verarbeiter von Kartoffelstärke.

Wissensaustausch und Anbauunterstützung

Wir fördern aktiv den Austausch von Wissen und Erfahrungen zu Themen wie Klima, Boden, Wasser, Pflanzenschutz und Unkrautbekämpfung. Wir unterstützen unsere Mitglieder proaktiv bei der Bewältigung von Anbauherausforderungen und wollen als Genossenschaft einen wertvollen Beitrag leisten. Das Pilotprojekt „Biodiversitätsmonitor“ (siehe Erläuterung im Kasten) trägt zu einem zukunftsfähigen Anbau bei. Durch die Bereitstellung von Einblicken in Nachhaltigkeitsindikatoren auf Betriebsebene stärken wir den gesellschaftlichen Wert der Genossenschaft und bauen an einer breiteren Legitimation des Stärkekartoffelanbaus.

Ziele und Umsetzung

Zur Überwachung unserer strategischen Ziele und zur gezielten Reaktion auf Risiken im Zusammenhang mit der Versorgungssicherheit wurden folgende Ziele festgelegt:

- Steigerung des Leistungsindikators um 25 Euro bis zum Geschäftsjahr 2027/2028;
- 32 Prozent der Mitgliederfläche mit neuen Averis-Sorten im Geschäftsjahr 2027/2028. Dieses Ziel wurde aktualisiert und als KPI in die Finanzierungsvereinbarung aufgenommen;
- 50 aktive Teilnehmer am Pilotprojekt „Biodiversitätsmonitor“ im Jahr 2027/2028.

Im vergangenen Jahr lag der Leistungsindikator bei 136,79 Euro - ein deutlicher Fortschritt gegenüber dem Vorjahr und ein wichtiger Impuls für die weitere strategische Entwicklung.

Im Anbaujahr 2024 beträgt der Anteil neuer Averis-Sorten innerhalb der Mitgliederfläche 30 Prozent. Damit sind wir auf einem guten Weg zur Zielerreichung für diesen strategischen Zeitraum.

Derzeit nehmen 35 Mitglieder aktiv am Biodiversitätsmonitor teil.

Pilotprojekt Biodiversitätsmonitor

In Drenthe nehmen derzeit 35 Landwirte am Pilotprojekt „Biodiversitätsmonitor“ teil. Innerhalb dieses Projekts wird mit einem Bewertungsmodell gearbeitet, das Einblicke in fünf Themenbereiche bietet: Humusbilanz, Umweltbelastung, Bodenbedeckung, Kulturpflanzenvielfalt und Natur- und Landschaftspflege. Die teilnehmenden Landwirte machen mit, um mehr über nachhaltigere Anbaumethoden zu erfahren. Langfristig kann die Teilnahme zu einer besseren Position in der Bilanz beitragen, da Nachhaltigkeitsbemühungen sichtbar und messbar gemacht werden.

6.4.4 Wasserentnahme

Auswirkungen, Risiken und Chancen

Avebe entnimmt Wasser für ihre Produktionsprozesse an verschiedenen Standorten, hauptsächlich Oberflächenwasser. In unseren Prozessen dient Wasser stets als Lösungsmittel oder Transportmedium für Materialien. Nach der Nutzung wird das Wasser als gereinigtes Abwasser wieder in das Oberflächengewässer eingeleitet. Das Risiko eines regionalen Wassermangels und die Auswirkungen für Avebe liegen vor allem in der benötigten Wasserentnahme für unsere Produktionsprozesse.

Periodische Wasserknappheit und gesellschaftliche Bedenken hinsichtlich der Qualität des verfügbaren Wassers führen dazu, dass die Reduzierung der Wasserentnahme zunehmend in den Fokus rückt. Die vergangene Strategieperiode hat gezeigt, dass eine Verringerung der Wasserentnahme ohne Berücksichtigung anderer Prozesse zu höheren Salzkonzentrationen - insbesondere Chloride und Sulfate - im gereinigten Abwasser führt. Eine Reduzierung der Wasserentnahme ist nur möglich, wenn auch die Salzemission proportional gesenkt wird. Das bedeutet, dass wir unsere (Protein-)Reinigung und Stärkemodifikation neu betrachten müssen. Das größte Risiko und die größte Auswirkung liegen in der erforderlichen Wasseraufnahme.

Strategie

Um die Auswirkungen unserer Aktivitäten zu verringern, haben wir bereits seit Jahren Ziele zur Reduzierung unserer Wasserentnahme formuliert. Etwa 90 Prozent des von Avebe entnommenen Wassers ist Oberflächenwasser. Der Aqueduct Water Atlas des World Resources Institute liefert Informationen über wasserbezogene Risiken pro Standort. Für die Produktionsstandorte von Avebe gilt ein niedriges Risiko („low“), mit Ausnahme des Standorts in Malmö, der als „low-medium“ eingestuft ist. Weitere Risiken im Zusammenhang mit Oberflächenwasser betreffen Schwankungen in der Verfügbarkeit und Trockenheit. Diese Risiken sind für alle sechs Produktionsstandorte gleich und wurden mit „low-medium“ bzw. „medium“ bewertet.

Die Verfügbarkeit von Wasser stellt ein reales und strukturelles Risiko dar. Dieses Risiko kann durch eine geringere Abhängigkeit von der Entnahme von Oberflächenwasser gemindert werden. Avebe hat die Bedeutung der Reduzierung und möglichst effizienten Nutzung der Wasserentnahme im strategischen Programm „Every Drop Counts“ verankert, das Teil des übergeordneten Programms „Plant-based Sustainable Growth“ ist. Das strategische Ziel für 2030 ist die Senkung der Salzemission, sodass die Wasserentnahme im Vergleich zum Jahr 2022/2023 um 4,8 Millionen Kubikmeter reduziert werden kann.

Vorgehensweise und Aktionspläne

Um unsere Ziele zu erreichen, konzentrieren wir uns in erster Linie auf die Senkung des Salzgehalts im Abwasser. Wir arbeiten an der Umsetzung konkreter Pläne für jeden Produktionsstandort, meist produktspezifisch.

Standortspezifische Umsetzung

Für unseren größten Produktionsstandort in Ter Apelkanaal ist der Maßnahmenplan abgeschlossen, und wir befinden uns in der Mitte der Umsetzungsphase. Bei gleichbleibenden Bedingungen erwarten wir, dass die Wasserentnahme an diesem Standort bis zum Jahr 2027/2028 um etwa 2 Millionen Kubikmeter pro Jahr im Vergleich zum Referenzjahr 2022/2023 sinken wird. Für unseren Standort in Malmö wurde der Maßnahmenplan bereits gestartet. Eine quantitative Einschätzung der Auswirkungen ist derzeit noch nicht möglich.

Optimierung der Betriebsprozesse

Darüber hinaus konzentrieren wir uns weiterhin auf eine stabile Produktion, um die Wasserentnahme zu minimieren. Wir streben darüber hinaus zielführende Kooperationen zwischen unseren Produktionsstandorten an, um den Wasserbedarf zu senken.

Ziele und Umsetzung

Das zentrale Ziel ist die Reduzierung der Salzemission (insbesondere Chloride und Sulfate), sodass 4,8 Millionen Kubikmeter weniger Wasser benötigt werden als im Referenzjahr 2022/2023.

Im aktuellen Jahr betrug die gesamte Wasserentnahme 12,4 Mio. m³ - das sind 21,9 Prozent weniger als im Referenzjahr (15,9 Mio. m³). Diese Menge in Millionen Kubikmetern (Mm³) umfasst Trinkwasser, Quellwasser und Oberflächenwasser an den sechs Produktionsstandorten von Avebe. Der Rückgang der Wasserentnahme im Jahr 2024/2025 ist einerseits auf eingesetzte Einsparmaßnahmen (positiv) und andererseits auf eine Produktmixverschiebung zurückzuführen, die sich negativ auf die Gesamtaufnahme ausgewirkt hat.

6.4.5 Zirkuläre Restströme

Auswirkungen, Risiken und Chancen

Wichtige Restströme bei Avebe sind Schlamm und Tara. Das Abwasser aus unseren Prozessen wird in Abwasserreinigungsanlagen behandelt, wobei Klärschlamm entsteht. Schlamm stellt derzeit einen Reststrom mit negativem wirtschaftlichem Wert für Avebe dar, hauptsächlich aufgrund möglicher Gehalte an Schwermetallen, die eine zirkuläre Nutzung einschränken und zu Entsorgungskosten führen.

Darüber hinaus gelangen bei der Anlieferung von Kartoffeln an unsere Fabriken unbeabsichtigt Erde, Laub und Steine mit - dies wird als Tara bezeichnet. Tara ist ein Abfallstrom, für den es schwierig ist, eine wertvolle oder kosteneffiziente Verwendung zu finden. Die zirkuläre Nutzung von Restströmen und die Senkung der Verarbeitungskosten bieten Avebe eine klare finanzielle Chance.

Strategie

Avebe produziert Restströme mit einem netto negativen wirtschaftlichen Wert. Unser Ziel ist es, Restströme möglichst zu vermeiden und durch Anwendungen mit

maximalem ökonomischem und ökologischem Nutzen zu verwerten. Dies führt zur Minimierung oder Eliminierung des Einsatzes primärer (neuer) Rohstoffe und erhöht die Zirkularität von Avebe. Dies lässt sich anhand der niederländischen „Ladder van Lansink“-Systematik darstellen, die die umweltfreundlichsten Verwertungsmethoden von oben nach unten auflistet: Vermeidung, Wiederverwendung, Recycling, Energiegewinnung, Verbrennung, Deponierung. In unserer Strategie Stärken und Beschleunigen haben wir im Programm „Increasingly Circular“ folgende Ziele in Bezug auf Restströme festgelegt:

- Aufbau eines internen Berichtswesens zu „Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft“;
- Minimierung der Menge an Restströmen;
- Verbesserung der operativen Marge unserer Restströme.

Vorgehensweise und Aktionspläne

Zunächst haben wir für die verschiedenen Restströme den netto negativen Wert für Avebe ermittelt und spezifische Ziele pro Reststrom definiert.

Schlamm: Berichterstattung und Düngemittelanwendung

Seit Januar 2025 steht für die niederländischen Standorte eine Schlammberichterstattung auf Basis von Produktionsdaten zur Verfügung, wodurch regelmäßig aktuelle Übersichten erstellt werden können. Im vergangenen Geschäftsjahr wurde zudem weiter an der möglichen Nutzung von Schlamm aus der Agro-Food-Branche als Düngemittel gearbeitet. Avebe kooperiert dabei mit anderen Unternehmen der Branche, um zirkuläre Absatzmärkte zu entwickeln und die nachhaltige Verwertbarkeit von Restströmen zu erhöhen.

Tara: Forschung zur zirkulären Nutzung

Avebe führt Untersuchungen zur zirkulären Nutzung von Tara durch. Ziel ist es, diesen Reststrom zirkulär verwertbar zu machen. Durch die Verarbeitung von Tara und anderen Restströmen zu zirkulären Düngemitteln steigt Avebe auf der „Ladder van Lansink“. Dies trägt zur teilweisen Substitution von Kunstdünger bei. Zudem ist es für Avebe wichtig, die Absatzsicherheit dieser zirkulären Produkte zu erhöhen.

In kommenden Jahr werden neue Projekte zur Verbesserung der Qualität von Schlamm und Tara sowie zur Erweiterung des Absatzpotenzials gestartet.

Ziele und Umsetzung

Ziel ist es, Restströme mit negativem wirtschaftlichem Wert zu verwerten, um die Zirkularität bis 2030 zu erhöhen. Konkretes Ziel:

- 30 Prozent Kostenreduktion gegenüber dem Referenzjahr 2022/2023.

Ein weiteres Ziel ist die Entwicklung zirkulärer Absatzmärkte für die wichtigsten Restströme.

Die folgenden Mengen wurden im Geschäftsjahr 2024/2025 erreicht:

- Gesamter Klärschlamm (Bruttogewicht in Tonnen): 72.124 Tonnen - das sind 30 Prozent weniger als im Referenzjahr 2022/2023 (103.041 Tonnen), hauptsächlich bedingt durch ein geringeres Produktionsvolumen.
- Tara (Prozentanteil Tara am Kartoffelgewicht): 4,5 Prozent - das sind 1,3 Prozent weniger als im Referenzjahr (4,6 Prozent). Die Wetterbedingungen während der Ernte haben großen Einfluss auf den Tara-Anteil.

6.4.6 Pflanzliche Produkte - Industrie-Märkte

Auswirkungen, Risiken und Chancen

Der weltweite Wandel hin zu nachhaltigeren Produkten bietet Avebe eine einzigartige Chance, ihre Marktführerschaft im Bereich pflanzlicher Inhaltsstoffe für industrielle Anwendungen weiter auszubauen. Unsere Industriekunden stehen unter zunehmendem Druck durch gesetzliche Vorschriften und durch Endverbraucher, die verstärkt nach nachhaltigen Alternativen suchen, bei denen chemische Inhaltsstoffe möglichst durch natürliche ersetzt werden. Dank unseres einzigartigen Rohstoffs - der Kartoffel - und unserer umfassenden Anwendungskompetenz sind wir hervorragend positioniert, um auf diese Entwicklungen zu reagieren.

Avebe entwickelt und liefert ein breites Portfolio pflanzlicher Produkte, die zur Nachhaltigkeit in der Bau- und Verpackungsindustrie beitragen. Diese Produkte sind vorzugsweise biobasiert und zirkulär und helfen unseren Kunden, ihren ökologischen Fußabdruck zu verringern. Dies stellt eine bedeutende Chance für Avebe dar.

Strategie

Unsere Strategie zielt darauf ab, den Mehrwert in der Bau- und Lebensmittelverpackungsindustrie zu maximieren. Dies erreichen wir durch gezieltes Wachstum in Volumen und Marge innerhalb dieser Segmente, wobei wir auf Nachhaltigkeitstrends reagieren und gemeinsam mit Kunden innovative Produktlösungen entwickeln. Im strategischen Programm „Targeted Industrial Growth“ setzen wir auf Sicherheit, Nachhaltigkeit und Innovation als Grundlage für unser Wachstum. Der strategische Fokus liegt auf der Stärkung unserer Marktposition, der Beschleunigung der Produktentwicklung und der Verbesserung unserer operativen Effizienz.

Vorgehensweise und Aktionspläne

Unsere Vorgehensweise basiert auf enger Zusammenarbeit zwischen Vertrieb, Marktentwicklung und Marketing. Die Aktionspläne umfassen:

- Business Development: Identifikation von Anwendungsbereichen, in denen Avebes Produkte und Expertise einzigartige Lösungen bieten.
- Co-Creation mit Kunden: Gemeinsame Entwicklung von Lösungen, die auf spezifische Kundenbedürfnisse und Marktnachfrage abgestimmt sind.
- Innovation und Nachhaltigkeit: Integration zirkulärer Prinzipien und biobasierter Produktentwicklung in unsere Prozesse.

Dieser Ansatz ermöglicht es uns, proaktiv auf Marktveränderungen zu reagieren und unsere Wirkung auf Mensch, Umwelt und Gesellschaft zu verstärken.

Ziele und Umsetzung

Für unsere pflanzlichen Lösungen im industriellen Markt streben wir bis zum Geschäftsjahr 2027/2028 ein Verkaufswachstum von 343 Prozent für die zwei wichtigsten Produkt-Markt-Kombinationen im Vergleich zum Referenzjahr 2022/2023 an.

Im Geschäftsjahr 2024/2025 haben wir eine Volumensteigerung von 46 Prozent gegenüber dem Referenzjahr erreicht.

6.4.7 Sicheres Arbeiten

Auswirkungen, Risiken und Chancen

Sicherheit ist bei Avebe seit Jahren ein zentrales Anliegen. Wir möchten, dass alle Mitarbeitenden, Lieferanten und Besucher an unseren Standorten sicher arbeiten und gesund nach Hause gehen können. Dennoch kommt es zu Unfällen, die sich negativ auf die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeitenden auswirken. Ein Mangel an Sicherheitsmaßnahmen birgt Risiken für Einzelpersonen und für Avebe als Ganzes. Die Folgen können Produktionsausfälle, Sanktionen, rechtliche Haftung und Reputationsverlust sein. Dies kann das Vertrauen in Avebe und ihre Produkte beeinträchtigen und sich negativ auf unsere Einnahmen auswirken.

Wir streben einen sicheren Arbeitsplatz an, um Risiken wirksam zu kontrollieren. Zudem steigt die Produktivität und Effizienz der Prozesse, wenn Mitarbeitende und Besucher gut über Sicherheitsregeln und -protokolle informiert sind.

Strategie

Sicherheit ist ein grundlegender Bestandteil unserer Strategie „Stärken und Beschleunigen“ und fest in unserer Unternehmensführung verankert. Wir streben eine Sicherheitskultur an, die auf Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Transparenz basiert. Unsere wichtigsten Ziele sind:

- Minimierung von Verletzungen und anderen Sicherheitsvorfällen;
- Sicherstellung der Kontinuität unserer Geschäftstätigkeit;

- Entwicklung authentischer Führung im Einklang mit den Kernkompetenzen von Avebe.

Unser übergeordnetes Ziel ist es, die Zahl der Vorfälle zu minimieren - idealerweise auf null.

Lesen Sie in [Kapitel 4](#) mehr über unsere Strategie Stärken und Beschleunigen.

Vorgehensweise und Aktionspläne

Verhaltensbasiertes Sicherheitsprogramm

Im vergangenen Jahr haben wir mit der Einführung eines verhaltensbasierten Sicherheitsprogramms in der gesamten Organisation begonnen, unter dem Titel „Life Saving Rules“. Diese Regeln beinhalten wichtige Vereinbarungen und Arbeitsweisen, bei denen Avebe keine Kompromisse eingeht. Das bedeutet, dass wir die Life Saving Rules immer befolgen - auch wenn es schwierig ist oder zu Produktionsausfällen führt. Wenn wir das tun, können Mitarbeitende und andere Personen, die an unseren Standorten arbeiten, am Ende des Arbeitstages sicher nach Hause gehen. Die Regeln existierten bereits, waren jedoch teilweise zu allgemein formuliert. Die strikte Einhaltung erfordert klare Anforderungen und die Beseitigung von Hindernissen, denen Mitarbeitende begegnen.

Sicherheitsschulungen

Für verschiedene Funktionen haben wir festgelegt, welche Schulungen notwendig sind, um sicher und verantwortungsvoll arbeiten zu können. Unsere Mitarbeitenden werden mindestens einmal jährlich zu Sicherheitsthemen geschult. Diese Schulungen bieten wir über unsere interne digitale Lernplattform an und sie sind verpflichtend. So stellen wir sicher, dass jeder Mitarbeitende mit dem nötigen Sicherheitswissen vor Ort arbeiten kann.

Digitale Arbeitserlaubnisse

Ein Bestandteil der „Life Saving Rules“ ist die Verbesserung der Qualität von Arbeitserlaubnissen. In einer Arbeitserlaubnis wird festgelegt, wie Wartungsarbeiten sicher durchgeführt werden können. In diesem Zusammenhang haben wir an allen niederländischen Produktionsstandorten ein digitales Arbeitserlaubnisverfahren eingeführt, das die papierbasierte Variante ersetzt hat. Der große Vorteil des

digitalen Prozesses liegt in der verpflichtenden Workflow-Struktur mit Pflichtfeldern und der Nutzung von Checklisten, die je nach Tätigkeit automatisch eingeblendet werden. Neben dem verpflichtenden Charakter erleichtert dies unseren Mitarbeitenden die Arbeit. Im vergangenen Geschäftsjahr haben wir speziell für diesen Bereich eine Schulung mit Theorie- und Praxisteil entwickelt. So wird die Brücke zur Praxis möglichst klein gehalten. Mittlerweile wurden rund 500 Mitarbeitende geschult.

Ziele und Umsetzung

Für das Geschäftsjahr 2024/2025 hat Avebe das Ziel gesetzt, einen Unfallfrequenzindex TRIFR (Total Recordable Injury Frequency Rate) von 0,7 zu erreichen. Der TRIFR ist ein internationaler Standard, basierend auf der Anzahl der Vorfälle pro 200.000 geleistete Arbeitsstunden an unseren Standorten. Dieses Ziel gilt für alle Mitarbeitenden von Avebe sowie für alle Personen, die an unseren Standorten tätig sind.

Der TRIFR-Wert im Jahr 2024/2025 betrug 1,1, leider deutlich höher als das Ziel und schlechter als im Vorjahr (0,9). Es gab keine tödlichen Unfälle. Allerdings ereignete sich am Standort Foxhol ein Unfall mit bleibender Handverletzung eines Mitarbeitenden. Die Mehrheit der Vorfälle betraf Handverletzungen durch Schnittwunden und Quetschungen. Analyse dieser Vorfälle zeigt, dass viele davon durch die Stärkung der Grundlagen, einschließlich der Erhöhung des Sicherheitsbewusstseins, vermeidbar sind. Zum Beispiel durch die klare Kommunikation der Life Saving Rules.

6.4.8 Attraktiver Arbeitgeber

Auswirkungen, Risiken und Chancen

Die Zusammensetzung der Belegschaft - heute und in Zukunft - ist entscheidend. Bei Avebe ist in den kommenden Jahren eine Alterung der Belegschaft zu beobachten, während gleichzeitig auf dem Arbeitsmarkt ein Mangel an Fachkräften in verschiedenen Berufsgruppen

herrscht. Zudem verändert sich die Welt schneller denn je: Digitalisierung, künstliche Intelligenz (KI), Klimawandel, der „Kampf um Talente“ und der Wettbewerb um Ackerflächen erfordern Anpassungsfähigkeit.

Das Gewinnen, Entwickeln und Halten von ausreichend qualifiziertem Personal erfordert erhebliche Anstrengungen. Mangelnde Aufmerksamkeit hierfür kann zu einem Verlust der Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt und zu einer ineffizienten Organisation führen. Darüber hinaus haben wir als Arbeitgeber großen Einfluss auf unsere Mitarbeitenden. Unsere Wirkung liegt in der Schaffung eines inklusiven Arbeitsumfelds und der Förderung von Entwicklungsmöglichkeiten.

Strategie

Um Avebe als Organisation stark und zukunftsfähig zu halten, haben wir das übergeordnete strategische Programm „Stärkung der Organisation“ eingerichtet. Dieses Programm konzentriert sich darauf, eine Organisation zu gestalten, in der die Talente unserer Mitarbeitenden optimal genutzt werden. Es basiert auf vier Säulen:

- Effektive „Play to Win“-Führung, unterstützt durch ein integriertes Führungsentwicklungsprogramm, abgestimmt auf verschiedene Ebenen, mit individuellen Entwicklungsplänen und passend zur zukünftigen Organisationsstruktur;
- Effiziente und effektive Organisationsgestaltung mit den richtigen Personen an den richtigen Stellen, einschließlich Einblick in erforderliche Fähigkeiten und Kompetenzen;
- Die Avebe Academy als Lernplattform, in der Talentmanagement, Ausbildung, persönliche Entwicklung und Compliance-Anforderungen zusammenkommen;
- Ein Rekrutierungs- und Auswahlverfahren, das mit der zukünftigen Organisationsstruktur und unserer Diversitätsstrategie übereinstimmt.

Vorgehensweise und Aktionspläne

Führungsentwicklungsprogramm

Ein Führungsentwicklungsprogramm wurde für Avebe entwickelt und umgesetzt, das sich auf persönliche Führung und Entwicklung konzentriert. Alle Führungskräfte, das Executive Committee (EC), das Leadership Team (LST),

die Managementgruppe und alle Teamleiter in den Niederlanden nehmen daran teil. Das Programm basiert auf den fünf „Play to Win“-Kernkompetenzen von Avebe: reflektieren, umsetzen, verbinden, verändern und erneuern. Ziel ist es, authentische Führung zu stärken und „One Avebe“ zu fördern - auf verschiedenen Ebenen innerhalb der Organisation.

Avebe Academy

Im Jahr 2024 haben wir mit der Entwicklung und Einrichtung der Avebe Academy begonnen. Die Plattform wird in den kommenden Jahren mit praktischen Lernmodulen erweitert, die sich auf die fünf „Play to Win“-Kernkompetenzen konzentrieren und den Mitarbeitenden ermöglichen, ihre persönliche Entwicklung selbst zu gestalten. Angeboten werden Workshops, Schulungen, Praktika, spezielle Projekte und andere (Online-)Lernmöglichkeiten, die mit individuellen Entwicklungsplänen und funktionsbezogenen Lerninhalten verknüpft sind.

Strategische Personalplanung

Im Rahmen unseres strategischen Personalplanungsprozesses berücksichtigen wir die optimale zukünftige Struktur unserer Organisation. Ziel ist es, die Effizienz und Effektivität zu verbessern - operative Exzellenz. Treiber des Organisationsdesigns sind Digitalisierung/Automatisierung von Prozessen, die richtige Führungsspanne und die Notwendigkeit, unsere Organisation kontinuierlich zu verbessern. Kurz gesagt: eine Organisation, die bereit für die Zukunft ist - agil, effizient und nachhaltig.

Rekrutierungs- und Auswahlprogramm

Wir arbeiten an einem Rekrutierungsprogramm, das sich auf Karrierewege, soziale Kompetenzen und persönliche Entwicklung konzentriert, um die richtigen Arbeitskräfte und Führungskräfte der Zukunft zu gewinnen - im Einklang mit unserer erwarteten Organisationsstruktur. Zudem bringen wir unser Rekrutierungsprogramm in Einklang mit der Diversitätsstrategie und gestalten einen effektiven und zukunftsfähigen Rekrutierungsprozess.

Ziele und Umsetzung

Für das Geschäftsjahr 2024/2025 wurden folgende Ziele festgelegt:

- Netto-Durchschnitt beim Krankenstand: unter 5 Prozent
- Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage (MTO): alle zwei Jahre mit einer Mindestbewertung von 7,5
- Pflicht-E-Learnings und Schulungen: 95 Prozent fristgerecht und vollständig abgeschlossen
- Frauen im Senior Management: mindestens 22 Prozent
- Umsetzung des Führungsprogramms: im Einklang mit unseren Werten, Kernkompetenzen und „Play to Win“-Verhaltensweisen

Ergebnisse im Geschäftsjahr 2024/2025:

- Netto-Durchschnitt beim Krankenstand: 5,5 Prozent
- MTO-Ergebnis: 7,2
- Pflicht-E-Learnings und Schulungen: 88 Prozent fristgerecht und vollständig abgeschlossen
- Frauen im Senior Management: 22 Prozent
- Umsetzung Führungsprogramm: Nach dem intensiven Führungsprogramm für alle Führungskräfte im Vorjahr wurde in diesem Jahr ein neues Programm entwickelt, das auf verschiedene Führungsebenen zugeschnitten ist - im sogenannten „Pick & Mix“-Modell. Dieses Programm wird im kommenden Jahr implementiert und allen Führungskräften angeboten.

6.4.9 Lebensmittelsicherheit

Auswirkungen, Risiken und Chancen

Das Bewusstsein für Nachhaltigkeit, Gesundheit und strengere Lebensmittelgesetze - oft zusammengefasst unter dem Begriff Lebensmittelsicherheit - nimmt seit Jahren zu. Auch wenn wir nicht direkt an Endverbraucher liefern, tragen wir eine große Verantwortung dafür, Produkte zu

liefern, die den Qualitätsstandards und gesetzlichen Anforderungen zur Lebensmittelsicherheit entsprechen. Treten Probleme im Zusammenhang mit Lebensmittelsicherheit auf, hat dies negative Auswirkungen auf unsere Kunden und/oder die Umwelt. Qualitätsstandards, die nicht eingehalten werden, bergen Gesundheitsrisiken. Avebe ist durch interne und externe Audits nach FSSC22000 als lebensmittelsicherer Hersteller/Lieferant zertifiziert.

Strategie

Sicherheit bildet ein Fundament unserer Strategie Stärken und Beschleunigen und ist fest in unserer Unternehmensführung verankert. Wir streben eine Sicherheitskultur an, die auf Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Transparenz basiert. Unser wichtigstes Ziel im Bereich Lebensmittelsicherheit ist die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften und Kundenanforderungen.

Lesen Sie in [Kapitel 4](#) mehr über unsere Strategie Stärken und Beschleunigen.

Vorgehensweise und Aktionspläne

Wir verfolgen den folgenden Ansatz, um unsere Lebensmittelsicherheitsstrategie umzusetzen:

Aufbau einer Lebensmittelsicherheitskultur

Avebe arbeitet kontinuierlich am Ausbau einer Lebensmittelsicherheitskultur. Diese geht über die bloße Umsetzung von Protokollen und Verfahren hinaus und betont die Integration einer Sicherheitsmentalität in den Arbeitsalltag und die Haltung der Mitarbeitenden. Eine starke Lebensmittelsicherheitskultur bedeutet, dass alle Mitarbeitenden sich verpflichtet fühlen, Lebensmittelsicherheitsstandards zu priorisieren und einzuhalten. Dies umfasst Hygiene, Sauberkeit und die Einhaltung festgelegter Regeln und Richtlinien. Die zentrale QESH-Organisation (Quality, Environment, Safety and Health) sorgt durch klar formulierte Verfahren und Arbeitsanweisungen für eine einheitliche Umsetzung.

Interne und externe Audits

Neben den jährlichen externen Audits zur Zertifizierung der Lebensmittelsicherheit setzt Avebe gezielt auf zusätzliche Kontrollen durch die interne Auditabteilung zur Einhaltung der Lebensmittelsicherheitsregeln.

Beschwerdeverfahren

Zur Sicherstellung der Produktsicherheit können Kunden ihre Anliegen über das Beschwerdeverfahren melden.

Beschwerden im Zusammenhang mit Lebensmittelsicherheit werden im allgemeinen Beschwerdeprozess bearbeitet, aber als solche gekennzeichnet. Falls erforderlich, werden Korrekturmaßnahmen ergriffen und eine Rückmeldung an den Kunden gegeben. Untersuchungen erfolgen intern und - falls nötig - auch extern, um die Ursache zu ermitteln und geeignete Maßnahmen zu treffen.

Ziele und Umsetzung

Unser Ziel ist es, die Anzahl der Rückrufaktionen im Zusammenhang mit Lebensmittelsicherheit zu minimieren - mit dem Ziel: null Rückrufaktionen. Zudem möchten wir die Anzahl der wesentlichen Feststellungen bei externen Audits begrenzen - Ziel: null Feststellungen.

Im vergangenen Geschäftsjahr gab es keine Rückrufaktionen. Auch wurden bei externen Audits keine wesentlichen Feststellungen zur Lebensmittelsicherheit gemacht. Diese Ergebnisse bestätigen die Wirksamkeit unserer internen Sicherungsmaßnahmen und das Engagement unserer Mitarbeitenden für Lebensmittelsicherheit.

6.4.10 Pflanzliche Ernährung

Auswirkungen, Risiken und Chancen

Der weltweite Wandel hin zu nachhaltigeren, nährstoffreicheren und natürlichen Lebensmitteln beschleunigt sich. In diesem Zusammenhang ist der pflanzliche Wandel eine zentrale Säule zur Reduzierung klimabezogener Emissionen. Für Avebe bedeutet dies nicht nur eine gesellschaftliche Verantwortung, sondern auch eine strategische Chance. Als Genossenschaft von Stärkekartoffelbauern in den Niederlanden und Deutschland befinden wir uns im Zentrum dieses sich wandelnden Marktes. Mit Kartoffelstärke und -protein können wir einzigartige Eigenschaften bieten und unseren

Kunden helfen, ihre Ziele zu erreichen, indem sie nachhaltige und pflanzliche Produkte für Verbraucher anbieten. Als Marktführer in der Herstellung von Kartoffelstärke und -protein trägt Avebe Verantwortung für die Beschleunigung des Wandels hin zu mehr pflanzlicher Ernährung. Mit unserer starken Basis und unserem Einfluss entlang der gesamten Wertschöpfungskette - vom Feld bis zum Kunden - sowie unserem Engagement für Nachhaltigkeit und Innovation sind wir ein starker Akteur in dieser Transformation. Wir sind stolz auf unsere Rolle bei der Förderung gesünderer, nachhaltigerer und pflanzlicher Ernährung und den positiven Einfluss, den wir damit erzielen.

Wir arbeiten eng mit unseren Kunden zusammen und erkennen daraus fortlaufend neue Chancen, um mit innovativen Lösungen und einer transparenten, nachhaltigen Lieferkette auf sich verändernde Marktbedürfnisse zu reagieren. Unser Engagement trägt zu einer gesünderen und nachhaltigeren Ernährung bei und damit zu einer zukunftsfähigen Lebensmittelversorgung.

Strategie

Innerhalb unserer Strategie Stärken und Beschleunigen sind zwei Programme speziell auf das Wachstum pflanzlicher Lebensmittelprodukte ausgerichtet:

- **Good food++:** konzentriert sich auf die beschleunigte Markteinführung unseres bestehenden Portfolios pflanzlicher Lebensmittelzutaten. Dies geschieht in enger Zusammenarbeit mit (potenziellen) Kunden, wobei die gemeinsame Entwicklung im Mittelpunkt steht.
- **New applications:** fokussiert sich auf die Entwicklung neuer Anwendungsbereiche für Kartoffelstärke und -protein innerhalb der Lebensmittelindustrie. Damit erhöhen wir unsere Relevanz in neuen, vielversprechenden Marktsegmenten.

Vorgehensweise und Aktionspläne

In beiden Programmen wurden konkrete Produkt-Markt-Kombinationen definiert. Gemeinsam mit unseren Kunden arbeiten wir an nachhaltigem Wachstum durch die Entwicklung pflanzlicher Lösungen, die den funktionalen und ernährungsphysiologischen Anforderungen des Marktes entsprechen.

Ziele und Umsetzung

Wir möchten den Verkauf unseres Kartoffelproteins in bestehenden und neuen Anwendungen beschleunigen. Dabei konzentrieren wir uns auf eine optimale Mischung aus Kunden und Anwendungen. Wir bieten Lösungen, um Kunden beim Übergang zu pflanzlichen Produkten zu unterstützen. Unsere Ziele wurden in spezifische Wachstumsziele für Verkaufsvolumen und Deckungsbeitrag pro Produkt übersetzt.

Für unser Kartoffelprotein streben wir bis zum Geschäftsjahr 2027/2028 ein Verkaufswachstum von 151 Prozent im Vergleich zum Referenzjahr 2022/2023 an. Im Geschäftsjahr 2024/2025 blieb das Verkaufsvolumen stabil im Vergleich zum Referenzjahr - trotz eines starken Rückgangs der Nachfrage im Markt für pflanzliche Fleischalternativen.

6.4.II Unternehmensethik

Auswirkungen, Risiken und Chancen

Avebe steht für eine ehrliche und transparente Unternehmensführung. Das bedeutet, dass wir sorgfältig mit den Interessen und Rechten von Mitarbeitenden, Lieferanten, landwirtschaftlichen Mitgliedern, Kunden und unserer Umwelt umgehen. Eine passende Unternehmenskultur ist dabei entscheidend. Sie zeigt sich in unserer Rolle als verlässlicher Arbeitgeber, Lieferant und Partner und verleiht Avebe eine starke gesellschaftliche Position. Wir stehen auch für verantwortungsvolle Lobbyarbeit und den Kontakt zu lokalen und nationalen politischen Akteuren. Für uns sind ethisches Geschäftsverhalten und verantwortungsvolles Lobbying von großer Bedeutung. Eine gute Unternehmensethik bietet uns die Möglichkeit, uns positiv innerhalb unserer Branche zu unterscheiden. Ein Risiko besteht darin, dass Avebe nicht als Unternehmen wahrgenommen wird, das für ehrliches und transparentes Handeln steht.

Strategie

Die Genossenschaft ist bekannt für ihre transparente und demokratische Unternehmensform mit einer langfristigen Strategie. Daher wendet Avebe die Prinzipien und „Best Practices“ des Governance-Kodex des niederländischen Genossenschaftsrats an. Damit erhöhen wir die Transparenz und Qualität von Führung und Aufsicht innerhalb unserer Genossenschaft.

Ehrliches und integriertes Handeln mit Respekt für Mensch und Umwelt steht bei uns im Mittelpunkt. Dies lässt sich nicht allein in Verfahren und Richtlinien fassen. Deshalb setzen wir uns für eine Kultur des Respekts und Vertrauens ein, in der kein Platz für unerwünschtes Verhalten und unethisches Handeln ist. Wir kommunizieren unsere Werte aktiv und bieten Mitarbeitenden Kanäle für Fragen oder Meldungen.

Unsere Vorgehensweise umfasst unter anderem Schulungen, Vertrauenspersonen und Beschwerdeverfahren. Dies alles basiert auf einem soliden Fundament aus Richtlinien und Verfahren, die die Werte und Normen von Avebe definieren.

Corporate-Governance-Richtlinie

Unsere Organisationsstruktur, unsere Werte, Unternehmensprinzipien und Verhaltensnormen gegenüber Stakeholdern sind in unserer Corporate-Governance-Richtlinie festgelegt. Alle Verhaltenskodizes werden mit den Mitarbeitenden geteilt und sind auf unserer Website verfügbar.

SpeakUp- und Hinweisgebersystem

Avebe verfügt über ein SpeakUp-System, das allen die Möglichkeit bietet, schwerwiegende Verstöße anonym zu melden, wenn diese nicht auf anderem Wege gemeldet werden können. Dies ist telefonisch oder über eine gesicherte Website möglich - ohne Einschaltung eines menschlichen Vermittlers. Um die Vertraulichkeit zu gewährleisten, wird der SpeakUp-Dienst von einer unabhängigen externen Partei betrieben. Zusätzlich hat Avebe ein Hinweisgebersystem implementiert.

Responsible Sourcing Policy

Wir verfolgen eine verantwortungsvolle Einkaufspolitik, in der Anforderungen an unsere Lieferanten im Rahmen der

Corporate Social Responsibility (CSR) fest verankert sind. Dies ist aus unserer Sicht entscheidend für die Art und Weise, wie wir unsere Geschäfte führen.

Verantwortungsvolles Einkaufen und Outsourcing sind zentrale Faktoren, die zu unserer CSR beitragen. Unsere Art des Wirtschaftens soll das Leben der Menschen in unserer Lieferkette verbessern und die Umwelt nicht unnötig belasten. Unsere Responsible Sourcing Policy (RSP) enthält die Richtlinien, denen wir folgen, und beschreibt die Verantwortung, die wir in der Lieferkette übernehmen. CSR ist integraler Bestandteil unserer Geschäftstätigkeit. Die RSP steht vollständig im Einklang mit unserem Corporate-Governance-Kodex. Wir verlangen von unseren Lieferanten, dass sie die darin enthaltenen Grundsätze einhalten.

Vorgehensweise und Aktionspläne

Schulungen zu ethischem Geschäftsverhalten

Mitarbeitende erhalten verschiedene Online-Schulungen zu verantwortungsvollem Geschäftsverhalten. Diese werden über unsere interne digitale Lernplattform angeboten und sind verpflichtend. Ein Beispiel ist die Schulung „Wettbewerbsrecht“, die sich mit dem Umgang mit Lieferanten, Wettbewerbern und anderen externen Partnern befasst.

Sanktionspolitik

Avebe verfügt über eine Sanktionspolitik, bei der täglich automatisiert alle Kunden und Lieferanten anhand aktueller internationaler Sanktionslisten überprüft werden.

Stakeholdermanagement und -engagement

Avebe engagiert sich vertritt durch Lobbyarbeit aktiv die Interessen für unsere landwirtschaftlichen Mitglieder und die Genossenschaft in den Bereichen Landwirtschaft, Wasser, Energiewende und die Zukunft pflanzlicher Produkte. Unsere Bemühungen konzentrieren sich auf:

- **Landwirtschaft:** Avebe ist in der politischen Gestaltung und Regulierung der Landwirtschaft aktiv. Wir streben einen ausgewogenen Ansatz an, der sowohl die Interessen unserer Mitglieder und deren Einkommen als auch die Nachhaltigkeit unserer Produkte und der Landwirtschaft berücksichtigt - im Einklang mit nationalen und europäischen Zielen.

- **Wasser:** Avebe ist in der politischen Gestaltung und Regulierung im Bereich Wasser involviert. Dies betrifft sowohl die Wasserqualität (z. B. Nitrat- und Wasserrahmenrichtlinie) als auch die Verdrängungsreihenfolge und die Wasserverfügbarkeit an unseren Produktionsstandorten.
- **Energiewende:** Avebe unterstützt den Übergang zu erneuerbaren Energiequellen und arbeitet an effizienterer Energienutzung in ihren Prozessen. Wir verfolgen die Entwicklungen im Energiewirtschaftsgesetz und setzen Maßnahmen zur Reduzierung unseres ökologischen Fußabdrucks entlang der gesamten Lieferkette um.
- **Pflanzliche Zukunft:** Als Hersteller von Kartoffelstärke und -protein tragen wir zur Umstellung von synthetischen und petrochemischen Produkten auf pflanzliche Alternativen bei. Avebe arbeitet dabei auch mit Wettbewerbern und Stakeholdern zusammen, um innovative Lösungen zu fördern - etwa im Programm „Fascinating“.

Eine Übersichtstabelle zu [unseren Stakeholdern](#) ist als Anhang enthalten, in der wir unser Engagement zu diesen Themen weiter erläutern.

Ziele und Umsetzung

Avebe strebt ein starkes Fundament für verantwortungsvolles Handeln und eine transparente Unternehmensführung an. Auch wenn dies schwer in konkrete und messbare Ziele zu fassen ist, verfolgen wir klare Verfahren für Meldungen über unsere Systeme. Wenn Meldungen eingehen, ist es unser Ziel, diese sorgfältig und angemessen zu bearbeiten.

Im aktuellen Geschäftsjahr wurde das Hinweisgebersystem nicht genutzt. Dies bestätigt das Vertrauen in unsere interne Kultur, unterstreicht aber auch die Bedeutung kontinuierlicher Aufmerksamkeit für Integrität und offene Kommunikation.



7. Risiken, Chancen und Unsicherheiten

7.1 Risiken, Chancen und Unsicherheiten

Die Ausübung betrieblicher Tätigkeiten und die Verwirklichung unserer Ziele sind mit Chancen und Risiken verbunden. Royal Avebe will die sich bietenden Chancen nutzen, dabei aber auch die damit verbundenen Risiken berücksichtigen.

Das Risikomanagement ist Teil der Art und Weise, wie Avebe seine Strategie umsetzt und ist wichtig für das Erreichen der kurz- und mittelfristigen Ziele. Avebe will diese Risiken rechtzeitig aufdecken, analysieren und auf effektive und effiziente Weise kontrollieren. So sind wir besser in der Lage, die Strategie in der Organisation in Chancen und Risiken zu übersetzen und Ziele zu verwirklichen.

Risikomanagement

Das Risikomanagement wird in der Organisation unter der Verantwortung des Vorstands und der Geschäftsleitung sowie unter der Aufsicht des Aufsichtsrats auf allen Ebenen angewandt. Die Koordination des Risikomanagements von Avebe fällt in die Verantwortung des Director Internal Audit & Risk Management, der dazu der Geschäftsleitung und dem Prüfungsausschuss gegenüber rechenschaftspflichtig ist. Der Director Internal Audit & Risk Management hat die Aufgabe, den Risikomanagementprozess zu sichern, Risikositzungen zu planen und Berichte zu erstellen. Die Funktionsweise des Risikomanagementsystems wird aktiv überwacht. Um das Risikobewusstsein zu schärfen, werden in regelmäßigen Abständen Workshops veranstaltet, um Risiken zu erörtern, zu bewerten und Maßnahmen zu ergreifen. Dem Vorstand und dem Prüfungsausschuss werden regelmäßig Berichte über die Ergebnisse vorgelegt. Auf diese Weise werden der Prüfungsausschuss und der Aufsichtsrat aktiv in den Risikomanagementprozess von Avebe einbezogen.

Das Risikomanagement fußt auf drei Säulen: Strategisches Risikomanagement, große Investitionsprojekte und operatives Risikomanagement, einschließlich der Einhaltung von Rechtsvorschriften. Auch Finanz- und Nachhaltigkeitsrisiken werden berücksichtigt, einschließlich Berichterstattungsrisiken und eine jährliche Bewertung des Betrugsrisikos.

Risikobereitschaft

Die Risikobereitschaft wird regelmäßig in der Geschäftsleitung und mit dem Führungsteam von Avebe überprüft. Über die Ergebnisse dieser Bewertung wird im Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats Rechenschaft abgelegt. Bei der Entscheidungsfindung wird ein Gleichgewicht zwischen den strategischen Zielen von Avebe und den damit verbundenen Risiken und Chancen im Rahmen der festgestellten Risikobereitschaft angestrebt.

Wichtigste Risiken

Nachfolgend werden die wichtigsten Risiken und dazugehörigen Kontrollmaßnahmen aufgelistet, die sich aus dem Risikomanagementprozess ergeben. Diese Auswahl erfolgte auf der Grundlage von Schätzungen der Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos und der möglichen Auswirkungen bei Eintritt des Risikos. Die Auflistung der Risiken ist in vier Kategorien unterteilt: strategische, betriebliche, Einhaltung- („Compliance“) und finanzielle Risiken. Die finanziellen Risiken werden in den Erläuterungen zur konsolidierten Vermögensübersicht unter „Finanzinstrumente“ aufgeführt.



7.2 Wichtigste Risiken

Folge Risiko	Ursachen und Folgen	Kontrollmaßnahmen und Möglichkeiten	Trend
Strategische Risiken Nichterreichen der strategischen Ziele (Zusammenarbeit zur Steigerung der Wertschöpfung, Stärkung der Basis, Beschleunigung der Entwicklung hin zu pflanzlichen Produkten und neuen Horizonten)	<ul style="list-style-type: none"> • Änderungen der einschlägigen Gesetze und Verordnungen sowie Unsicherheiten in der Agrarpolitik haben erhebliche Auswirkungen auf unsere Mitglieder und damit auch auf die Anbaurenditen von Avebe. Der Regierungswechsel in den Niederlanden führt zu neuen Unsicherheiten in der Agrarpolitik. • Makroökonomische Entwicklungen (wie Inflation, Rezession, Zinsentwicklung, Wechselkurse) üben Druck auf die Erträge von Avebe und damit auf die Erträge unserer Mitglieder aus. • Extreme Witterungsbedingungen (Trockenheit oder Niederschläge) und schwer zu bekämpfende Bodenkrankheiten können zu einem erheblich geringeren Angebot an Stärkekartoffeln führen. • Eine unzureichende Finanzierung der erforderlichen Investitionen kann dazu führen, dass wir unsere strategischen Ziele nicht erreichen. • Da der Markt dynamisch und unsicher ist, sind zeitlich gut abgepasste Investitionen in relevante Produkte sehr wichtig. • Nachhaltigkeit erfordert ein ausreichendes Bewusstsein. Ist dies nicht der Fall, fehlt es an Dringlichkeit und die Investitionen stehen unter Druck. <p>Dies kann dazu führen, dass eines der strategischen Ziele nicht (rechtzeitig) erreicht wird, der Ruf geschädigt wird, Umsatz, Kunden, Mitglieder, Lieferanten und Mitarbeiter verloren gehen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Auf der Grundlage von Szenarioanalysen (z. B. was im Falle geringerer Kartoffeleinnahmen oder extremer Trockenheit zu tun ist) erstellen wir einen Managementplan. • Verstärkung der Produktorientierung und des Kostenbewusstseins bei B12 um weiterhin ausreichende Erträge für unsere Mitglieder zu erzielen. • Optimierung der Ernteerträge pro Hektar. • (Fortsetzung) Entwicklung neuer resistenter Stärkekartoffelsorten. • Den Kunden an die erste Stelle setzen und eine optimale Kundenzufriedenheit anstreben. • Konzentration auf die Qualität unseres Projektmanagements, um Projekte pünktlich, im Rahmen des Budgets und gemäß den Qualitätsanforderungen abzuschließen. • Eine Innovationspolitik, die sich an den Bedürfnissen des Marktes orientiert und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen kurzfristigen und langfristigen Innovationen anstrebt. • Umsetzung der Maßnahmen durch transparentes Projektmanagement mit messbaren KPIs. • Überwachung der Wirkung unserer Umsetzungsstrategie durch eine interne Strategieagentur. • Nachhaltigkeit ist ein integrierter Bestandteil unserer Strategie und wird in KPIs umgesetzt. Die Überwachung dieser ist Teil des Planungs- und Kontrollzyklus. • Public Affairs-Aktivitäten, z. B. in Bezug auf Gesetze und Verordnungen sowie die Agrarpolitik. 	▶
Steigende Preise und Verfügbarkeit von Rohstoffen	<ul style="list-style-type: none"> • Die geopolitischen Spannungen beeinträchtigen den Welthandel und üben Druck auf die Preise und die Verfügbarkeit von Rohstoffen (Kartoffeln hier nicht eingeschlossen) aus. • Der Preisanstieg und die Verknappung der Rohstoffe führen zu einem Anstieg der Selbstkosten unserer Produkte. Dies kann dazu führen, dass die Herstellung bestimmter Produkte nicht mehr rentabel oder im schlimmsten Fall gar nicht mehr möglich ist. Preisschwankungen können nicht in allen Fällen vollständig oder zeitgerecht an die Kunden weitergegeben werden, was sich auf das Ergebnis auswirken kann. 	<ul style="list-style-type: none"> • Durch eine aktive Beschaffungspolitik, die gut mit unserem S&OP-Prozess abgestimmt ist, sind wir in der Lage, Engpässe bei der Verfügbarkeit von Rohstoffen frühzeitig zu erkennen. • Durch die kontinuierliche Beobachtung der Kostenentwicklung am Markt erkennen wir Preisentwicklungen und Knappheiten auf dem Rohstoffmarkt rechtzeitig. • Auch im Hinblick auf unsere Nachhaltigkeitsziele investieren wir aktiv in nachhaltige Lösungen zur Reduzierung unseres Energiebedarfs. • Steigende Rohstoffpreise werden, soweit möglich, an die Kunden von Avebe weitergegeben. • Das Risiko steigender Energiekosten wird teilweise durch die Absicherung unseres künftigen Energiebedarfs gemildert. • Die Kosten der Energiepreise werden täglich bewertet, wobei wir unsere Einkaufsstrategie aktiv festlegen. 	▶
Operative Risiken			

Folge Risiko	Ursachen und Folgen	Kontrollmaßnahmen und Möglichkeiten	Trend
Cyber-Sicherheitsrisiko	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Automatisierungsgrad der primären Geschäftsprozesse. • Unzureichende Sicherheit von Software, Hardware und Netzwerken kann zu Sicherheitsrisiken führen. • Unzureichendes Bewusstsein der Mitarbeiter für Cybersicherheitsrisiken. • Ein ständiger Wettlauf zwischen Eindringlingen von außen und den vorhandenen Sicherheitsmaßnahmen. <p>Dies kann zu gehackten Systemen, Stillstand von Produktionsprozessen, Diebstahl wichtiger Daten, Rufschädigung, Verlust von Marktvorteilen und finanziellen Verlusten führen.</p>	Im Einklang mit der bevorstehenden europäischen NIS2-Richtlinie (Network and Information Security Directive) verschärfen wir unsere Maßnahmen zur Cybersicherheit weiter. Diese Richtlinie stellt strengere Anforderungen an das Risikomanagement, die Meldung von Sicherheitsvorfällen und die Verantwortung innerhalb der Lieferkette. Avebe bereitet sich darauf vor, indem die Governance gestärkt, Risikoanalysen durchgeführt und Verfahren für Incident Response und Berichterstattung formalisiert werden. Beispiele hierfür sind: <ul style="list-style-type: none"> • Wir haben eine IT-Sicherheitsabteilung, um die Sicherheit von Avebe und ihren Systemen zu überwachen. • Eine externe Agentur überwacht rund um die Uhr den (unbefugten) Zugriff auf die Systeme von Avebe. • Prozesse und Verfahren zur Aktualisierung von Software und Hardware. • Verstärkung unserer Firewalls und Netzwerksegmente. • Sensibilisierung der Mitarbeiter für Sicherheitsrisiken. • Regelmäßige Schwachstellenscans und Penetrationstests. • Nur befugte Mitarbeiter haben Zugang zu den Serverräumen. 	▲
Ausfall des Rechenzentrums/der IKT-Systeme	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Katastrophe am Standort unseres Rechenzentrums, zum Beispiel durch Stromausfall, Explosion oder Überschwemmung. • Eine Anlage im Rechenzentrum fällt aus technischen oder verfahrenstechnischen Gründen aus. <p>Dies kann dazu führen, dass die betriebliche Produktion, Netze an Bürostandorten und Auslandsstandorten (vollständig) nicht funktionieren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brand- und Löscheinrichtungen wurden installiert. • Eine Notstromversorgung ist vorhanden. • Zusätzliche Systeme im Rechenzentrum zur Bewältigung eines Systemausfalls (Redundanz). • Das Datenzentrum ist gut gewartet. • Backups der Bürodaten werden erstellt und an einem anderen Ort als dem Datenzentrum gespeichert. • Ein Notfallplan (Disaster Recovery Plan) wurde erstellt. • Nur autorisierte Mitarbeiter haben Zugang zu den Serverräumen. • Als zusätzliche Maßnahme zu unserer bestehenden Rechenzentrumsicherheit und Redundanz setzen wir auf eine hybride Cloud-Strategie. Kritische Systeme werden schrittweise in Cloud-Umgebungen mit hoher Verfügbarkeit migriert, wodurch die Abhängigkeit von einem einzigen physischen Standort verringert und die Kontinuität der Geschäftsprozesse besser gewährleistet wird. 	▶
Zunahme der Zahl der Mitarbeiter, die nicht in der Lage sind, die Arbeiten für Avebe auszuführen	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderte Arbeitsbedingungen aufgrund neuer Verfahren, Technologien oder Organisationsstrukturen. • Krankheit der Mitarbeiter, u. a. aufgrund einer alternden Belegschaft. • Verunsicherung der Mitarbeiter, weil die Leistungsziele nicht konkret genug sind. • Nicht rechtzeitig stattfindende Beurteilungsgespräche. • Unzureichende Informationen/Einblicke für Manager, um die Kompetenzen und den Schulungsbedarf der Mitarbeiter gezielt zu fördern. <p>Dies kann zu einer geringeren Produktivität, mehr Produktionsfehlern und einem begrenzten Verständnis der Schulungsanforderungen und -wünsche führen. Unzureichende Abstimmung der Mitarbeiterschulung auf die organisatorischen Bedürfnisse führt zu einer unangemessenen strategischen Ausbildungsplanung.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interventionen der betrieblichen Sozialarbeit. • Den Mitarbeitern wird eine regelmäßige medizinische Untersuchung angeboten. • Die Methode der Zeitaufgabenkompetenz wird eingesetzt, um Erkenntnisse über die Ursachen von Fehlzeiten oder unzureichender Leistung zu gewinnen. • Wir richten eine strategische Ausbildungsplanung ein und nutzen sie als Führungsinstrument. • An den Produktionsstandorten verwenden wir eine Beschäftigungsfähigkeitsmatrix, um die Eignung für den Arbeitsplatz zu ermitteln. • Wir nutzen eine digitale Lernplattform (LMS) für die Aus- und Weiterbildung. • Prozess rund um die Gesprächszyklen mit Mitarbeitern. • Einsatz von Case Management innerhalb von Avebe. 	▶

Folge Risiko	Ursachen und Folgen	Kontrollmaßnahmen und möglichkeiten	Trend
Persönliche Sicherheit	<p>Avebe-Mitarbeiter und Dritte sind bei der Arbeit in den Anlagen und auf dem Werksgelände Sicherheitsrisiken ausgesetzt, zum Beispiel durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offene Produktionsprozesse: z.B. Wartung/Reinigung von Waschtrommeln und Vakuumfiltern. • Die Risikobewertung ist nicht auf dem neuesten Stand, was potenzielle Ursachen für Verletzungen schafft. • Änderungen der Verfahren werden nicht immer (korrekt) umgesetzt. <p>Dies kann zu Unfällen, Sanktionen der Arbeitsaufsichtsbehörden (und damit verbundenen Reputationschäden), Betriebsunterbrechungen oder (Zivil-)Klagen führen.</p>	<p>An jedem Standort wurde ein Betriebsanitäts-/Rettungsdienst eingerichtet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avebe hat an den Produktionsstandorten Sicherheitszonen ausgewiesen und Verfahren rund um persönliche Schutzausrüstung und die regelmäßige Durchführung von Sicherheitsrunden eingeführt. • Ein Sicherheitsbewusstseinsprogramm namens „Life Saving Rules“ wird durchgeführt. • Auftragnehmer und Lieferanten erhalten Sicherheitsinstruktionen. • Unsichere Situationen werden gemeldet und verfolgt. • Sicherheitsstudien werden in Form von HAZOP-Studien, Risikoinventuren und -bewertungen durchgeführt. • Explosionsschutzdokumente sind vorhanden. 	▶
Verunreinigung von Produkten (während des Produktionsprozesses oder der Lagerung)	<ul style="list-style-type: none"> • Unzureichende Lebensmittelsicherheit bei der Herstellung unserer Produkte. • Im Falle von Sicherheitsmängeln bei externen Silos können Kriminelle Zugang erhalten. • Terroristen oder Kriminelle, die unsere Produkte verunreinigen oder vergiften („Lebensmittelbetrug“). <p>Kontamination führt zum Wertverlust von Avebe-Produkten und zur Rufschädigung. Im schlimmsten Fall kann dies zur Verarbeitung von kontaminierten Avebe-Produkten mit (gesundheitlichen) Risiken und zum Rückruf von Produkten führen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit beim physischen Zugang zu den Werken und Lagerstätten. • Avebe ist durch interne und externe Audits AEO- und FSSC22000 (Lebensmittelsicherheit) zertifiziert. • Es werden Investitionen in Maßnahmen zur Gewährleistung der Lebensmittelsicherheit getätigt. • Es gibt verschiedene Standardverfahren (z. B. für Rückrufe und die Bearbeitung von Beschwerden) und ein Eskalationsverfahren für das Krisenmanagement. • Externe Toller werden von Avebe nach denselben (Lebensmittel-)Sicherheitsstandards bewertet. 	▶
Compliance-Risiken			
Betrug und Korruption	<ul style="list-style-type: none"> • Es besteht die Gefahr des Diebstahls von Ressourcen und Wissen des Unternehmens (wie Werkzeuge, Kupfer, Patente und wettbewerbsrelevante Produktinformationen). • Meldebetrug. • Betrug im Zusammenhang mit Produkten der Lebensmittelindustrie („Lebensmittelbetrug“). • In Ländern ohne eigene Vertriebsorganisation bedient sich Avebe ausländischer Vertreter. <p>Dies kann verschiedene Folgen haben, wie z. B. finanzielle und rufschädigende Schäden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alle Verhaltenskodizes werden den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt (Corporate-Governance-Kodex, Whistleblower-Verfahren, interner Verhaltenskodex, Speak-up-Schema und Handbuch für den Wettbewerb). • Für externe Mitarbeiter werden Workshops organisiert. • Es wurde eine IT-Sicherheits- und Datenschutzpolitik ausgearbeitet und umgesetzt. • Es wurde eine Sanktionspolitik ausgearbeitet und in das ERP-System implementiert, wobei Kunden und Lieferanten kontinuierlich auf die aktuellsten internationalen Sanktionslisten hin überprüft werden. • Verträge mit Vertretern werden auf der Grundlage eines festgelegten Standards erstellt, der auch das Recht auf ein Audit beinhaltet. • Sowohl für neue als auch für bestehende Partner wird eine Hintergrundprüfung durchgeführt. • Funktionstrennung in den Prozessen, wir trennen explizit Managementfunktionen von Dispositionsfunktionen. • In regelmäßigen Abständen werden unsere Betrugsrisikoanalyse und die entsprechenden Kontrollmaßnahmen durch die Innenrevision überprüft. • Zusätzlich zu bestehenden Kontrollmaßnahmen wie Funktionstrennung, Hintergrundüberprüfungen und Verhaltenskodizes setzen wir auf kontinuierliches Monitoring. Durch Datenanalysen und automatisierte Kontrollen von Transaktionen, Lieferanten und Nutzerverhalten können Abweichungen schneller erkannt und untersucht werden, was die Wirksamkeit der Betrugsprävention stärkt. 	▶

Folge Risiko	Ursachen und Folgen	Kontrollmaßnahmen und Möglichkeiten	Trend
Änderungen von Rechtsvorschriften	<p>Änderungen von Gesetzen und Vorschriften können sich auf den Betrieb von Avebe, unsere Mitglieder und unsere Vertragspartner auswirken. Avebe hält sich an Gesetze und Vorschriften in den Bereichen Lebensmittelsicherheit, Umwelt, Produktionsprozesse (einschließlich ATEX), Sicherheit der Unternehmensausrüstung (z. B. BRZO) und Personalwesen.</p> <p>Die Nichteinhaltung von Gesetzen und Vorschriften kann zum (vorübergehenden) Verlust der Nutzungslizenz (Licence to Operate) an Produktionsstandorten führen, Beispiele sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unfallverhütungsvorschrift/Seveso: Nichteinhaltung der in der Verordnung festgelegten Anforderungen. • ATEX (Staubexplosion): <ul style="list-style-type: none"> • Rückstand bei den erforderlichen ATEX-Änderungen; • keine ATEX-basierte Konstruktion/Materialien/Werkzeuge bei Änderungen/Wartung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Änderungen der einschlägigen Gesetze und Vorschriften werden aktiv überwacht und bewertet. • Alle kritischen Fragen und Änderungen von Gesetzen und Vorschriften, die für uns relevant sind, werden rechtzeitig mit den Behörden besprochen, um die Genehmigungsbedingungen mit ihnen abzustimmen. • An unseren Produktionsstandorten ist ein Sicherheitsmanagementsystem implementiert, das die Anforderungen der BRZO/Seveso erfüllt. • Es werden Explosionsschutzdokumente erstellt. • Durch Schulungen unserer Mitarbeiter erhöhen wir das ATEX-Bewusstsein. • Bei der Wartung und Änderung des Produktionsprozesses wird ständig auf die Reduzierung der Staubentwicklung geachtet. • Reinigungsverfahren und Sicherheitsinspektionsrunden. • Regelmäßige interne und externe Audits des Sicherheitsmanagementsystems werden durchgeführt. 	►

▲ = Risiko hat sich erhöht; ▼ = Risiko hat sich verringert; ► = Risiko ist gleich geblieben



GRIMME

8. Corporate Governance

8.1 Bericht des Aufsichtsrats

Wir blicken auf ein solides Jahr zurück. Royal Avebe liegt auf Kurs mit den strategischen Zielen - und sogar leicht darüber. Das Ergebnis ist zufriedenstellend. Der Fokus des Aufsichtsrats bleibt daher unverändert: die Umsetzung der Strategie Stärken und Beschleunigen zu überwachen. Dabei steht die Erhöhung des Auszahlungspreises für unsere Mitglieder im Vordergrund - durch Avebes stärker kunden- und marktorientierte Ausrichtung mit ihren Produkten mit Mehrwert.

Maximale Flexibilität und Sicherheit

Mitglieder wünschen sich maximale Flexibilität bei ihren Liefermengen und gleichzeitig maximale Auszahlung durch Avebe. Auf den ersten Blick scheint das eine unmögliche Kombination zu sein. Doch als Aufsichtsrat und Genossenschaftsvorstand denken wir sehr wohl über diese Wünsche nach. Wir wollen mehr Raum für unternehmerisches Handeln bei Avebe schaffen. Dieser zusätzliche Spielraum sorgt für maximale Leistung - und das führt zu maximaler Wertschöpfung.

Kontroll- und Steuerungsfunktion gegenüber dem Vorstand

Als Aufsichtsrat geben wir die Rahmenbedingungen für das Tagesgeschäft vor. Dies geschieht in Gesprächen mit gegenseitigem Respekt und Vertrauen. Der Vorstand erstellt immer wieder Szenarien, auf deren Basis wir Entscheidungen treffen können. Eine positive und notwendige Entwicklung angesichts der Dynamik rund um Avebe - denn sie sorgt dafür, dass Zufall, Glück und Pech seltener eine Rolle spielen. Innerhalb dieser Rahmenbedingungen können wir auch kontroverse Fragen stellen, etwa: Wie machen wir die Genossenschaft agiler? Ziel ist es, langfristige Ziele zu erreichen - trotz zunehmender Volatilität externer Entwicklungen und sich wandelnder Marktsituationen.

Zusammenarbeit und neue Märkte

Mehrere Entscheidungen, die auf Mehrwert abzielen, stammen aus der Strategie „Stärken und Beschleunigen“. So wurde die Zusammenarbeit mit Brenntag im März intensiviert, indem Avebe-Produkte nun auch über Brenntag in Polen vertrieben werden. Eine weitere Kooperation, die ihren innovativen Wert unter Beweis

stellt, ist die mit ChainCraft. Dieser Partner erhielt den Industry Innovators Award für seine Fermentationstechnologie, mit der Restströme wie Kartoffelfruchtwasser in hochwertige, zirkuläre Fettsäuren und Düngemittel umgewandelt werden. Schließlich wurde strategisch entschieden, in den Markt für Kartoffelflocken und -granulat einzusteigen. Avebe hat das polnische Unternehmen Solan übernommen. Obwohl die Übernahme knapp außerhalb des Geschäftsjahres 2024/2025 erfolgte, war der Aufsichtsrat im vergangenen Jahr eng in den Übernahmeprozess eingebunden.



„ Mitglieder wünschen sich maximale Flexibilität bei ihren Liefermengen und gleichzeitig eine maximale Auszahlung durch Avebe

Externe Interessenvertretung und geopolitische Entwicklungen

Physisch weiter entfernt, aber dennoch relevant, sind die geopolitischen Entwicklungen, die Auswirkungen auf die Endverbrauchermärkte haben. Wir erkennen dieses Risiko und wollen die Steuerbarkeit der Situation sicherstellen. Als Mitglieder des Aufsichtsrats sind wir auch aktiv in externe Entwicklungen und Organisationen eingebunden, die Einfluss auf den Sektor haben. So vertreten wir die europäischen Interessen der Kartoffelstärkeindustrie durch unsere Mitgliedschaft in der CESPU. Dort setzen wir uns für einheitliche Vorschriften für Landwirte in der gesamten EU und für schnellere Züchtungstechniken ein, die strengere Regelungen im Bereich Pflanzenschutzmittel auffangen können.

Sicherheit am Arbeitsplatz

Auch wenn vieles gut läuft, wir eine Übernahme genehmigt haben und die Zusammenarbeit mit dem Vorstand gut ist, haben wir auch Sorgen geäußert. Sicherheit ist ein wichtiges Thema - und leider spiegeln die Zahlen nicht das wider, was wir sehen möchten. Trotz überarbeiteter Sicherheitsprotokolle, Kommunikation zu Sicherheitsregeln und Schulungen ist die Zahl der Vorfälle im vergangenen Jahr gestiegen. Wir haben unsere Besorgnis zum Ausdruck gebracht und werden die Situation weiterhin aufmerksam beobachten. Jeder, der gesund das Gelände betritt, soll es auch gesund wieder verlassen.

Sitzungen

- Der Aufsichtsrat tagte im vergangenen Geschäftsjahr achtmal. Dabei wurden Berichte, finanzielle Kennzahlen, HR, Vertrieb, Marketing, Produktion sowie wiederkehrende Themen wie Risiken und Investitionsvorschläge behandelt. Auch die Refinanzierung wurde unterzeichnet und finalisiert. Wir haben die Umsetzung der Strategie und die neuen strategischen Ziele von Averis betrachtet. Der Aufsichtsrat hatte darüber hinaus erneut eine Sitzung mit dem Juniorenrat - denn es ist uns wichtig, auch von unseren jungen Mitgliedern zu hören, worauf ihr derzeitiger Fokus liegt.
- Der Prüfungsausschuss tagte dreimal. Obwohl die Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht verpflichtend ist, führen wir sie fort. Wir halten es für wichtig, auf CO₂-Reduktion zu achten und gesellschaftlich verantwortungsvoll zu wirtschaften. Natürlich hat der Ausschuss auch die Refinanzierung, die Übernahme und die Investitionen geprüft.
- Der Ausschuss für Auswahl, Vergütung und Ernennung tagte viermal. Dabei wurde Zeit in die Suche und Auswahl eines Nachfolgers für Dirk Kloosterboer investiert, der aus gesundheitlichen Gründen leider zurücktreten musste. Die Nachfolge wurde mit der Ernennung von Marcel Mensink während der Mitgliederversammlung im Juli geregelt.
- Die Berufungskommission trat im Oktober - direkt nach Abschluss des Geschäftsjahres - zusammen, um einige Einsprüche zum Anbaujahr 2024 zu behandeln. Im vergangenen Jahr hat die Kommission auch kritisch auf den Prozess des vorherigen Anbaujahres 2023 geschaut. Wir als Aufsichtsrat haben bestätigt, dass der Prozess gut verlaufen ist, und es wurden keine größeren Änderungen im Sanktionsverfahren vorgenommen. Die Anhörungen zum Erntejahr 2024 fallen außerhalb des Geschäftsjahres 2024/2025.

Ernennungen, Wiederernennungen und Vertrauensperson

Großer Dank gilt Dirk Kloosterboer für sein langjähriges Engagement und das Teilen seines Wissens. Marcel Mensink folgt ihm im Aufsichtsrat nach, und Robert Smith wurde zum stellvertretenden Vorsitzenden ernannt. Darüber hinaus gab es mehrere Wiederernennungen: Hans-Wilhelm Giere, Martin Möllering und Marijke Folkers wurden für zwei Jahre wiederernannt. Angelique Heckman und Nanne Sterenborg wurden für vier Jahre wiederernannt. Angelique Heckman bleibt in ihrer Rolle als

Vertrauensperson Ansprechpartnerin für den Betriebsrat. Im vergangenen Jahr fanden zwei Treffen mit Vertretern des Aufsichtsrats, des Vorstands und des Betriebsrats statt.

Marijke Folkers-in 't Hout, Vorsitzende

8.2 Unternehmensführung und -sicherung

Vertreterversammlung

Royal Avebe ist eine Genossenschaft von Stärkekartoffelerzeugern, deren höchstes Organ die Vertreterversammlung ist. Über die Vertreterversammlung können die Mitglieder Einfluss auf wichtige Themen, wie die Ernennung von Aufsichtsratsmitgliedern, die Feststellung des Jahresabschlusses und sonstige Entscheidungen über Punkte, die in der Satzung festgelegt sind, ausüben. Daneben fungiert die Vertreterversammlung auch als kritischer Gesprächspartner des Vorstands der Genossenschaft. Die Vertreterversammlung setzt sich aus in den einzelnen Bezirken gewählten Mitgliedern zusammen. Daneben hat die Vertreterversammlung auch einen Juniorenrat. Der Juniorenrat ist die Nachwuchsschmiede von Avebe für Personen mit Führungstalenten. Die Mitglieder dieses Gremiums vertreten die angehenden und jungen Mitglieder.

Genossenschaftsvorstand

Der (Genossenschafts-)Vorstand von Royal Avebe, bestehend aus David Fousert (Vorsitzender und CEO) und Rob van Laerhoven (Mitglied und CFO), vertritt die Genossenschaft und setzt die Beschlüsse um.

Geschäftsleitung

Der Vorstand bildet, zusammen mit den Leitern der Abteilungen HR, Agro, Commerce & Innovations und Operations, die Geschäftsleitung (Executive Committee). Dieses Organ ist für die Sicherung der Strategie sowie der taktischen und operativen Aspekte dieser Strategie und der dazugehörigen Geschäftspolitik zuständig.

Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat von Royal Avebe setzt sich aus neun Personen zusammen, von denen fünf Mitglieder der Genossenschaft sind. Er beaufsichtigt den Vorstand und die Umsetzung der Strategie sowie die Geschäftspolitik der Genossenschaft und der Tochtergesellschaften. Daneben ist der Aufsichtsrat für die Vergütung und Ernennung von Vorstandsmitgliedern (Arbeitgeber des Vorstands) sowie für die Genehmigung des Jahresabschlusses, der Budgets und der Strategie zuständig. Die Mitglieder des Aufsichtsrats, die von der Vertreterversammlung bestellt werden, wählen aus ihrer Mitte eine(n) Vorsitzende(n).

Neben seiner formalen Funktion legt der Aufsichtsrat auf Anfrage und unaufgefordert auch Empfehlungen für die zu verfolgende Strategie und Geschäftspolitik der Genossenschaft vor.

Ethik und Integrität

Unsere Organisationsstruktur, unsere Werte und Geschäftsprinzipien sowie die ethischen Normen, die wir gegenüber unseren Stakeholdern anwenden, sind in unserer [Corporate Governance Politik](#) dargelegt. Zusätzlich verfügt Avebe über eine Hinweisgeber-Richtlinie. Darüber hinaus hat sich Avebe auch den Leitlinien des UN Global Compact verpflichtet. Dabei handelt es sich um eine freiwillige Plattform für die Entwicklung, Implementierung und Berichterstattung im Bereich der Unternehmensverantwortung.

Sicherung der Strategie Stärken und Beschleunigen

Für jede strategische Säule wurden vom Vorstand der Genossenschaft, der Geschäftsleitung und den betroffenen Mitarbeitenden Ziele festgelegt. Mit der Durchführung dieser Programme und der zur Erreichung der festgelegten Ziele erforderlichen Investitionen wurden verschiedene Teams unter der Leitung der „Strategic Business Owners“ und der Programmmanager beauftragt. Innerhalb unseres Anlageportfolios haben wir eine spezielle Säule für Nachhaltigkeitsinvestitionen errichtet. So nutzen wir die Chancen, die Nachhaltigkeit bietet. Die Programmmanager leiten die Projekte innerhalb der Programme und berichten der Geschäftsleitung über die Fortschritte in einer monatlichen Strategiesitzung. In diesen Sitzungen werden die Fortschritte der verschiedenen Programme überprüft und die notwendigen Entscheidungen im Zusammenhang mit der Strategie der Organisation, einschließlich der Nachhaltigkeit, getroffen. Der Programm Manager Sustainability sichert die Fortschritte bei den Nachhaltigkeitszielen und berichtet an den CEO. Die Geschäftsleitung ist letztendlich für die gesamte Strategie und damit für die Ökologisierung von Avebe verantwortlich.

Vergütungspolitik

Unsere Vergütungspolitik für den Vorstand basiert sowohl auf finanziellen als auch auf nicht-finanziellen Leistungskriterien. Die vier Kriterien für das vergangene Jahr legen den Fokus auf kritische Prozesse und Entwicklungen.

1. Leistungsindikator, kurz- und langfristig
2. PerfectaSOL®, die Eiweißstrategie
3. Gesunde Solvabilität
4. Zukunftssichere Organisation im Einklang mit der Strategie

Mit der Umsetzung dieser Kriterien wurde die gesamte Unternehmensleitung von Avebe betraut, sodass der Erfolg der Strategie zu einer gemeinsamen Herausforderung wird.

Diversitätspolitik

Aus Sicht von Avebe ist es wichtig, mit einer Vielfalt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit unterschiedlichen Perspektiven zu arbeiten, die sich aus Alter, Erfahrung, Hintergrund, Geschlecht, sexueller Orientierung, Charakter usw. ergeben. In unserem Unternehmen gibt es Platz für alle. Wir bieten jeder Person gleiche Chancen zur Entfaltung von Talenten und bemühen uns um ein offenes, sicheres und inklusives Arbeitsumfeld. Um die Gesellschaft auf allen Ebenen widerzuspiegeln, fördern wir die Gewinnung und Bindung einer großen Vielfalt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.



8.3 Genossenschaftsvorstand und Geschäftsleitung

D.P.C. (David) Fousert, 1978 (M)

Chief Executive Officer und Vorsitzender des Vorstands

Ernannt ab 1. Oktober 2021

Hauptaufgabenbereiche: Operations, Commerce, Agro, Innovations, HR, Communication & Public Affairs und Sustainability

N.D. (Nico) Buijs, 1968 (M)

Chief HR Officer (bis 1. März 2025)

S.E. (Saskia) de Groot, 1969 (F)

Chief HR Officer (ab 1. Juni 2025)

C. (Chris) Hollebek, 1969 (M)

Chief Commercial Officer

R.P.F. (Rob) van Laerhoven, 1967 (M)

Chief Financial Officer und Mitglied des Vorstands

Ernannt ab 1. August 2017

Hauptaufgabenbereiche: Finance, ICT, Corporate & Legal Affairs, Energy und Internal Audit & Risk Management

M.A.H. (Marleen) de Rond-Schouten, 1983 (F)

Managing Director Agro & Strategy

K.H. (Klaas Hidde) Kuipers, 1976 (M)

Chief Operation Officer



Die Geschäftsleitung von Royal Avebe. Hinten von links nach rechts: Klaas Hidde Kuipers, David Fousert, Marleen de Rond-Schouten und Chris Hollebek. Vorne: Saskia de Groot und Rob van Laerhoven.

8.4 Aufsichtsrat

M. (Marijke) Folkers-in 't Hout, 1983 (F)

Vorsitzende, ernannt im Jahr 2016

D. (Dirk) Kloosterboer, 1954 (M)

Stellvertretender Vorsitzender, ernannt im Jahr 2018, zurückgetreten zum 1. November 2024

H.W. (Hans-Wilhelm) Giere, 1959 (M)

Stellvertretender Vorsitzender, ernannt im Jahr 2014

J. (Johan) Emmens, 1969 (M)

Ernannt im Jahr 2015

M. (Martin) Möllering, 1964 (M)

Ernannt im Jahr 2016

M. (Marcel) Mensink, 1971 (M)

Ernannt im Juli 2025

H. (Hidde) van der Wal, 1960 (M)

Ernannt im Jahr 2023

A.G. (Angelique) Heckman, 1968 (F)

Ernannt im Jahr 2020, Vertrauensperson des Betriebsrats

N. (Nanne) Sterenborg, 1967 (M)

Ernannt im Jahr 2020

R.P. (Robert) Smith, 1960 (M)

Stellvertretender Vorsitzender, ernannt im Jahr 2018

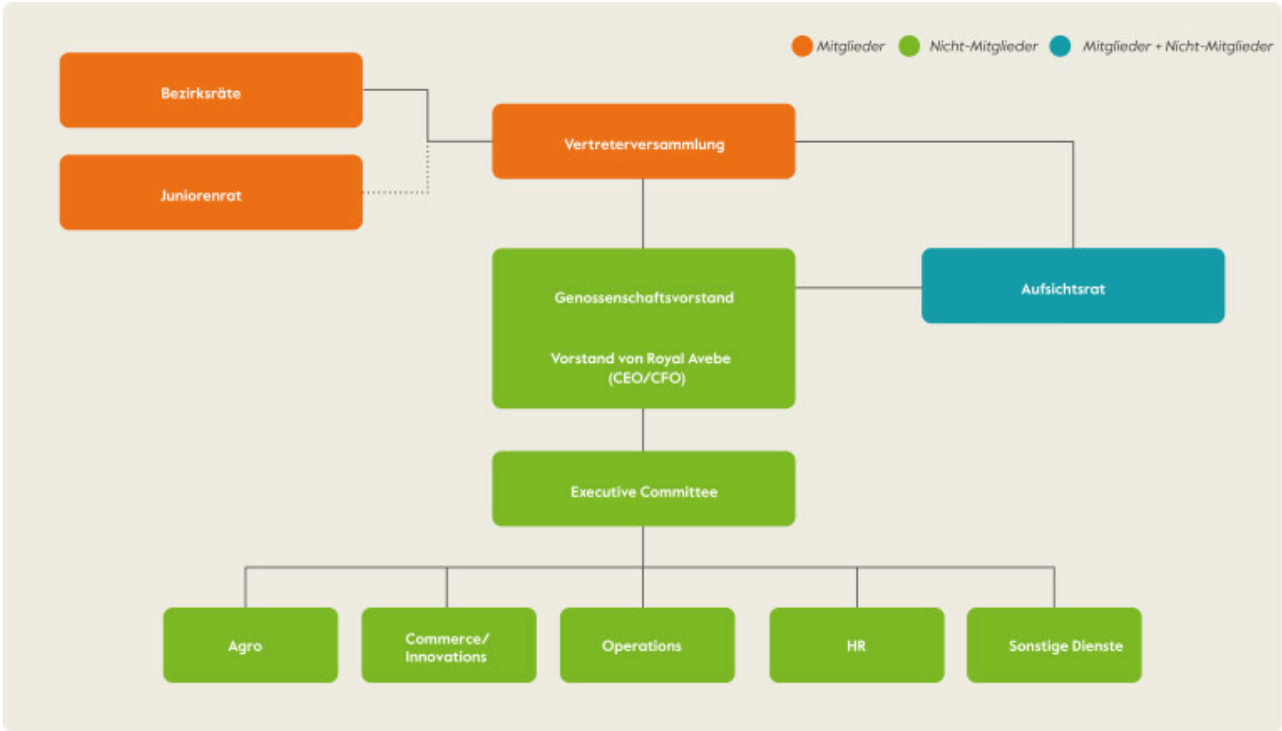
J.P. (Johan) Russchen, 1965 (M)

Sekretär, ernannt im Jahr 2024



Der Aufsichtsrat von Royal Avebe. Von links nach rechts: Angelique Heckman, Hans-Wilhelm Giere, Robert Smith, Hidde van der Wal, Nanne Sterenborg, Johan Emmens, Marijke Folkers-in 't Hout und Martin Möllering (Marcel Mensink ist nicht abgebildet).

8.5 Organisatorische Struktur - Organigramm



8.6 Bezirksräte und Juniorenrat

Bezirksräte

Nord

S. Wieringa, Vorsitzender, zurückgetreten zum 12. Dezember 2024
 H.F. Bakker
 D.D. Bouwman
 E.H. Emmens, stellvertretender Vorsitzender, ab dem 12. Dezember 2024
 H.J. Hoiting, stellvertretender Vorsitzender bis zum 12. Dezember 2024, Vorsitzender ab dem 12. Dezember 2024
 C. Kamphuis
 K. de Jonge
 Fr. J. Smant
 H.J. Takens
 Fr. A. Groenwold
 H. Schepel, Ernennung am 12. Dezember 2024

Ost

H.G. Begeman, Vorsitzender
 D.P.J.R. Beuling
 W. Dinka
 J.E.B. Drent
 J. Koop
 G.H.M. Manning, stellvertretender Vorsitzender
 A. Timmerman
 Fr. W. Krabben
 N. Naber
 K. Bruining

Mitte

J.A. Daling, Vorsitzender
 A. de Boer
 W. van Dalen
 H. van der Horst
 R.H. Kunst, zurückgetreten am 12. Dezember 2024
 R. Otten
 H.J. Prins
 B.F.J.M. van der Sterren, stellvertretender Vorsitzender
 H. Strating
 A.R. Polling
 A. Sijbring
 J. Mensink, Ernennung am 12. Dezember 2024

Süd

R. Kuper, Vorsitzender
 B. van Dijk, stellvertretender Vorsitzender
 J. Bartelds
 A.J. van Roekel, zurückgetreten am 12. Dezember 2024
 E. Snijders
 E.H.M. Schwieters
 J. Karstenberg
 H. Grotenhuis
 M.A. Kruizenga
 M. Nijkamp
 P. van Leeuwen Boomkamp, Ernennung am 12. Dezember 2024

KPW

F. Schröder, Vorsitzender
 O. Glühe, zurückgetreten am 12. Dezember 2024
 H. Geldermann
 B. Kaufmann, Stellvertretender Vorsitzender
 J. Meyer
 H. Milatz
 J. Keil
 M. Hennings
 H. Küper
 J-W. Schorling, Ernennung am 12. Dezember 2024
 C. Schulz, Ernennung am 12. Dezember 2024

Weser-Ems

C. Kaiser, Vorsitzender
 J. Kruse
 J. Langeborg
 G. Lehmkuhl, zurückgetreten am 12. Dezember 2024
 R. van Werde
 M. Krüssel
 N. Schmitz
 M. Schulte, Ernennung am 12. Dezember 2024

Juniorenrat

Nord

Fr. R. Jager, Vorsitzender
 M.J.J. Berg
 J. Kuiper

Ost

R. Kruit
J.T. Hulshof
M. Drenth

Mitte

A. de Buck
A.J. Hoving
L. Beijering

Süd

T. Lohues
W. Katerberg, zurückgetreten am 12. Dezember 2024
R. Bruining van den Berg
A.R.R.C. van Goor, Ernennung am 12. Dezember 2024

KPW

J. Gaafke
F. Dierks
G. Tebel
L.B. Heint

Weser-Ems

M. Harren, zurückgetreten am 12. Dezember 2024
H. Fecker
M. Schulte, zurückgetreten am 12. Dezember 2024



9. Jahresabschluss

Konsolidierte Bilanz zum 31. Juli 2025

Nach Vorschlag Ergebnisverwendung

Beträge x € 1.000	Ref.	31-07-2025	31-07-2024
Aktiva			
Langfristige Vermögenswerte			
Immaterielle Vermögensgegenstände	1	-	4
Sachanlagen	2		
Immobilien und Grundstücke		37.086	37.080
Maschinen und Anlagen		178.809	177.193
Sonstige Sachanlagen		10.074	9.643
Anlagen im Bau		58.441	41.738
		284.410	265.654
Finanzanlagen	3		
Andere Beteiligungen		173	151
Sonstige Darlehen		729	329
Latente Steuern		5.020	5.055
		5.922	5.535
Langfristige Vermögenswerte		290.332	271.193
Kurzfristige Vermögenswerte			
Vorräte	4		
Stärke		91.706	78.382
Modifizierte Stärke		108.284	120.521
Nebenprodukte		39.889	55.861
Sonstige Produkte		44.304	44.583
		284.183	299.347
Forderungen	5		
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		94.048	92.599
Steuern und Sozialabgaben		4.898	-
Sonstige Forderungen		11.327	8.091
Rechnungsabgrenzungsposten		101	80
		110.374	100.770
Liquide Mittel	6	480	347
Kurzfristige Vermögenswerte		395.037	400.464
Summe Aktiva		685.369	671.657

Beträge x € 1.000	Ref.	31-07-2025	31-07-2024
Passiva			
Konzernvermögen			
Eigenkapital	7	252.350	247.287
Rückstellungen			
Übergang	8	3.908	3.303
Latente Steuern		791	812
Betriebliche Altersversorgung		1.410	1.446
Belastende Verträge		685	2.861
Entsorgungskosten		11.726	9.737
Sonstige		6.962	7.015
		25.482	25.174
Kurzfristige Verbindlichkeiten			
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	9	310.050	317.658
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		67.279	54.880
Verbindlichkeiten in Bezug auf Altersrenten		131	1.127
Steuern und Sozialabgaben		-	449
Sonstige Verbindlichkeiten	10	21.736	16.530
Rechnungsabgrenzungsposten		8.341	8.552
		407.537	399.196
Summe Passiva		685.369	671.657

Konsolidierte Gewinn- und Verlustrechnung 2024/2025

Beträge x € 1.000	Ref.	2024/2025	2023/2024
Bruttoumsatz	11	805.021	822.817
Direkte Vertriebskosten		-39.048	-41.423
Nettoumsatz		765.973	781.394
Vorratsveränderungen bei fertigen Erzeugnissen und Waren		-14.885	-39.768
Aktivierete Produktion		3.351	2.449
Sonstige betriebliche Erträge	12	3.342	3.870
		-8.192	-33.449
Summe der betrieblichen Erträge		757.781	747.945
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe		-449.265	-442.449
Kosten für ausgelagerte Arbeiten und andere externe Kosten	13	-117.729	-102.097
Löhne und Gehälter	14	-97.789	-93.607
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung	14	-28.779	-27.953
Abschreibungen und sonstige Wertberichtigungen	15	-41.449	-42.857
Sonstige betriebliche Aufwendungen		-6.432	-4.481
Summe der betrieblichen Aufwendungen		-741.443	-713.444
Betriebsergebnis		16.338	34.501
Zinserträge und ähnliche Erträge		3.984	6.243
Zinsen und ähnliche Aufwendungen		-14.122	-20.688
Finanzielle Einnahmen und Ausgaben		-10.138	-14.445
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit vor Steuern		6.200	20.056
Ergebnis der Beteiligung	16	-	-13.711
Steuern	17	-1.074	-3.750
Ergebnis der Genossenschaft nach Steuern		5.126	2.595

Konsolidierte Kapitalflussrechnung 2024/2025

Beträge x € 1.000	Ref.	2024/2025	2023/2024
<i>Mittelfluss aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit</i>			
Betriebsergebnis		16.338	34.501
Abschreibungen und sonstige Wertberichtigungen	15	41.449	42.857
Buchergebnisse aus der Veräußerung von Anlagevermögen		64	-21
Bewegungen im Betriebskapital			
Veränderungen der Vorratsbestände	4	15.164	39.223
Veränderungen der Forderungen	5	-9.604	-306
Veränderung der kurzfristigen Verbindlichkeiten		14.436	-23.264
		19.996	15.653
Mutation Rückstellungen			
	9		
Stiftung Rückstellungen		7.164	5.852
Rücknahmen von Rückstellungen		-6.869	-7.812
		295	-1.960
Gezahlte (erhaltene) Ertragsteuern		405	-2.405
Gezahlte Zinsen		-11.080	-14.569
		67.467	74.056
<i>Mittelfluss aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit</i>			
<i>Mittelfluss aus Investitionstätigkeit</i>			
Investitionen in Anlagevermögen	2	-59.965	-38.174
Desinvestitionen in Anlagevermögen	2	-	800
Investitionen in Konzerngesellschaften	3	-22	-
Desinvestitionen in Konzerngesellschaften	16	-	7.549
Gewährte Kredite und erhaltene Rückzahlungen	3	-400	1.342
		-60.387	-28.483
		7.080	45.593
<i>Mittelfluss aus Finanzierungstätigkeit</i>			
Abschlusszahlung Mitglieder	22	-1.038	-8.249
Agio-Rückzahlung	22	-	-1.549
Agio-Rendite	22	-	-165
Sonstige		2.034	6.423
		996	-3.540
Zahlungswirksame Veränderung der flüssigen Mittel			
Einfluss von Wechselkursänderungen		-335	183
		7.741	42.216

Erläuterungen zum Konsolidierten Jahresabschluss

Allgemeine Erläuterungen

Zielsetzung und Aktivitäten

Royal Avebe ist bestrebt, seine Mitglieder mit ihren materiellen Bedürfnissen zu versorgen. Dies geschieht durch den Abschluss von Vereinbarungen mit ihnen und die Verarbeitung von Rohstoffen zu Stärke und anderen Produkten.

Geschäftsadresse, Rechtsform und Handelsregister Nummer

Betriebssitz am Prins Hendrikplein 20, 9641 GK in Veendam, Niederlande, und ist im Handelsregister unter der Nummer 02300804 eingetragen.

Berichtszeitraum

Dieser Jahresabschluss bezieht sich auf das Geschäftsjahr 2024/2025, das am Bilanzstichtag 31. Juli 2025 endete. Alle Finanzinformationen in Euro wurden auf den nächsten Tausender aufgerundet.

Konsolidierungsgrundsätze

In die Konsolidierung fließen die Finanzdaten von Avebe zusammen mit denen ihrer Konzerngesellschaften und anderer juristischer Personen, auf die sie einen beherrschenden Einfluss ausüben kann oder über die sie die zentrale Leitung ausübt, ein. Konzerngesellschaften sind juristische Personen, bei denen Avebe direkt oder indirekt einen beherrschenden Einfluss ausüben kann, indem sie über die Mehrheit der Stimmrechte verfügt oder die finanziellen und betrieblichen Tätigkeiten auf andere Weise beherrschen kann. Dabei werden auch potenzielle Stimmrechte, die direkt zum Bilanzstichtag ausgeübt werden können, berücksichtigt. Die Konzerngesellschaften und anderen juristischen Personen, auf die sie einen beherrschenden Einfluss ausüben kann oder über die sie die zentrale Leitung ausübt, werden zu 100% in die Konsolidierung einbezogen. Der Anteil Dritter am Konzernkapital und Konzernergebnis wird separat aufgeführt.

Konzerninterne Transaktionen und Gewinne sowie gegenseitige Forderungen und Verbindlichkeiten zwischen Konzerngesellschaften und anderen in der Konsolidierung

berücksichtigten juristischen Personen werden eliminiert, soweit die Ergebnisse nicht durch Transaktionen mit Dritten, die nicht zum Konzern gehören, realisiert wurden. Nicht realisierte Verluste bei konzerninternen Transaktionen werden ebenfalls eliminiert, sofern keine außerordentlichen Wertminderungen vorliegen. Zur Angleichung an die geltenden Bewertungsgrundlagen des Konzerns werden Bewertungsgrundlagen von Konzerngesellschaften und anderen in der Konsolidierung berücksichtigten juristischen Personen gegebenenfalls geändert. Für eine Auflistung der konsolidierten Konzerngesellschaften verweisen wir auf 19. Finanzanlagen.

Fusionen und Übernahmen

Eine Fusion oder eine Übernahme bezieht sich auf den Zusammenschluss separater Unternehmen zu einer einzigen wirtschaftlichen Einheit, die den Erwerb von Aktivitäten, Aktiva und/oder Verbindlichkeiten als integriertes Ganzes umfasst, womit Einnahmen erzielt werden können.

Nach dem Übernahmedatum werden die Ergebnisse und identifizierbaren Aktiva und Passiva der erworbenen Gesellschaft in den konsolidierten Jahresabschluss einbezogen. Das Übernahmedatum ist der Zeitpunkt, zu dem der beherrschende Einfluss auf die betreffende Gesellschaft ausgeübt werden kann.

Der Erwerbspreis besteht aus dem Geldbetrag oder dem Gegenwert, der für den Erwerb des erworbenen Unternehmens vereinbart wurde, zuzüglich aller direkt zurechenbaren Kosten. Übersteigt der Erwerbspreis den Nettobetrag des beizulegenden Zeitwerts der identifizierbaren Aktiva und Passiva, wird der übersteigende Betrag als Goodwill unter den immateriellen Anlagewerten aktiviert. Ist der Erwerbspreis geringer als der Nettobetrag des beizulegenden Zeitwerts der identifizierbaren Aktiva und Passiva, wird die Differenz (negativer Goodwill) als Rechnungsabgrenzungsposten ausgewiesen.

Die in die Konsolidierung einbezogenen Gesellschaften bleiben bis zu ihrer Veräußerung in der Konsolidierung; eine Dekonsolidierung erfolgt ab dem Zeitpunkt des

Übergangs des beherrschenden Einflusses.

Kapitalflussrechnung

Die Kapitalflussrechnung wurde nach dem indirekten Verfahren aufgestellt. Die Veränderung des Nettoumlaufvermögens in der Geldflussrechnung setzt sich zusammen aus der Veränderung der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten (ohne die befristete Darlehensfazilität) abzüglich der Veränderung der liquiden Mittel. Diese kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten werden als Teil der liquiden Mittel erfasst, da diese Mittel auch für das tägliche "Cash Management" verwendet werden. Zahlungsströme in Fremdwährungen wurden zu einem geschätzten gewichteten Durchschnittskurs während des Berichtszeitraums umgerechnet. Kursdifferenzen in Zusammenhang mit Zahlungsmitteln werden in der Kapitalflussrechnung separat präsentiert. Zinserträge und -aufwendungen und Gewinnbesteuerungen sind im Cashflow aus Geschäftstätigkeit enthalten. Die Agio- Rendite und Agio- Rückzahlung sind im Cashflow aus Finanzierungstätigkeiten enthalten. Transaktionen ohne Zu- oder Abfluss von Zahlungsmitteln sind in der Kapitalflussrechnung nicht enthalten.

Allgemeine Grundlagen für die Erstellung des konsolidierten Jahresabschlusses

Allgemein

Der (konsolidierte) Jahresabschluss wurde erstellt Vereinbarung mit den gesetzlichen Bestimmungen des Titel 9 Buch 2 des niederländischen Bürgerlichen Gesetzbuches und die festen Erklärungen von die Richtlinien für die Jahresberichterstattung (RJ), die ausgegeben vom Raad voor de Jaarverslaggeving, einschließlich RJ 620-Genossenschaften.

Vermögenswerte und Schulden werden zum Anschaffungs- bzw. Herstellungspreis angesetzt, sofern sich aus den weiteren Rechnungslegungsgrundsätzen nichts anderes ergibt. Ein Vermögenswert wird in der Bilanz erfasst, wenn es wahrscheinlich ist, dass Avebe künftig ein wirtschaftlicher Nutzen zufließen wird und der Vermögenswert einen Anschaffungswert oder Wert hat, dessen Höhe zuverlässig bestimmt werden kann.

Vermögenswerte, die diese Anforderungen nicht erfüllen, werden nicht in die Bilanz aufgenommen, sondern als außerbilanzielle Vermögenswerte eingestuft.

Eine Verbindlichkeit wird in der Bilanz erfasst, wenn es wahrscheinlich ist, dass ihre Begleichung mit einem Abfluss von Ressourcen mit wirtschaftlichem Nutzen einhergeht und die Höhe des Betrags, zu dem die Begleichung erfolgen wird, zuverlässig bestimmt werden kann. Zu den Verpflichtungen zählen auch Rückstellungen.

Verbindlichkeiten, die diese Voraussetzungen nicht erfüllen, werden nicht in die Bilanz einbezogen, sondern als außerbilanzielle Verpflichtungen bilanziert.

Ein in der Bilanz enthaltener Vermögenswert oder eine Verbindlichkeit bleibt in der Bilanz enthalten, wenn eine Transaktion nicht zu einer wesentlichen Änderung der wirtschaftlichen Realität in Bezug auf den Vermögenswert oder die Verbindlichkeit führt. Auch solche Geschäfte führen nicht zu einer Ergebnisrealisierung. Die Beurteilung, ob eine wesentliche Änderung der wirtschaftlichen Realität eingetreten ist, basiert auf den wirtschaftlichen Vorteilen und Risiken, die in der Praxis wahrscheinlich eintreten werden, und nicht auf Vorteilen und Risiken, deren Eintritt vernünftigerweise nicht erwartet werden kann.

Ein Vermögenswert oder eine Verbindlichkeit wird nicht mehr in die Bilanz einbezogen, wenn eine Transaktion dazu führt, dass alle oder nahezu alle Rechte auf wirtschaftlichen Nutzen und alle oder nahezu alle Risiken im Zusammenhang mit dem Vermögenswert oder der Verbindlichkeit auf einen Dritten übertragen werden. Ein Vermögenswert oder eine Verbindlichkeit bleibt jedoch weiterhin in der Bilanz ausgewiesen, wenn Transaktionen nicht zu einer wesentlichen Änderung der wirtschaftlichen Realität in Bezug auf den betreffenden Vermögenswert oder die betreffende Verbindlichkeit führen.

Erträge werden in die Betriebsrechnung einbezogen, wenn eine Erhöhung des wirtschaftlichen Potenzials, verbunden mit einer Erhöhung eines Vermögenswerts oder einer Verringerung einer Verbindlichkeit, eingetreten ist und

deren Höhe zuverlässig bestimmt werden kann. Aufwendungen werden erfasst, wenn eine Verringerung des wirtschaftlichen Potenzials, verbunden mit einer Verringerung eines Vermögenswerts oder einer Erhöhung einer Verbindlichkeit, eingetreten ist und deren Höhe zuverlässig bestimmt werden kann. Die Erlöse und Kosten werden der Periode zugeordnet, auf die sie sich beziehen.

In der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung sowie in der Kapitalflussrechnung sind Referenzen eingefügt. Mit diesen Verweisen wird auf die betreffende Erläuterung hingewiesen.

Vergleich zum Vorjahr

Die Bewertungs- und Ergebnisermittlungsgrundsätze sind im Vergleich zum Vorjahr unverändert.

Kontinuität

Die angewandten Bewertungs- und Bilanzierungsgrundsätze basieren auf der Annahme der Unternehmensfortführung.

Verwendung von Urteilen und Schätzungen

Zur Anwendung der Grundsätze und Regeln für die Erstellung des Jahresabschlusses ist es erforderlich, dass sich das Executive Committee von Avebe ein Urteil zu verschiedenen Angelegenheiten bildet und dass das Management Schätzungen vornimmt, die für die im Jahresabschluss enthaltenen Beträge von wesentlicher Bedeutung sein können. Dies betrifft hauptsächlich die Bewertung von Vermögenswerten, die Bewertung der Vorräte und erfassten Rückstellungen. Wenn es notwendig ist, die in Artikel 2:362 Absatz 1 des niederländischen Bürgerlichen Gesetzbuchs geforderten Einblicke zu gewähren, wird die Art dieser Urteile und Schätzungen, einschließlich der damit verbundenen Annahmen, in den Anmerkungen zu den entsprechenden Jahresabschlussposten aufgeführt.

Fremdwährung

Präsentation- und funktionale Währung

Der konsolidierte Jahresabschluss wird in Euro erstellt; Dies ist sowohl die funktionale Währung als auch die Berichtswährung von Avebe. Die Posten in den Jahresabschlüssen der Konzernunternehmen werden unter

Berücksichtigung der Währung des wirtschaftlichen Umfelds bewertet, in dem das Konzernunternehmen seine Geschäftstätigkeit überwiegend ausübt (funktionale Währung).

Umrechnung und Erfassung von Wechselkursdifferenzen

Fremdwährungstransaktionen; Transaktionen in Fremdwährungen während des Berichtszeitraums werden zum Wechselkurs am Tag der Transaktion in den Jahresabschluss einbezogen. Monetäre Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in Fremdwährung werden zu den Kursen am Bilanzstichtag umgerechnet. Durch die Abrechnung und Umrechnung entstehende Wechselkursdifferenzen werden dem Ergebnis gutgeschrieben bzw. belastet. Nichtmonetäre Vermögenswerte, die entsprechend dem Anschaffungspreis in einer Fremdwährung bewertet sind, werden zum Wechselkurs am Transaktionstag umgerechnet.

Geschäftstätigkeit im Ausland; Vermögenswerte und Schulden ausländischer Tochtergesellschaften werden zum Wechselkurs am Bilanzstichtag umgerechnet; Die Posten der Betriebsrechnung werden zum Jahresdurchschnittskurs umgerechnet. Wechselkursdifferenzen im Zusammenhang mit der Umrechnung von Vermögenswerten ausländischer Beteiligungen und im Zusammenhang mit Forderungen oder Schulden gegenüber Beteiligungen mit Eigenkapitalcharakter werden als gesetzliche Rücklage für Umrechnungsdifferenzen erfasst.

Nahestehende Parteien

Nahestehende Parteien sind alle juristischen Personen, über die eine beherrschende Kontrolle, gemeinsame Kontrolle oder ein maßgeblicher Einfluss ausgeübt werden kann. Als nahestehende Personen gelten auch juristische Personen, die eine überwiegende Kontrolle ausüben können. Darüber hinaus ist der Vorstand von Avebe eine der nahestehenden Parteien. Wesentliche Transaktionen mit nahestehenden Personen werden erläutert, soweit sie nicht zu marktüblichen Bedingungen abgeschlossen wurden. Darin werden die Art und der Umfang der Transaktion sowie weitere Informationen erläutert, die zur Erlangung von Erkenntnissen erforderlich sind.

Finanzinstrumente

Zu den Finanzinstrumenten zählen sowohl originäre Finanzinstrumente (wie Forderungen und Verbindlichkeiten) als auch derivative Finanzinstrumente (Derivate).

In den Erläuterungen zu den einzelnen Posten der Bilanz wird der beizulegende Zeitwert des jeweiligen Instruments angegeben, wenn er vom Buchwert abweicht. Sofern das Finanzinstrument nicht in der Bilanz enthalten ist, werden die Angaben zum beizulegenden Zeitwert im Anhang zu „Außerbilanzielle Rechte und Pflichten sowie Eventualforderungen und -verbindlichkeiten“ gemacht.

Originäre Finanzinstrumente

Zu den Grundsätzen der originären Finanzinstrumente wird auf die Behandlung pro Bilanzposten der Grundsätze zur Bewertung von Vermögenswerten und Schulden verwiesen.

Derivative Finanzinstrumente

Die Treasury-Aktivitäten, einschließlich des Währungs- und Zinsmanagements sowie der Finanzierung des Konzerns und seiner Tochtergesellschaften, werden zentral von den Niederlanden aus koordiniert. Die vom Vorstand genehmigte Politik zielt auf die Absicherung von Währungspositionen ab, die durch Käufe und Verkäufe in Fremdwährungen entstehen.

Als Deckungsinstrumente werden vor allem Devisen-Call-Optionen und Devisentermingeschäfte verwendet. Dabei ist es nicht gestattet, spekulative Positionen einzunehmen.

Die derivativen Finanzinstrumente (Devisenterminkontrakte, Devisen-Call-Optionen, Gas-Warenkontrakte und Zinsswaps) werden ausschließlich bei Finanzinstituten, die zu den Kreditgebern von Avebe gehören, abgeschlossen. Derivate werden bei der ersten Ausweisung in der Bilanz zum beizulegenden Zeitwert erfasst; die anschließende Bewertung der derivativen Finanzinstrumente (Derivate) hängt davon ab, ob der Basiswert des Derivats börsennotiert ist oder nicht. Ist der Basiswert des Derivats börsennotiert, wird das Derivat zum beizulegenden Zeitwert ausgewiesen. Ist der Basiswert des Derivats nicht börsennotiert, wird das Derivat zu den Anschaffungskosten oder dem niedrigeren Marktwert ausgewiesen. Das Verfahren zur Ausweisung von

Wertänderungen des derivativen Finanzinstruments hängt davon ab, ob das derivative Finanzinstrument in ein Hedge Accounting einbezogen wird oder nicht.

Avebe wendet das Hedge Accounting an. Dies wird beim Eingehen der Hedge-Beziehung dokumentiert. Die Effektivität der Hege-Beziehung ermittelt Avebe regelmäßig anhand eines Tests. Dieser kann anhand des Vergleichs der kritischen Merkmale des Hedge-Instruments mit denen des Grundgeschäfts oder durch den Vergleich der Veränderung des beizulegenden Zeitwerts des Hedge-Instruments und des Grundgeschäfts durchgeführt werden. Liegt ein Hinweis auf eine Unwirksamkeit vor, wird dieser möglicherweise unwirksame Teil mittels einer quantitativen Unwirksamkeitsmessung ermittelt.

Die Fremdwährungsrisiken einer Nettoinvestition eines Unternehmens im Ausland werden abgesichert, wobei die Umrechnungsdifferenzen in der Rücklage Umrechnungsdifferenzen im Eigenkapital verarbeitet werden.

Grundsätze für die Bewertung von Vermögenswerten und Schulden

Immaterielle Vermögensgegenstände

Die immateriellen Vermögenswerte werden zu Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Abschreibungen und kumulierter Wertminderungsverluste bewertet. Um festzustellen, ob bei einem immateriellen Anlagevermögen eine Wertminderung vorliegt, wird auf den Ab-schnitt Wertminderung des Anlagevermögens verwiesen.

Aufwendungen für Forschung und Entwicklung

Aufwendungen für die Erforschung und Entwicklung neuer Produkte und neuer Produktionstechniken werden als Kosten ausgewiesen. Entwicklungsausgaben werden nur aktiviert, wenn unumstößlich feststeht, dass dadurch ein zu identifizierender Aktivposten entsteht, der Avebe in Zukunft wirtschaftliche Vorteile bringt, und die Kosten zuverlässig ermittelt werden können.

Sachanlagen

Die Bewertung der Sachanlagen erfolgt zum Anschaffungspreis oder Herstellungspreis einschließlich direkt zurechenbarer Kosten, nach Abzug linearer Abschreibungen über die erwartete künftige Nutzungsdauer und Wertminderungen unter Berücksichtigung etwaiger Restwerte. Wenn wesentliche Bestandteile einer Sachanlage voneinander unterschieden werden können und sich in der Nutzungsdauer oder dem voraussichtlichen Nutzungsverhalten unterscheiden, werden diese Bestandteile gesondert abgeschrieben.

Grundstücke werden nicht abgeschrieben. Die jährliche lineare Abschreibung basiert auf der geschätzten Lebensdauer von Gebäuden von fünfundzwanzig Jahren und von Maschinen und Anlagen von zehn Jahren. Die übrigen Anlagegüter werden je nach Anlagetyp über zehn Jahre oder weniger abgeschrieben.

Um festzustellen, ob bei einem Sachanlagevermögen eine Wertminderung vorliegt, wird auf den Abschnitt Wertminderung des Anlagevermögens verwiesen.

Gemäß dem Komponentenansatz werden periodische Großwartungen aktiviert. Der Gesamtaufwand wird auf die Einzelteile verteilt. Aufwendungen für die umfassende Instandhaltung von Vermögenswerten, die bereits vollständig abgeschrieben wurden, werden aktiviert und entsprechend der für die jeweilige Vermögenswertart geltenden Abschreibungsdauer abgeschrieben, sofern sich ihre Lebensdauer verlängert.

Finanzanlagen

Beteiligungen an Konzerngesellschaften und andere Beteiligungen, bei denen ein maßgeblicher Einfluss ausgeübt wird, werden zum Nettovermögenswert, mindestens jedoch Null, bewertet. Bei einem Anteilseigner Anteil von mehr als 20% wird jedenfalls von einem maßgeblichen Einfluss ausgegangen. Der Nettovermögenswert wird nach den für diesen Jahresabschluss geltenden Grundsätzen berechnet. Ist die Bewertung einer Beteiligung nach dem Nettovermögenswert negativ, wird sie mit Null bewertet.

Wenn und soweit Avebe in dieser Situation ganz oder teilweise für die Schulden der Beteiligung verantwortlich ist oder die feste Absicht hat, der Beteiligung die Begleichung ihrer Schulden zu ermöglichen, wird eine Rückstellung gebildet.

Beteiligungen, auf die kein maßgeblicher Einfluss ausgeübt werden kann, werden zum Anschaffungspreis und gegebenenfalls nach Abzug von Wertminderungen bewertet.

Die sonstigen Forderungen des Finanzanlagevermögens umfassen gewährte Darlehen und sonstige Forderungen. Diese Forderungen werden zunächst zum beizulegenden Zeitwert abzüglich Transaktionskosten (sofern wesentlich) bewertet. Diese Kredite werden dann zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Sofern bei der Kreditvergabe ein Disagio oder Agio entsteht, wird dieses während der Laufzeit als Teil des Effektivzinses dem Ergebnis gutgeschrieben oder belastet. Auch Transaktionskosten werden in die Erstbewertung einbezogen und als Teil des Effektivzinses dem Ergebnis belastet. Liegt eine Wertminderung vor, erfolgt die Bewertung zum erzielbaren Wert (siehe auch Abschnitt Wertminderung des Anlagevermögens); die Wertminderung wird in der Gewinn- und Verlustrechnung in Abzug gebracht.

Zur Bewertungsgrundlage für die latenten Steuern verweisen wir auf den Abschnitt „Latente Steuern“.

Wertminderung des Anlagevermögens

Avebe beurteilt an jedem Bilanzstichtag, ob es Anzeichen dafür gibt, dass ein Vermögenswert einer Wertminderung unterliegen könnte. Liegen solche Anhaltspunkte vor, wird der erzielbare Wert des Vermögenswerts ermittelt. Wenn es nicht möglich ist, den erzielbaren Betrag für den einzelnen Vermögenswert zu ermitteln, wird der erzielbare Betrag der zahlungs- mittelgenerierende Einheit ermittelt, zu der der Vermögenswert gehört. Eine Wertminderung liegt vor, wenn der Buchwert eines Vermögenswerts höher ist als der erzielbare Betrag; Der erzielbare Wert ist der höhere Wert aus erzielbarem Wert und Geschäftswert.

Der erzielbare Wert ergibt sich zunächst aus einem verbindlichen Kaufvertrag; Ist dieser nicht verfügbar, wird der erzielbare Wert anhand des aktiven Marktes ermittelt,

wobei in der Regel der aktuelle Angebotspreis als Marktpreis dient. Die bei der Ermittlung des erzielbaren Wertes abzuziehenden Kosten basieren auf den geschätzten Kosten, die direkt dem Verkauf zugeordnet werden können und für die Realisierung des Verkaufs erforderlich sind.

Zur Ermittlung des Nutzungswerts wird eine Schätzung der künftigen Netto-Cashflows bei fortgesetzter Nutzung des Vermögenswerts/der zahlungsmittel-generierenden Einheit vorgenommen; Diese Cashflows werden dann mit einem Abzinsungssatz abgezinst. Der Abzinsungssatz spiegelt nicht bereits berücksichtigte Risiken in den zukünftigen Zahlungsströmen wider. Eine Wertminderung wird sofort als Aufwand in der Betriebsrechnung erfasst und verringert gleichzeitig den Buchwert des betreffenden Vermögenswerts.

Wird festgestellt, dass eine in der Vergangenheit erfasste Wertminderung nicht mehr besteht oder sich verringert hat, wird der erhöhte Buchwert des betreffenden Vermögenswerts nicht höher angesetzt als der Buchwert, der ermittelt worden wäre, wenn für den Vermögenswert keine Wertminderung erfasst worden wäre.

Auch bei Finanzinstrumenten beurteilt das Unternehmen zu jedem Bilanzstichtag, ob objektive Hinweise auf eine Wertminderung eines finanziellen Vermögenswerts oder einer Gruppe finanzieller Vermögenswerte vorliegen. Bei Vorliegen objektiver Hinweise auf eine Wertminderung ermittelt das Unternehmen die Höhe des durch die Wertminderung verursachten Verlusts und verbucht diesen direkt in der Gewinn- und Verlustrechnung.

Vorräte

Vorräte an Roh- und Verbrauchsmaterialien werden zum Anschaffungspreis oder Herstellungspreis nach der FIFO-Methode (First In, First Out) oder zum niedrigeren realisierbaren Wert bewertet. Der Anschaffungs- oder Herstellungspreis umfasst alle mit der Anschaffung oder Herstellung verbundenen Kosten sowie die Kosten, die anfallen, um die Vorräte an ihren aktuellen Standort und Zustand zu bringen. Der niedrigere erzielbare Wert wird durch Einzel-bewertung der Vorräte ermittelt. Die

Warenbestände zum Weiterverkauf werden einzeln zum niedrigeren Wert aus Anschaffungskosten und Nettoveräußerungs-wert bewertet.

Stärke, modifizierte Stärke und Nebenprodukte werden zum Anschaffungs- oder Herstellungspreis, nach Abzug einer Rückstellung für Obsoleszenz, oder gegebenenfalls zum niedrigeren realisierbaren Wert bewertet. Der erzielbare Wert ist der geschätzte Verkaufspreis abzüglich direkt zurechenbarer Vertriebskosten. Der im Selbstkostenpreis enthaltene Anteil für Kartoffeln ist der ungefähre Selbstkostenpreis, der auf dem mehrjährigen durchschnittlichen Einkaufspreis der Weizen basiert, für den Avebe Schätzungen für die durchschnittliche Produktion pro Hektar und die variablen Kosten vorgenommen hat. In der zugrunde liegenden Berechnung wurden bestimmte Parameter gemäß den neuesten Erkenntnissen angepasst. Der im Selbstkostenpreis enthaltene Fixkostenzuschlag basiert auf einer normativen Produktion pro Geschäftsjahr.

Seit 2008 erhält Avebe kostenlos eine Reihe von Emissionszertifikaten im Verhältnis zu seinen jährlichen CO₂-Emissionen. Diese Emissionszertifikate sind frei handelbar. Zwischen den tatsächlichen Emissionen und den Emissionsberechtigungen findet jährlich eine retrospektive Bewertung statt. Sind die tatsächlichen Emissionen größer als die erhaltenen Emissionsberechtigungen, gelten zusätzliche Kauf- und Strafklauseln.

Die gekauften Emissionszertifikate werden als Vorräte erfasst, da diese Zertifikate wie andere Vorräte als Input für den Produktionsprozess gelten. Die kostenlos zugeteilten Emissionsrechte werden zunächst zum tatsächlichen Selbstkostenpreis (Null) bewertet. Gekauften Emissionsrechte werden zunächst zum Anschaffungspreis bewertet.

Die anschließende Bewertung erfolgt zum Selbstkostenpreis; Die Nutzung/ Anwendung dieser Rechte erfolgt nur im Rahmen der Abgabe zur Begleichung der aufgrund der tatsächlichen Emissionen entstandenen Verpflichtung. Eine Ver- pflichtung besteht nur für die tatsächlichen Emissionen, soweit diese die zugeteilten

Emissionsberechtigungen übersteigen, bewertet mit dem aktuellen Wert der (noch zu erwerbenden) Emissionsberechtigungen.

Forderungen

Forderungen werden bei der erstmaligen Ausweisung zum beizulegenden Zeitwert der Gegenleistung bewertet. Nach der Erstbearbeitung werden Forderungen zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Wenn der Eingang der Forderung aufgrund einer vereinbarten Verlängerung der Zahlungsfrist ausgesetzt ist, wird der beizulegende Zeitwert anhand des Barwerts der erwarteten Einnahmen bestimmt und werden in der Gewinn- und Verlust- Rechnung Zinseinnahmen auf der Basis des Effektivzinses ausgewiesen. Rückstellungen für uneinbringliche Forderungen werden abgezogen auf den Buchwert der Forderung. Sonstige in den Forderungen enthaltene Wertpapiere werden zum beizulegenden Zeitwert bewertet.

Liquide Mittel

Kontokorrentkredite bei Banken werden in den Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten unter den kurzfristigen Verbindlichkeiten ausgewiesen. Die liquiden Mittel werden zum Nominalwert bewertet. Sofern liquide Mittel nicht frei verfügbar sind, wird dies bei der Bewertung berücksichtigt.

Eigenkapital

Ausgegebene Finanzinstrumente, die aufgrund der wirtschaftlichen Realität als Eigenkapitalinstrumente einzustufen sind, werden im Eigenkapital ausgewiesen. Ausschüttungen an Inhaber dieser Instrumente werden nach Abzug etwaiger damit verbundener Gewinnsteuervorteile vom Eigenkapital abgezogen.

Ausgegebene Finanzinstrumente, die aufgrund der wirtschaftlichen Realität als finanzielle Verpflichtung einzustufen sind, werden unter den Schulden ausgewiesen. Zinsen, Dividenden, Erträge und Aufwendungen im Zusammenhang mit diesen Finanzinstrumenten werden in der Betriebsrechnung als Kosten bzw. Erlös erfasst.

Agio

Die von den Aktionären über das Stammkapital hinaus eingebrachten Beträge werden als Aktienagio verbucht. Hierzu zählen auch zusätzliche Kapitaleinlagen bestehender Aktionäre ohne Ausgabe von Aktien oder Gewährung von Zeichnungs- oder Erwerbsrechten.

Gesetzliche Rücklage für Umrechnungsdifferenzen

Die gesetzliche Rücklage betrifft nicht realisierte Wechselkursergebnisse aus Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften und gewährte Darlehen sowie realisierte und nicht realisierte Wechselkursergebnisse aus Devisentermingeschäften, die zur Absicherung des Währungsrisikos der oben genannten Investitionen und Darlehen abgeschlossen wurden. Beim Verkauf einer Beteiligung werden die kumulierten Umrechnungsdifferenzen dieser Beteiligung auf die Betriebsrechnung übertragen und dort als Teil des Verkaufsergebnisses ausgewiesen.

Rückstellungen

Allgemein

Rückstellungen werden für rechtlich durchsetzbare oder faktische Verpflichtungen gebildet, die am Bilanzstichtag bestehen, bei denen es wahrscheinlich ist, dass ein Abfluss von Ressourcen erforderlich sein wird und deren Höhe zuverlässig geschätzt werden kann. Die Rückstellungen werden mit der bestmöglichen Schätzung der Beträge bewertet, die zur Erfüllung der Verpflichtungen zum Bilanzstichtag erforderlich sind. Sofern nichts anderes angegeben ist, werden die Rückstellungen mit dem Nominalwert der Aufwendungen bewertet, die voraussichtlich zur Erfüllung der Verpflichtungen erforderlich sind. Sofern der Zeitaspekt wesentlich ist, werden die Rückstellungen zum Barwert bewertet.

Übergang

Bei der Übergangsrückstellung handelt es sich um die geschätzten Kosten von vor Ende des Berichtsjahres erstellten Übergangsplänen für bestimmte Teile der Organisation, die für die Erstellung des Jahresabschlusses kommuniziert wurden. Dies gilt auch für Mitarbeiter, mit denen auf individueller Ebene Vereinbarungen getroffen wurden oder wurden. Die Rückstellung für Lohnfortzahlung im Krankheitsfall wird für die am

Bilanzstichtag bestehenden Verpflichtungen zur künftigen Entgeltfortzahlung von Arbeitnehmern gebildet, die aufgrund von Krankheit oder Behinderung voraussichtlich dauerhaft oder vollständig arbeitsunfähig sein werden Bilanzstichtag.

In dieser Rückstellung sind auch etwaige zu erwartende Abfindungen an diese Mitarbeiter enthalten. Darüber hinaus bezieht sich die Bestimmung auf das im Tarifvertrag von Avebe enthaltene strenge Beschäftigungs- und Generationensystem, das die Lohnfortzahlung für berechnigte Arbeitnehmer vorsieht, die vor dem Ruhestandstermin (teilweise) von der Arbeit freigestellt werden.

Latente Steuern

Latente Steuern werden auf der Grundlage der geltenden Steuersätze anhand der Differenz zwischen der fiskalischen Bewertung der Aktiva und Passiva (Steuerbilanz) und dem wirtschaftlichen Buchwert zum Ende des Geschäftsjahres (Handelsbilanz) berechnet. Aktive und passive latente Steuern innerhalb derselben Steuereinheit und mit demselben Hintergrund werden saldiert. Latente Steuerforderungen werden angesetzt, wenn es wahrscheinlich ist, dass künftig steuerpflichtige Gewinne verfügbar sein werden, mit denen Verluste verrechnet werden können und Ausgleichsoptionen genutzt werden können.

Betriebliche Altersversorgung

Zu den niederländischen Altersversorgungsregelungen gelten die Bestimmungen des niederländischen Rentengesetzes und es werden von Avebe obligatorische, vertragliche oder freiwillige Prämien an Pensionsfonds und Versicherungsgesellschaften gezahlt. Die Prämien werden bei Fälligkeit als Personalaufwand erfasst. Vorausgezahlte Prämien werden als Rückstellungen erfasst, wenn dies zu einer Rückerstattung oder einer Reduzierung zukünftiger Zahlungen führt. Noch nicht gezahlte Prämien werden in der Bilanz als Verbindlichkeit ausgewiesen. Avebe hat diese Pensionspläne nach dem Verbindlichkeitenansatz abgewickelt. Die für das Berichtsjahr fällige Prämie wird als Aufwand erfasst. Auch Veränderungen in der Pensionsrückstellung werden in der Gewinn- und Verlustrechnung berücksichtigt.

Der als Pensionsrückstellung ausgewiesene Betrag stellt die bestmögliche Schätzung der Beträge dar, die zur Erfüllung der jeweiligen Verpflichtungen zum Bilanzstichtag erforderlich sind. Rentenpläne von Tochtergesellschaften im Ausland, die in ihrer Organisation und Funktionsweise mit dem niederländischen Rentensystem vergleichbar sind, werden ebenfalls nach dem Verbindlichkeiten Ansatz abgewickelt. Für ausländische Rentensysteme, die nicht vergleichbar sind, wird eine bestmögliche Schätzung der bestehenden Verpflichtung zum Bilanzstichtag auf der Grundlage einer in den Niederlanden allgemein akzeptierten versicherungs- mathematischen Bewertungsmethode vorgenommen.

Belastende Verträge

Eine Rückstellung für belastende Verträge wird in der Bilanz erfasst, wenn der erwartete Nutzen aus einem Kaufvertrag geringer ist als die unvermeidbaren Kosten für die Erfüllung der Verpflichtungen aus dem Vertrag.

Die Rückstellung wird mit dem Barwert der voraussichtlichen Nettokosten der Vertragsfortführung oder, falls dieser niedriger ist, mit dem Barwert der erwarteten Kosten der Vertragsbeendigung, einschließlich etwaiger Entschädigungen oder Vertragsstrafen, die sich aus der Nichteinhaltung ergeben, bewertet der Vertrag.

Zu den Kosten für die Erfüllung der Verpflichtungen aus einem Vertrag zählen die Kosten, die unmittelbar mit dem Vertrag in Zusammenhang stehen. Diese Kosten setzen sich zusammen aus:

- die Zusatzkosten für die Erfüllung der Verpflichtungen aus einem Vertrag, zum Beispiel direkte Arbeits- und Materialkosten;
- eine Zuteilung anderer Kosten, die in direktem Zusammenhang mit der Erfüllung der Verpflichtungen aus einem Vertrag stehen, beispielsweise eine Zuteilung der Abschreibungskosten eines Sachanlagevermögens, das unter anderem für die Vertragserfüllung verwendet wird.

Entsorgungskosten

Die Rückstellung für Entsorgungskosten wird auf Basis der erwarteten Entsorgungskosten der Restströme aus der Kartoffelanlieferung und dem Produktionsprozess

ermittelt. Diese Rückstellung ist zum Nominalwert angesetzt.

Sonstige

Die übrigen Rückstellungen betreffen die Rückstellung für Jubiläumsgelder und Asbestkosten. Die Rückstellung für Jubiläen wird mit dem Barwert der erwarteten Leistungen während des Anstellungsverhältnisses angesetzt. Bei der Berechnung der Jubiläumsrückstellung werden erwartete Gehaltssteigerungen, Überlebenswahrscheinlichkeiten auf Basis der Prognosestabelle AG 2022 mit Sterbeerfahrungsanpassungen und die Bleibewahrscheinlichkeit berücksichtigt. Bei der Abzinsung wurde als Abzinsungssatz der Marktzins hochwertiger Unternehmensanleihen von 3,45% herangezogen.

Die Rückstellung für Asbestkosten wird auf Basis der voraussichtlichen Kosten für die Asbestsanierung von Gebäuden ermittelt. Diese Rückstellung ist zum Nominalwert angesetzt.

Verbindlichkeiten

Verbindlichkeiten werden zunächst zum beizulegenden Zeitwert und anschließend zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Transaktionskosten, die direkt dem Erwerb der Verbindlichkeiten zuzuordnen sind, werden bei der erstmaligen Ausweisung in die Bewertung einbezogen.

Die Differenz zwischen dem ermittelten Buchwert und dem endgültigen Rückzahlungswert wird als Zinsaufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung auf Basis des Effektivzinses über die geschätzte Laufzeit der Verbindlichkeiten ausgewiesen.

Leasing

Leasingverträge, bei denen ein Großteil der mit dem Eigentum verbundenen Vor- und Nachteile nicht bei Avebe liegen, werden als operatives Leasing verbucht. Verpflichtungen aus Operating- Leasing werden über die Vertragslaufzeit linear in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen. Avebe hat keine Finanzierungsleasingverträge.

Ergebnisermittlung

Nettoumsatz

Der Nettoumsatz umfasst die Erträge aus Warenlieferungen nach Abzug von Rabatten und dergleichen, Frachtkosten und auf den Umsatz erhobenen Steuern sowie nach Eliminierung konzern- interner Transaktionen. Erlöse aus dem Verkauf von Gütern werden pro Leistungsverpflichtung erfasst, sofern die Höhe zuverlässig geschätzt werden kann.

Der Erlös wird in Höhe des Betrags abgerechnet der Royal Avebe als Gegenleistung für die Übertragung der versprochenen Waren zustehen dürfte; dies ist der Transaktionspreis. In diesem Betrag sind Beträge, die im Namen Dritter eingezogen werden, nicht enthalten. Der Transaktionspreis setzt sich aus einer festen Gebühr und ggf. variablen Gebühren zusammen.

Bei der Bestimmung des Transaktionspreises wird das Kreditrisiko nicht berücksichtigt. Ausgangspunkt für die Bestimmung des Transaktionspreises ist, dass die Ware gemäß der jeweiligen Vereinbarung geliefert wird. Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Waren werden erfasst, wenn alle wesentlichen Rechte auf den wirtschaftlichen Nutzen sowie alle wesentlichen Risiken auf den Käufer übergegangen sind. Der Selbstkostenpreis dieser Güter wird derselben Periode zugeordnet.

Sonstige betriebliche Erträge

Zu den sonstigen betrieblichen Erträgen zählen Ergebnisse, die nicht in direktem Zusammenhang mit der Lieferung von Waren oder Dienstleistungen im Rahmen der normalen, nicht nebensächlichen Geschäftstätigkeit stehen. Diese Erlöse werden entsprechend dem Vertragsinhalt der Berichtsperiode zugeordnet. Buchgewinne und -verluste aus der Nebenveräußerung von Sachanlagen sind in den sonstigen betrieblichen Erträgen enthalten.

Kosten für Rohstoffe und Verbrauchsmaterialien

Die Kosten umfassen den Selbstkostenpreis der verkauften und gelieferten Waren, bestehend aus direktem Materialverbrauch, direkten Lohn- und Maschinenkosten und anderen direkten und indirekten Kosten, die der Produktion zugerechnet werden können. Die Kosten für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe werden nach der FIFO-Methode (First In, First Out) berechnet und der Periode

zugeordnet, auf die sie sich beziehen. Der hier eingerechnete Betrag für den Einkauf von Stärkekartoffeln ergibt sich aus dem Kampagne-Endpreis zuzüglich Zuschlägen und zuzüglich oder abzüglich der Auswirkung der Berechnung des Kartoffelanteils im Fertigprodukt.

Bezüglich der Bewertungsgrundlagen wird auf den Abschnitt Vorräte verwiesen.

Kosten für ausgelagerte Arbeiten und andere externe Kosten

Dazu zählen die für den Betriebsertrag anfallenden Kosten, soweit diese Kosten von Dritten in Rechnung gestellt wurden, und nicht als Kosten für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe anzusehen sind. Diese Kosten werden der Periode zugeordnet, auf die sie sich beziehen.

Personalkosten

Löhne, Gehälter und Sozialversicherungsbeiträge werden auf Grundlage der Anstellungsbedingungen in die Betriebsrechnung einbezogen, soweit sie den Arbeitnehmern oder dem Finanzamt geschuldet werden.

Bei der Vergütung mit Anspruchsaufbau, Jahresendbonus und Bonussen werden die voraussichtlichen Aufwendungen während der Anstellungsdauer berücksichtigt. Eine erwartete Entschädigung aus Bonuszahlungen wird erfasst, wenn die Verpflichtung zur Zahlung dieser Entschädigung am oder vor dem Bilanzstichtag entstanden ist und eine verlässliche Schätzung der Verpflichtungen vorgenommen werden kann. Zuführungen und Auflösungen von Verpflichtungen werden der Gewinn- und Verlustrechnung belastet oder gutgeschrieben.

Werden Vergütungen gezahlt, auf die kein Anspruch besteht (z. B. Entgeltfortzahlung bei Krankheit oder Invalidität), wird der erwartete Aufwand in dem Zeitraum erfasst, für den diese Vergütung fällig ist. Für zum Bilanzstichtag bestehende Verpflichtungen zur künftigen Zahlung von Vergütungen (einschließlich Abfindungen) an Mitarbeiter, die aufgrund einer Krankheit oder Behinderung voraussichtlich dauerhaft ganz oder teilweise nicht in der Lage sind, ihre Arbeitsleistung zu erbringen, wird eine Rückstellung gebildet.

Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen

Immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen werden ab dem Zeitpunkt ihrer Nutzungsbereitschaft über die voraussichtliche zukünftige Nutzungsdauer des Vermögenswerts abgeschrieben. Grundstücke werden nicht abgeschrieben. Bei einer Änderung der Schätzung der künftigen Nutzungsdauer werden die künftigen Abschreibungen angepasst.

Sonstige betriebliche Aufwendungen

Die Kosten werden auf historischer Basis ermittelt und dem Berichtsjahr zugeordnet, auf das sie sich beziehen.

Staatlichen Subventionen

Betriebs Subventionen werden der Gewinn- und Verlustrechnung für das Jahr gutgeschrieben, dem die subventionierten Ausgaben zugerechnet werden oder in dem Einnahmen ausgefallen sind oder ein Betriebsdefizit entstanden ist. Die im Voraus erhaltenen Beträge (sowohl kurzfristige als auch langfristige) werden unter den abgegrenzten Verbindlichkeiten ausgewiesen. Betriebs Subventionen werden in der Gewinn- und Verlustrechnung als Abzug von den damit verbundenen Kosten ausgewiesen.

Investition Subventionen werden als Sachanlagevermögen oder als im Voraus erhaltene Beträge erfasst und über die Nutzungsdauer des Vermögenswerts systematisch in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Finanzielle Einnahmen und Ausgaben

Zinserträge und Zinsaufwendungen werden zeitanteilig unter Berücksichtigung des Effektivzinssatzes der betreffenden Vermögenswerte und Schulden berücksichtigt. Bei der Verrechnung der Zinsaufwendungen werden die anerkannten Transaktionskosten der erhaltenen Kredite berücksichtigt.

Kursdifferenzen

Wechselkursdifferenzen, die bei der Abrechnung oder Umrechnung monetärer Posten auftreten, werden in der Periode ihrer Entstehung in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, sofern kein Hedge Accounting angewendet wird.

Ergebnis der Beteiligung

Am 28. September 2023 wurden die Anteile der Avebe Nisasta Sanayii ve Ticaret Limited Sirketi an Brenntag Specialties verkauft. Das Gesamtergebnis aus dieser Veräußerungstransaktion wird im Ergebnis der Beteiligung ausgewiesen.

Steuern

Die Steuern auf das Ergebnis werden pro Land anhand des in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Ergebnisses vor Steuern berechnet, wobei der vorhandene Verlustvortrag (soweit nicht unter den latenten Steuerforderungen verbucht) und die befreiten Gewinnanteile sowie die nicht abzugsfähigen Aufwendungen berücksichtigt werden. Des Weiteren werden Änderungen bei den latenten Steuerforderungen und latenten Steuerverbindlichkeiten aufgrund von Änderungen des anzusetzenden Steuersatzes berücksichtigt. Steuerverrechnungen innerhalb der Organschaft werden bei Avebe ausgewiesen.

Anteil am Ergebnis der nicht konsolidierten teilnehmende Unternehmen

Bei Beteiligungen, bei denen ein maßgeblicher Einfluss auf die Geschäfts- und Finanzpolitik ausgeübt wird, wird der auf die Gesellschaft entfallende Anteil am Ergebnis dieser Beteiligungen einbezogen. Dieses Ergebnis wird auf der Grundlage der bei Avebe geltenden Grundsätze zur Bewertung und Ermittlung der Ergebnisse ermittelt. Bei Beteiligungen, bei denen kein maßgeblicher Einfluss auf die Geschäfts- und Finanzpolitik ausgeübt wird, gilt die Dividende als Ergebnis. Dies wird unter den Finanzerträgen und -aufwendungen angewiesen.

Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Ereignisse, die weitergehende Informationen über die tatsächliche Situation am Bilanzstichtag liefern und bis zum Datum der Erstellung des Jahresabschlusses eintreten, werden in den Jahresabschluss einbezogen.

Ereignisse, die keinen weiteren Aufschluss über die tatsächliche Situation am Bilanzstichtag geben, werden nicht in den Jahresabschluss einbezogen. Sofern solche Ereignisse für die Beurteilung der Adressaten des

Jahresabschlusses von Bedeutung sind, werden ihre Art und die voraussichtlichen finanziellen Folgen im Jahresabschluss erläutert.

Erläuterungen zur Konsolidierten Bilanz zum 31. Juli 2025

I. Immaterielle Vermögensgegenstände

Die Wertentwicklung der immateriellen Vermögensgegenstände im Laufe des Berichtsjahres lässt sich wie folgt darstellen:

Beträge x € 1.000	Softwarelizenzen
Kumulierter Einkaufswert	4.374
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen	-4.370
Buchwert 31. Juli 2024	4
Investitionen	-
Abschreibungen	-4
Buchwert 31. Juli 2025	-
Kumulierter Einkaufswert	4.374
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen	-4.374
Buchwert 31. Juli 2025	-
<i>Abschreibungszeitraum</i>	<i>5 Jahre</i>

2. Sachanlagen

Die Wertentwicklung der Sachanlagen im Laufe des Berichtsjahres lässt sich wie folgt darstellen:

Beträge x € 1.000	Immobilien und Grundstücke	Maschinen und Anlagen	Sonstige Sachanlagen	Anlagen im Bau	Summe
Kumulierter Einkaufswert	116.492	834.413	72.866	42.744	1.066.515
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen	-79.412	-657.220	-63.223	-1.006	-800.861
Buchwert 31. Juli 2024	37.080	177.193	9.643	41.738	265.654
Investitionen	497	6.723	890	51.855	59.965
Inbetriebnahme von Anlagen im Bau	1.059	31.028	2.445	-34.532	-
Kursdifferenzen	55,2	183	-18	80	300
Abschreibungen	-2.267	-37.303	-3.752	-	-43.322
Dauerhafte Wertberichtigungen	-	-482	-	-1.043	-1.525
Rücknahme von Wertminderungen	662	1.467	866	407	3.402
Buchwert der Desinvestitionen	-	-	-	-64	-64
Buchwert 31. Juli 2025	37.086	178.809	10.074	58.441	284.410
Kumulierter Einkaufswert	118.203	872.020	76.083	60.084	1.126.390
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen	-81.117	-693.211	-66.009	-1.643	-841.980
Buchwert 31. Juli 2025	37.086	178.809	10.074	58.441	284.410
<i>Abschreibungszeitraum</i>	<i>0-25 jr</i>	<i>10 jr</i>	<i>3-10 jr</i>	<i>n/a</i>	

Aufgrund der Entwicklungen auf dem Kartoffelstärkemarkt wurden Teile der Vermögenswerte von Avebe in diesem Geschäftsjahr oder in früheren Jahren auf ihren realisierbaren Wert abgeschrieben. Im Geschäftsjahr wurde eine zuvor erfasste dauerhafte Wertminderung auf einer Produktionslinie zurückgenommen. Die Rücknahme basiert auf einer nachhaltigen Erholung der operativen Leistung und der Marktaussichten. Die Rücknahme beträgt 3,4 Mio. EUR und wurde in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

3. Finanzanlagen

Die Wertentwicklung der Finanzanlagen im Laufe des Berichtsjahres lässt sich wie folgt darstellen:

Beträge x € 1.000	Andere			Summe
	Beteiligungen	Sonstige Darlehen	Latente Steuern	
Buchwert 31. Juli 2024	151	329	5.055	5.535
Ergänzungen und Bestimmungen	-	400	-	400
Rückzahlungen und Abhebungen	-	-	-	-
Erwerb einer Beteiligung	22	-	-	22
Bewegung wird dem Ergebnis gutgeschrieben/belastet	-	-	-35	-35
Buchwert 31. Juli 2025	173	729	5.020	5.922

Die sonstigen Darlehen betreffen ein gewährtes Darlehen an JoinData U.A. sowie ein Darlehen an ChainCraft Holding B.V. Die Laufzeit des Darlehens an JoinData U.A. beträgt 9,5 Jahre, die verbleibende Laufzeit 1,5 Jahre. Die Rückzahlung erfolgt am Ende der Laufzeit. Der Zinssatz beträgt 3,25%. Die Laufzeit und Rückzahlung des Darlehens an ChainCraft Holding B.V. hängen von der endgültigen Investitionsentscheidung bezüglich der Entwicklung der Anlage ab. Der Zinssatz beträgt 4% auf zusammengesetzter Basis.

Zum 31. Juli 2025 wurden alle verrechenbaren Verluste mit einem Betrag von 2,7 Mio. Euro (Vorjahr 2,4 Mio. Euro) und temporäre Differenzen mit einem Betrag von 2,3 Mio. Euro (Vorjahr 2,7 Mio. Euro) bewertet. Es wird erwartet, dass ein Betrag von 0 Euro dieses Betrags innerhalb eines Jahres zum Bilanzstichtag realisiert wird.

4. Vorräte

Die mit einem niedrigeren realisierbaren Wert bewerteten Vorräte haben zum Bilanzstichtag einen Buchwert von 3,4 Mio. Euro (Vorjahr 7,4 Mio. Euro). Die Gesamtrückstellung für Vorräte beträgt 10,8 Mio. Euro (Vorjahr 4,1 Mio. Euro). Die Bestimmung bezieht sich auf Produkte, die als Testprodukt hergestellt werden, Produkte, die die angegebenen Produkthanforderungen nicht erfüllen oder Produkte, die aufgrund des Alters des Produkts mit einem Produkt versehen werden.

Die in den Vorräten enthaltenen erworbenen Emissionsrechte haben zum Bilanzstichtag einen Buchwert von 7,8 Mio. Euro (Vorjahr 6,3 Mio. Euro).

5. Forderungen

Die Forderungen haben eine Restlaufzeit von weniger als einem Jahr.

Bei den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wurde eine Rückstellung für uneinbringliche Forderungen in Höhe von 0,7 Mio. Euro (Vorjahr 0,6 Mio. Euro) in Abzug gebracht. Diese Rückstellung bemisst sich nach der Einbringlichkeit der ausstehenden Forderungen. Der beizulegende Zeitwert der übrigen Forderungen entspricht aufgrund ihrer Kurzfristigkeit annähernd dem Buchwert.

6. Liquide Mittel

Die liquiden Mittel stehen Avebe zur freien Verfügung. Zu den liquiden Mitteln bestehen aus Barbeständen, Bankguthaben und Einlagen mit einer Laufzeit von weniger als zwölf Monaten. Kontokorrentschulden bei Kreditinstituten werden in den kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten ausgewiesen. Die liquiden Mittel werden zum Nominalwert bewertet.

7. Eigenkapital

Zur Erläuterung des Eigenkapitals verweisen wir auf den Jahresabschluss der Gesellschaft.

Die Konzern-Gesamtergebnisrechnung stellt sich wie folgt dar:

Beträge x € 1.000	2024/2025	2023/2024
Ergebnis der Genossenschaft nach Steuern	5.126	2.595
Umrechnungsdifferenzen ausländischer Konzerngesellschaften	-306	315
Kursergebnis der finanziellen Deckung des Finanzanlagen	259	-129
Sonstige direkte Eigenkapitalveränderungen	2.034	6.423
Gesamtergebnis	7.113	9.204

8. Rückstellungen

Beträge x € 1.000	Übergang	Latente	Betriebliche	Belastende	Entsorgungs-			Summe
		Steuern	Altersversorgung	Verträge	kosten	Jubiläum	Asbest	
Buchwert 31. Juli 2024	3.303	812	1.446	2.861	9.737	4.997	2.018	25.174
Zunahme	2.471	84	7	685	3.281	636	-	7.164
Abhebungen/Freigaben	-1.866	-125	-36	-2.861	-1.292	-689	-	-6.869
Kursdifferenzen	-	20	-7	-	-	-	-	13
Buchwert 31. Juli 2025	3.908	791	1.410	685	11.726	4.944	2.018	25.482
<i>Kurzfristiger Teil</i>	<i>3.096</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>685</i>	<i>1.400</i>	<i>690</i>	<i>250</i>	<i>6.121</i>

Die Rückstellungen sind langfristig, sofern nicht anders angegeben.

Betriebliche Altersversorgung

Aufgrund des Verwaltungsvertrages mit der betrieblichen Pensionskasse und des Versorgungsvertrages mit den Arbeitnehmern bestehen keine weiteren Verpflichtungen im Rahmen von Sonderzahlungen, Nachleistungsverpflichtungen, (Mehr-)Verwaltungskosten, Zusatzversicherungsansprüchen, Nachteilen einzelner Wertübertragungen. Es gibt keine weiteren versprochenen Rückerstattungen, Zinsen, Gewinnbeteiligungen und Vorteile aus individuellen Wertübertragungen, die Avebe zugutekommen. Der Rentenaufbau erfolgt auf der Grundlage des Durchschnittsgehaltssystems, bei dem eine begrenzte Prämie auf der Grundlage des beitragsorientierten Kollektivbeitrags gezahlt wird. Der Deckungsgrad der Stichting Pensioenfonds Avebe beträgt zum 31. Dezember 2024 137,2 % (Vorjahr 131,7 %). Der Deckungsgrad beträgt 138,5 % (Vorjahr 131,8 %). Bei den Rückstellungen für ausländische Gesellschaften handelt es sich um ein sogenanntes Reservedefizit und leistungsorientierte Pläne. Dabei handelt es sich um künftig zu finanzierende Verpflichtungen. Der Betrag beträgt 1,4 Mio. Euro (Vorjahr 1,4 Mio. Euro).

Entsorgungskosten

Die Rückstellung für Entsorgungskosten betrifft die erwarteten Ausgaben für die Beseitigung von Abfallströmen an den niederländischen Avebe-Standorten. Die Schätzung dieser Rückstellung basiert auf den geltenden Umweltvorschriften und einer mehrjährigen Vereinbarung mit einem externen Dienstleister für Abfallverarbeitung.

9. Kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten

Beträge x € 1.000	31-07-2025	31-07-2024
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	310.050	317.658

Im März 2025 hat Avebe eine Refinanzierung der revolving Kreditfazilität mit einem Konsortium aus sechs Banken abgeschlossen. Die Fazilität hat eine Laufzeit von drei Jahren mit der Möglichkeit zur Verlängerung um zweimal jeweils ein Jahr.

Die Kreditfazilität gliedert sich wie folgt:

- Eine zugesagte Fazilität in Höhe von 140 Mio. Euro (Laufzeitdarlehen) mit einer jährlichen Tilgung von 7 Mio. Euro.
- Eine auf Forderungen und Vorräten basierende Fazilität (Asset Based Loan) von maximal 305 Mio. Euro, diese Fazilität ist ebenfalls zugesagt.
- Eine Garantiefazilität in Höhe von 15 Mio. Euro.
- Eine Accordion-Fazilität in Höhe von 40 Mio. Euro. (mindestens 10 Mio. Euro. pro Abruf).

Für diese Fazilität wurden folgende Covenants vereinbart:

- Die Eigenkapitalquote muss am 31. Januar mindestens 20 % betragen.
- Die Eigenkapitalquote muss am 31. Juli mindestens 30 % betragen.
- Das Genossenschaftsergebnis nach Steuern muss mindestens Null betragen.
- Der Leverage-Ratio muss zum 31. Juli unter dem im Finanzierungsvertrag festgelegten Schwellenwert liegen; für den 31. Juli 2025 beträgt dieser Schwellenwert 4,5.

Für die Berechnung der Kennzahlen wurden mit den Banken spezifische Rechenregeln vereinbart.

Avebe hat zum Bilanzstichtag und während des gesamten Geschäftsjahres alle Covenant-Bedingungen erfüllt; das genossenschaftliche Ergebnis nach Steuern beträgt 5,1 Mio. Euro, die Eigenkapitalquote liegt bei 36,5 % und der Leverage-Ratio beträgt 4,05. Die Berechnung der Eigenkapitalquote und der Leverage-Ratio erfolgt auf Basis des vorgegebenen Covenants.

Die Zinszahlung im Finanzierungsvertrag basiert auf dem 1-Monats-Euribor zuzüglich einer Marge von 1,2 % bis 1,7 %. Der variable Zinssatz wurde teilweise über Zinsswaps in einen festen Zinssatz umgewandelt. Zusätzlich gewährt der Kreditgeber einen Rabatt von bis zu 0,05 %, wenn bestimmte Nachhaltigkeits-KPIs erreicht werden; bei Nichterreicherung aller KPIs wird ein Malus von 0,05 % angewendet. Diese Regelung gilt ab dem Geschäftsjahr 2025/2026.

10. Sonstige Verbindlichkeiten

Die sonstigen Verbindlichkeiten setzen sich aus folgenden Bestandteilen zusammen:

Beträge x € 1.000	31-07-2025	31-07-2024
Schulden gegenüber Mitgliedern	2.050	1.038
Produktionsbedingte Schulden	1.455	992
Personalbezogene Schulden	3.848	2.554
Andere	14.383	11.946
	21.736	16.530

Die Schulden gegenüber den Mitgliedern setzen sich aus folgenden Komponenten zusammen:

Beträge x € 1.000	31-07-2025	31-07-2024
Abschlusszahlung für Mitglieder	2.050	1.038
	2.050	1.038

Die sonstigen Verbindlichkeiten und Rechnungsabgrenzungsposten haben grundsätzlich eine Laufzeit von weniger als einem Jahr. 0,5 Mio. Euro sind langfristiger Natur. Der beizulegende Zeitwert der sonstigen Verbindlichkeiten entspricht aufgrund ihrer Kurzfristigkeit annähernd dem Buchwert.

Nicht aus der Bilanz hervorgehende Verbindlichkeiten

Avebe hat den Banken folgende Sicherheiten gestellt: Hypothekenrecht auf Immobilien in den Niederlanden und Verpfändung von Vorräten und Forderungen in den Niederlanden. Diese Gewissheiten wurden beibehalten.

Die langfristigen Verpflichtungen im Zusammenhang mit Operating-Leasing- und Mietverträgen von überwiegend Industriegebäuden und Lagerhallen belaufen sich auf 84,1 Mio. Euro, wovon 13,1 Mio. Euro innerhalb eines Jahres auslaufen. Ein Betrag von 41 Mio. Euro verfällt zwischen einem Jahr und fünf Jahren und ein Betrag von 30 Mio. Euro verfällt nach mehr als fünf Jahren.

Aufgrund unseres Genossenschaftsmodells bestehen Abnahmeverpflichtungen für den Kartoffeleinkauf. Dies betrifft sowohl Lieferpflichten und Rechte aus Anteilen unserer Mitglieder, aber auch vertragliche Verpflichtungen gegenüber Mitgliedern und Dritten. Der Umfang dieser Abnahmeverpflichtungen richtet sich nach der tatsächlichen Menge und Qualität der Kartoffellieferungen sowie dem festzulegenden Preis für die kommende Kampagne.

Es bestehen Garantien bis zu einer Höhe von 1 Mio. Euro. Avebe ist im Rahmen laufender Investitionen Verpflichtungen im Wert von 30,7 Mio. Euro eingegangen.

Bis 1992 zahlte Avebe Kartoffelgeld mit Wechseln. Ein Betrag von ca. 1,3 Mio. NLG (0,6 Mio. Euro) an Rechnungen aus diesem Zeitraum wurde noch nicht eingezogen. Für diese Rechnungen gelten weiterhin Zinsverpflichtungen.

Organschaft

Avebe bildet mit seinen 100 % niederländischen Beteiligungen eine Steuereinheit für Körperschaftsteuerzwecke. Nach Maßgabe der Allgemeinen Geschäftsbedingungen haften die Gesellschaft und ihre verbundenen Tochtergesellschaften jeweils gesamtschuldnerisch für die durch den Zusammenschluss geschuldeten Steuern und für die Steuerabwicklung innerhalb der Organschaft. Die Mutter leistet Zahlungen auf Grundlage der Steuerergebnisse der Töchter.

Finanzinstrumente

Zur Erläuterung der originären Finanzinstrumente verweisen wir auf die jeweilige Erläuterung je Jahresabschlussposition. Nachfolgend finden Sie die Richtlinien der Gruppe in Bezug auf finanzielle Risiken. Darüber hinaus werden die Finanzinstrumente des Konzerns und die damit verbundenen finanziellen Risiken erläutert.

Allgemein

Die wichtigsten finanziellen Risiken, denen der Konzern ausgesetzt ist, sind das Währungsrisiko, das Zinsrisiko, das Kreditrisiko und das Liquiditätsrisiko. Die Finanzpolitik des Konzerns ist darauf ausgerichtet, die Auswirkungen von Wechselkurs- und Zinssatzschwankungen auf das Ergebnis kurzfristig zu begrenzen und langfristig den Marktwechselkursen und Marktzinsen zu folgen. Der Konzern nutzt Finanzinstrumente zur Steuerung der mit der Geschäftstätigkeit verbundenen finanziellen Risiken. Der Konzern geht keine spekulativen Positionen mit Finanzinstrumenten ein.

Translationsabsicherung (Währungsrisiko)

Avebe sichert das Währungsrisiko bei Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften und gewährte Kredite durch Devisentermingeschäfte ab, sofern dies angesichts der damit verbundenen Kosten möglich ist. Für diese Devisentermingeschäfte wird ein Hedge Accounting angewendet, wobei Wechselkursdifferenzen in der gesetzlichen Rücklage für den effektiven Teil der Sicherungsbeziehung gebucht werden. Der ineffektive Teil der Sicherungsbeziehung wird direkt in der Betriebsrechnung gebucht.

Transaktionsabsicherung (Währungsrisiko)

Währungsrisiken aus Käufen und Verkäufen werden in Abhängigkeit vom erwarteten Zeitraum, in dem diese Käufe und Verkäufe stattfinden, abgesichert. Nicht in der Bilanz enthaltene Positionen werden durch Optionen und Termingeschäfte abgesichert. Avebe wendet für diese derivativen Finanzinstrumente die Bilanzierung von Kostenpreisabsicherungen an. Eine Neubewertung von Sicherungsinstrumenten erfolgt nicht, solange die abgesicherte Position noch nicht in der Bilanz enthalten ist. Bei Optionen wird die Differenz zwischen dem zum Zeitpunkt des Abschlusses des Finanzinstruments geltenden Kassakurs und dem Terminkurs, zu dem das Finanzinstrument abgewickelt wird, aktiviert und über die Vertragslaufzeit abgeschrieben. Der ineffektive Teil der Sicherungsbeziehung wird direkt in der Betriebsrechnung gebucht. Gezahlte Optionsprämien werden unter den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aktiviert und über die Laufzeit des Optionsvertrags abgeschrieben. Die Abschreibungskosten der Optionsprämie werden in der Betriebsrechnung im Bruttoumsatz ausgewiesen. Terminkontrakte werden zum Kurs am Bilanzstichtag bewertet. Realisierte Gewinne oder Verluste aus derivativen Finanzinstrumenten, die zur Absicherung von außerbilanziellen Positionen eingesetzt werden, werden bis zu dem Zeitpunkt zurückgestellt, zu dem die Gewinne oder Verluste aus den abgesicherten Positionen in der Betriebsrechnung erfasst werden.

Zinsrisiko

Ziel der Zinspolitik ist es, das Risiko von Zinsschwankungen zu begrenzen. Avebe wendet für die Finanzinstrumente (Zinsswaps) eine Kostenpreissicherungsbilanzierung an, die sicherstellt, dass die für variabel verzinsliche Kreditfazilitäten gezahlten Zinsen in einen festen Zinssatz umgewandelt werden. Der ineffektive Teil der Wertänderung der Zinsswaps wird in der Betriebsrechnung unter Finanzielle Einnahmen und Ausgaben erfasst.

Kreditrisiko

Um das Kreditrisiko für seine Verkäufe zu mindern, hat Avebe eine Kreditversicherung bei einem renommierten Kreditversicherer abgeschlossen und Verkäufe erfolgen grundsätzlich nur an Kunden, die eine Bonitätsprüfung bestehen. Im Einzelfall kann hiervon abgewichen werden, in einem solchen Fall wird jedoch in der Regel eine zusätzliche Sicherheit erlangt.

Liquiditätsrisiko

Avebe stellt sicher, dass stets ausreichend Liquidität zur Verfügung steht, um den Verpflichtungen nachzukommen, und dass im Rahmen der verfügbaren Fazilitäten ausreichend finanzieller Spielraum zur Verfügung steht, um stets die festgelegten Bündnisse einzuhalten.

Marktwert von Finanzinstrumenten

Bei den in der nachstehenden Übersicht aufgeführten „Notional amount“ handelt es sich um die zugrunde liegenden Werte, zu denen die Verträge über Finanzinstrumente abgeschlossen wurden. Die Marktwerte geben an, wie viel von unabhängigen Kontrahenten als Gegenleistung für die Kündigung der Verträge zum Bilanzstichtag ohne weitere Verpflichtungen gezahlt oder erhalten würde. Dieser Marktwert der Instrumente spiegelt das nicht realisierte Ergebnis aus Neubewertungen der Verträge zu den am Bilanzstichtag geltenden Wechselkursen wider.

Beträge x € 1.000	Notional amount	Marktwert
Devisenterminkontrakte	25.724	-286
Devisen-Call-Optionen	91.842	3.370
Zinsswaps	190.000	104
Gas-Warenkontrakte	53.963	-3.284

Die oben genannten, von externen Parteien ermittelten beizulegenden Zeitwerte wurden anhand verfügbarer Marktinformationen und aktueller Bewertungsmethoden ermittelt. Alle Finanzinstrumente, die Avebe zum 31. Juli 2025 hält, sind voll wirksam und es wurden keine Änderungen des beizulegenden Zeitwerts im Betriebskonto erfasst.

Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Übernahme von Solan Investment Sp. z o.o.

Am 18. August 2025 hat Royal Avebe eine Übernahmevereinbarung mit Solan Investment Sp. z o.o. unterzeichnet, einem Hersteller von Kartoffelflocken und -granulaten mit Sitz in Głowno, Polen. Durch diese Transaktion wurde Avebe zu 100 % Eigentümer von Solan. Die Übernahme wurde im Rahmen der bestehenden Bankfazilitäten finanziert. Die Übernahme hat keine wesentlichen Auswirkungen auf das Ergebnis oder die Bilanz von Avebe.

Neue Accordion-Fazilität

Mit dem aktuellen Bankenkonsortium wurde am 18. August 2025 eine neue Accordion-Fazilität in Höhe von 40 Millionen Euro vereinbart. Die Änderung wurde in einem Amendment and Restatement Agreement dokumentiert.

Transaktionen mit Nahestehende Parteien

Es gab keine Transaktionen mit nahestehenden Parteien zu nicht marktüblichen Konditionen.

Erläuterungen zur konsolidierten Gewinn- und Verlustrechnung

II. Bruttoumsatz

Der Bruttoumsatz verteilt sich wie folgt auf die einzelnen Umsatzkategorien:

Beträge x € 1.000	2024/2025	2023/2024
Stärke	218.938	205.662
Modifizierte Stärke	498.725	532.200
Nebenprodukte	87.358	84.955
	805.021	822.817

	2024/2025	2023/2024
Europäische Union	50%	47%
Rest von Europa	5%	6%
Rest der Welt	45%	47%
	100%	100%

12. Sonstige betriebliche Erträge

Der Posten Sonstige betriebliche Erträge setzt sich aus den folgenden Komponenten zusammen:

Beträge x € 1.000	2024/2025	2023/2024
Kommissions, Lizenzgebühren und andere	3.342	3.182
Ergebnis der verkauften Vermögenswerte	-	688
	3.342	3.870

Der Posten Kommissions, Lizenzgebühren und andere besteht zu einem erheblichen Teil aus einer jährlichen Vergütung.

13. Kosten für ausgelagerte Arbeiten und andere externe Kosten

Die wichtigsten unter den ausgelagerten Arbeiten und anderen externen Kosten erfassten Kosten beziehen sich auf Wartung, Dienstleistungen Dritter, Lagerung und Transport, IT-Lizenzen, Personaleinstellung und Versicherungen.

Honorare des unabhängigen Wirtschaftsprüfers

Beträge x € 1.000	2024/2025		2023/2024	
	KPMG Accountants N.V.	Anderes KPMG-Netzwerk	KPMG Accountants N.V.	Anderes KPMG-Netzwerk
Prüfung des Jahresabschlusses	378	64	344	62
Andere Prüfungsaufgaben	45	-	-	9
Steuerberatungsleistungen	-	37	-	41
Sonstige prüfungsfremde Dienstleistungen	23	-	-	5
	446	101	344	117
Summe		547		461

Die oben genannten Honorare beziehen sich auf die bei Avebe und den an der Konsolidierung beteiligten Unternehmen durch Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und externe Wirtschaftsprüfer im Sinne von Abschnitt 1 Absatz 1 des niederländischen Wirtschaftsprüferaufsichtsgesetzes (Wet toezicht accountantsorganisaties, kurz Wta) durchgeführten Arbeiten sowie auf die

erhobenen Gebühren durch das gesamte Netzwerk, dem die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft angehört. Diese Gebühren beziehen sich auf die Prüfung des Jahresabschlusses für das Geschäftsjahr 2024/2025, unabhängig davon, ob die Arbeiten bereits im Geschäftsjahr durchgeführt wurden.

14. Gehälter

Die Zahl der im Geschäftsjahr beschäftigten Mitarbeiter betrug durchschnittlich 1.248 (Vorjahr 1.285). Davon arbeiten 278 (Vorjahr 285) außerhalb der Niederlande. In den Sozialabgaben sind Aufwendungen für Altersversorgung in Höhe von 13.962 Euro (Vorjahr 13.661 Euro) enthalten. Die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter lässt sich je nach Organisation innerhalb von Avebe wie folgt aufteilen.

	2024/2025	2023/2024
Operations	876	895
Commerce	122	108
Group	250	282
	1.248	1.285

15. Abschreibungen und sonstige Wertberichtigungen

Die Abschreibungen und sonstigen Wertberichtigungen setzen sich aus folgenden Komponenten zusammen:

Beträge x € 1.000	2024/2025	2023/2024
Abschreibungen auf Sachanlagen	43.322	41.140
Nachhaltige Wertminderung	1.525	1.713
Rücknahme von Wertminderungen	-3.402	-
Abschreibung immaterieller Vermögenswerte	4	4
	41.449	42.857

16. Ergebnis der Beteiligung

Das Ergebnis aus dem Verkauf einer Beteiligung setzt sich aus folgenden Komponenten zusammen:

Beträge x € 1.000	2024/2025	2023/2024
Positives Ergebnis aus Beteiligungsverkauf	-	-3.391
Rücklage für Umrechnungsdifferenzen	-	17.102
Summe Ergebnis der Beteiligung	-	13.711

Am 28. September 2023 wurden die Anteile der Avebe Nisasta Sanayii ve Ticaret Limited Sirketi an Brenntag Specialties verkauft. Das Nettoergebnis aus dem Verkauf aller Avebe Nisasta Sanayii ve Ticaret Limited Sirketi-Aktien ist im Ergebnis aus dem Verkauf einer Beteiligung enthalten. Aufgrund des Verkaufs der Beteiligung an Avebe Nisasta Sanayii ve Ticaret Limited Sirketi wurde der entsprechende Teil der gesetzlichen Rücklage für Umrechnungsdifferenzen in der Betriebsrechnung erfasst.

17. Steuern

Die dem Ergebnis belastete Körperschaftsteuer in Höhe von 1,1 Mio. Euro (Vorjahr 3,8 Mio. Euro) ist der Saldo der Abrechnungen innerhalb der Organschaft und deren Abwicklung über die wertmäßig verrechneten Verluste sowie die ermittelte Körperschaftsteuer der ausländischen Tochtergesellschaften. Die noch abzuwickelnden Verluste belaufen sich zum 31. Juli 2025 auf 10,5 Mio. Euro (Vorjahr 9,3 Mio. Euro) und werden mit dem geltenden Körperschaftsteuersatz von 25,8 % bewertet. Die temporären Differenzen zwischen betriebswirtschaftlichen Jahresabschlüssen und Steuererklärungen in Höhe von 7,9 Mio. Euro (Vorjahr 10,3 Mio. Euro) wurden mit dem gleichen geltenden Satz bewertet. Die verbleibenden temporären Differenzen in Höhe von 25,8 Mio. Euro (Vorjahr 23,7 Mio. Euro) wurden aufgrund der Unsicherheit über künftige Abwicklungsmöglichkeiten nicht bewertet. Im Vergleich zum Nominalsteuersatz ergibt sich für das Geschäftsjahr 2024/2025 eine abweichende Steuerbelastung von 17,3 %, bedingt durch Steuerabzüge und die Entstehung temporärer Differenzen.

Die effektive Steuerbelastung beträgt 17,3 %. Der numerische Abgleich zwischen dem geltenden und dem effektiven Satz:

	2024/2025	2023/2024
Anwendbarer Steuersatz in den Niederlanden	25,8%	25,8%
<i>Steuereffekt von:</i>		
• Unterschiedliche Steuersätze im Ausland	12,0%	31,3%
• Ergebnisse im Rahmen der Teilnahmebefreiung	-12,1%	-20,1%
• Nicht abzugsfähige Beträge/dauerhafte Differenzen	11,0%	24,6%
• Auswirkung von Änderungen in der Bewertung von Verlusten, Gutschriften oder temporären Differenzen	-1,9%	66,8%
• Nutzung verrechenbarer Verluste aus Vorjahren	-6,4%	-37,7%
• Korrektur früherer Perioden	0,0%	-18,4%
• Andere Effekte	-11,1%	-13,2%
Effektive Steuerbelastung	17,3%	59,1%

Ab dem Geschäftsjahr 2024/2025 gelten die Vorschriften zu Pillar-2-Ertragsteuern für Avebe. Die Genossenschaft hat die Auswirkungen dieser Vorschriften für die Gruppe bewertet und festgestellt, dass sich daraus keine Auswirkungen auf den Jahresabschluss ergeben. In den Rechtsgebieten, in denen der De-minimis-Test nicht anwendbar ist, liegt die effektive Steuerbelastung über 15 %. Die Genossenschaft reicht keine Pillar-2-Ertragsteuern für andere Konzerngesellschaften ein, und es werden auch keine Pillar-2-Ertragsteuern an die Genossenschaft weiterbelastet.

Einzelbilanz zum 31. Juli 2025

Nach Vorschlag Ergebnisverwendung

Beträge x € 1.000	Ref.	31-07-2025	31-07-2024
Aktiva			
Langfristige Vermögenswerte			
Immaterielle Vermögensgegenstände		-	4
Sachanlagen	18		
Immobilien und Grundstücke		27.667	27.350
Maschinen und Anlagen		155.435	152.864
Sonstige Sachanlagen		6.640	6.289
Anlagen im Bau		51.450	37.033
		241.192	223.536
Finanzanlagen	19		
Beteiligungen an verbundenen Unternehmen		91.413	86.769
Andere Beteiligungen		172	150
Forderungen gegen verbundene Unternehmen		19.181	17.814
Sonstige Darlehen		725	325
Latente Steuern		4.734	5.044
		116.225	110.102
Langfristige Vermögenswerte		357.417	333.642
Kurzfristige Vermögenswerte			
Vorräte	20		
Stärke		75.536	64.816
Modifizierte Stärke		98.840	109.617
Nebenprodukte		37.991	54.590
Sonstige Produkte		40.168	40.581
		252.535	269.604
Forderungen	21		
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		86.684	85.516
Steuern und Sozialabgaben		4.242	-
Sonstige Forderungen		7.564	4.296
Rechnungsabgrenzungsposten		137	98
		98.627	89.910
Liquide Mittel		-	-
Kurzfristige Vermögenswerte		351.162	359.514
Summe Aktiva		708.579	693.156

Beträge x € 1.000	Ref.	31-07-2025	31-07-2024
Passiva			
Eigenkapital			
	22		
Stammkapital		23.438	23.438
Agio		19.848	19.848
Gesetzliche Rücklage		-6.231	-6.184
Sonstige Rücklagen		215.295	210.185
		252.350	247.287
Rückstellungen			
	23		
Übergang		3.908	3.303
Belastende Verträge		685	2.861
Entsorgungskosten		11.726	9.737
Sonstige		6.608	6.571
		22.927	22.472
Kurzfristige Verbindlichkeiten			
	24		
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten		310.151	317.760
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		59.779	48.051
Verbundene Unternehmen		36.075	35.031
Verbindlichkeiten in Bezug auf Altersrenten		-	620
Steuern und Sozialabgaben		-	98
Sonstige Verbindlichkeiten	25	19.848	14.228
Rechnungsabgrenzungsposten		7.449	7.609
		433.302	423.397
Summe Passiva		708.579	693.156

Einzel Gewinn- und Verlustrechnung 2024/2025

Beträge x € 1.000	Ref.	2024/2025	2023/2024
Bruttoumsatz	26	758.108	774.395
Direkte Vertriebskosten		-42.621	-45.558
Nettoumsatz		715.487	728.837
Vorratsveränderungen bei fertigen Erzeugnissen und Waren		-16.656	-23.602
Aktivierete Produktion		3.351	2.449
Sonstige betriebliche Erträge		1.100	1.743
		-12.205	-19.410
Summe der betrieblichen Erträge		703.282	709.427
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe		-444.111	-451.151
Kosten für ausgelagerte Arbeiten und andere externe Kosten	27	-106.293	-91.726
Löhne und Gehälter	28	-78.198	-74.335
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung	28	-23.558	-22.818
Abschreibungen und sonstige Wertberichtigungen	29	-35.693	-37.339
Sonstige betriebliche Aufwendungen		-4.965	-3.014
Summe der betrieblichen Aufwendungen		-692.818	-680.383
Betriebsergebnis		10.464	29.044
Zinserträge und ähnliche Erträge		4.012	6.419
Zinsen und ähnliche Aufwendungen		-14.064	-20.557
Finanzielle Einnahmen und Ausgaben		-10.052	-14.138
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit vor Steuern		412	14.906
Steuern	30	-310	-694
Ergebnis der Beteiligungen		5.024	-11.617
Ergebnis der Genossenschaft nach Steuern		5.126	2.595

Erläuterungen zur Einzeljahresabschluss

Allgemeine Grundlagen für die Erstellung des Jahresabschlusses

Der Jahresabschluss des Unternehmens wurde in Übereinstimmung mit den Bestimmungen von Titel 9, Buch 2 des niederländischen Bürgerlichen Gesetzbuchs und den strengen Bestimmungen der Richtlinien für die Jahresberichterstattung erstellt, die vom Rat für Jahresberichterstattung herausgegeben wurden.

Bezüglich der allgemeinen Grundsätze für die Erstellung des Jahresabschlusses, der Grundsätze für die Bewertung der Vermögenswerte und Schulden und der Ermittlung des Ergebnisses sowie für die Erläuterung der einzelnen Vermögenswerte und Schulden und der Ergebnisse wird auf den Anhang verwiesen, auf den konsolidierten Jahresabschluss, sofern nachstehend nichts anderes angegeben ist.

Beteiligungen an verbundenen Unternehmen

Beteiligungen an verbundenen Unternehmen, bei denen ein maßgeblicher Einfluss auf die Geschäfts- und Finanzpolitik ausgeübt wird, werden zum Nettoinventarwert, mindestens jedoch Null, bewertet. Dieser Nettoinventarwert wird nach den Grundsätzen der Genossenschaft berechnet. Ist der Nettoinventarwert negativ, wird die Beteiligung mit Null bewertet. Berücksichtigt werden auch andere langfristige Interessen, die eigentlich als Teil der Nettoinvestition in die Beteiligung anzusehen sind. Wenn das Unternehmen ganz oder teilweise für Schulden haftet der betreffenden Beteiligung oder die tatsächliche Verpflichtung hat, der Beteiligung (für ihren Anteil) die Begleichung ihrer Schulden zu ermöglichen, wird eine Rückstellung gebildet. Bei der Bestimmung der Höhe dieser Rückstellung werden bereits von den Forderungen gegenüber der Beteiligungsgesellschaft abgezogene Rückstellungen für uneinbringliche Forderungen berücksichtigt.

Erläuterungen zur Einzelbilanz zum 31. Juli 2025

18. Sachanlagen

Die Wertentwicklung der Sachanlagen im Laufe des Berichtsjahres lässt sich wie folgt darstellen:

Beträge x € 1.000	Immobilien und Grundstücke				Maschinen und Anlagen	Sonstige Sachanlagen	Anlagen im Bau	Summe
	Grundstücke							
Kumulierter Einkaufswert	77.618			680.171	54.062	38.039		849.890
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen	-50.268			-527.307	-47.773	-1.006		-626.354
Buchwert 31. Juli 2024	27.350			152.864	6.289	37.033		223.536
Investitionen	416			5.472	499	47.022		53.409
Inbetriebnahme von Anlagen im Bau	1.059			29.270	1.576	-31.905		-
Abschreibungen	-1.820			-33.156	-2.590	-		-37.566
Dauerhafte Wertberichtigungen	-			-482	-	-1.043		-1.525
Rücknahme von Wertminderungen	662			1.467	866	407		3.402
Buchwert der Desinvestitionen	-			-	-	-64		-64
Buchwert 31. Juli 2025	27.667			155.435	6.640	51.450		241.192
Kumulierter Einkaufswert	79.093			714.913	56.136	53.093		903.235
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen	-51.426			-559.478	-49.496	-1.643		-662.043
Buchwert 31. Juli 2025	27.667			155.435	6.640	51.450		241.192

Abschreibungszeitraum	0-25 jr	10 jr	3-10 jr	n/a
-----------------------	---------	-------	---------	-----

Aufgrund der Entwicklungen auf dem Kartoffelstärkemarkt wurden Teile der Vermögenswerte von Avebe in diesem Geschäftsjahr oder in früheren Jahren auf ihren realisierbaren Wert abgeschrieben. Im Geschäftsjahr wurde eine zuvor erfasste dauerhafte Wertminderung auf einer Produktionslinie zurückgenommen. Die Rücknahme basiert auf einer nachhaltigen Erholung der operativen Leistung und der Marktaussichten. Die Rücknahme beträgt 3,4 Mio. EUR und wurde in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

19. Finanzanlagen

Die Wertentwicklung der Finanzanlagen im Laufe des Berichtsjahres lässt sich wie folgt darstellen:

Beträge x € 1.000	Beteiligungen an verbundenen Unternehmen		Forderungen gegen verbundene Unternehmen		Sonstige Darlehen	Latente Steuern	Summe
	Unternehmenn	Andere Beteiligungen	Unternehmen				
Buchwert 31. Juli 2024	86.769	150	17.814	325	5.044		110.102
Ergänzungen und Bestimmungen	-	-	1.443	400	-		1.843
Rückzahlungen und Abhebungen	-	-	-76	-	-		-76
Erwerb einer Beteiligung	-	22	-	-	-		22
Anteil am Ergebnis Beteiligungen	4.950	-	-	-	-		4.950
Kursdifferenzen	-306	-	-	-	-		-306
Bewegung wird dem Ergebnis gutgeschrieben/belastet	-	-	-	-	-310		-310
Buchwert 31. Juli 2025	91.413	172	19.181	725	4.734		116.225

Zum 31. Juli 2025 sind alle verrechenbaren Verluste mit einem Betrag von 2,7 Mio. Euro (Vorjahr 2,4 Mio. Euro) bewertet. Der latente Steueranspruch wurde auf Grundlage der Steuergesetzgebung gebildet, wonach abzugsfähige Verluste aus der Vergangenheit unbegrenzt vorgetragen werden können. Temporäre Differenzen wurden mit einem Betrag von 2 Mio. Euro (Vorjahr 2,7 Mio. Euro) bewertet. Es wird erwartet, dass ein Betrag von 0 Euro dieses Betrags innerhalb eines Jahres zum Bilanzstichtag realisiert wird.

Zu den (sonstigen) Beteiligungen am Finanzanlagevermögen zählen folgende Unternehmen:

Name	Standort	Kapitalbeteiligung in %
Aktiebolaget Stadex	Malmö	100,00
Avebe America Inc.	Princeton (eigentlich Cranbury)	100,00
AVEBE Asia Pacific Holding B.V.	Veendam	100,00
Avebe European Sales Centre GmbH	Meerbusch	100,00
Avebe (Far East) PTE Ltd.	Singapore	100,00
Société Avébé France SARL	Evry	100,00
Avebe (Shanghai) Co. Ltd.	Shanghai	100,00
Avebe Italia S.r.l.	Mailand	100,00
Avebe Japan Co. Ltd.	Yokohama	100,00
Avebe Kartoffelstärkefabrik Prignitz/Wendland GmbH	Dallmin	100,00
Avebe North America Inc.	Dover (eigentlich Cranbury)	100,00
AVEBE S.A.	Barcelona	100,00
Avebe UK Ltd.	London	100,00
Averis Saatzucht GmbH	Visbek	100,00
Averis Seeds B.V.	Veendam	100,00
GFL Anlagen KG	Lüchow	100,00
GFL mbH	Lüchow	100,00
Stichting Averis	Veendam	100,00
Coöperatie JoinData U.A.	Amersfoort	7,14
Breeders Trust S.A.	Brussel	4,15

Die Averis-Stiftung (Stichting Averis) wurde am 9. März 2022 gegründet und bisher fanden keine Aktivitäten in der Averis-Stiftung statt. Am 15. Oktober 2024 ist Averis Seeds B.V. Gesellschafter der Breeders Trust S.A. geworden.

20. Vorräte

Die mit einem niedrigeren realisierbaren Wert bewerteten Vorräte haben zum Bilanzstichtag einen Buchwert von 3,4 Mio. Euro (Vorjahr 7,4 Mio. Euro). Die Gesamtrückstellung für Vorräte beträgt 9,9 Mio. Euro (Vorjahr 3,2 Mio. Euro). Die Bestimmung bezieht sich auf Produkte, die als Testprodukt hergestellt werden, Produkte, die die angegebenen Produkthanforderungen nicht erfüllen oder Produkte, die aufgrund des Alters des Produkts mit einem Produkt versehen werden.

Die in den Vorräten enthaltenen erworbenen Emissionsrechte haben zum Bilanzstichtag einen Buchwert von 7,8 Mio. Euro (Vorjahr 6,3 Mio. Euro).

21. Forderungen

Die Forderungen haben eine Restlaufzeit von weniger als einem Jahr.

Bei den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wurde eine Rückstellung für uneinbringliche Forderungen in Höhe von 0,7 Mio. Euro (Vorjahr 0,6 Mio. Euro) in Abzug gebracht. Diese Rückstellung bemisst sich nach der Einbringlichkeit der ausstehenden Forderungen. Der beizulegende Zeitwert der übrigen Forderungen entspricht aufgrund ihrer Kurzfristigkeit annähernd dem Buchwert.

22. Eigenkapital

	Anteile		Wert	
	2024/2025	2024/2025	2023/2024	2023/2024
Stammkapital				
Stand 1. August	103.253	23.438	103.253	23.438
Änderungen der Anteile	-	-	-	-
Stand 31. Juli	103.253	23.438	103.253	23.438

Im Geschäftsjahr wurden mit Zustimmung des Vorstands 6.959 Anteile an andere Anteilseigner übertragen. Alle ausgegebenen Anteile sind voll eingezahlt. Die Anzahl der selbst verwalteten Anteile beträgt 19.495.

Agio

Beträge x € 1.000	2024/2025	2023/2024
Stand 1. August	19.848	19.848
Bei der Anteilsübertragung empfangen	-	-
Stand 31. Juli	19.848	19.848

Die Anteilsprämie besteht aus einem freien Teil in Höhe von 19,8 Mio. Euro (Vorjahr 19,8 Mio. Euro).

Gesetzliche Rücklage

Der Saldo der gesetzlichen Rücklage für Umrechnungsdifferenzen beträgt:

Beträge x € 1.000	2024/2025	2023/2024
Stand 1. August	-6.184	-23.472
Umrechnungsdifferenzen ausländischer Konzerngesellschaften	-306	315
Wechselkursergebnis der finanziellen Deckung des Anlagevermögens	259	-129
Verkauf der Beteiligung	-	17.102
Stand 31. Juli	-6.231	-6.184

Im Geschäftsjahr 2023/2024 wurde durch den Verkauf der türkischen Beteiligung Avebe Nisasta Sanayii ve Ticaret Limited Sirketi ein Betrag in Höhe von 17,1 Mio. Euro aus der Rücklage für Umrechnungsdifferenzen in die Betriebsrechnung aufgenommen.

Sonstige Rücklagen

Beträge x € 1.000	2024/2025		2023/2024
Stand 1. August		210.185	202.205
Ergebnis der Genossenschaft nach Steuern	5.126		2.595
Agio-Rendite	-		-
Abschlusszahlung für Mitglieder	-2.050		-1.038
		3.076	1.557
Sonstige direkte Eigenkapitalveränderungen		2.034	6.423
Stand 31. Juli		215.295	210.185

Ergebnisverteilung

Der Vorstand hat mit Zustimmung des Aufsichtsrats im Vorgriff auf die Beschlussfassung durch den Mitgliederrat vorgeschlagen, das Genossenschaftsergebnis nach Steuern wie folgt zu verteilen:

Beträge x € 1.000	2024/2025
Abschlusszahlung für Mitglieder 2024/2025	2.050
Einstellung in Sonstige Rücklagen	3.076
	5.126

Der Vorschlag zur Verteilung des Ergebnisses wurde in die Jahresabschluss 2024/2025 übernommen.

23. Rückstellungen

Die Entwicklung der Rückstellungen im Berichtsjahr stellt sich wie folgt dar:

Beträge x € 1.000	Übergang	Belastende Verträge	Entsorgungskosten	Jubiläum	Asbest	Summe
Buchwert 31. Juli 2024	3.303	2.861	9.737	4.621	1.950	22.472
Zunahme	2.471	685	3.281	628	-	7.065
Abhebungen/Freigaben	-1.866	-2.861	-1.292	-591	-	-6.610
Buchwert 31. Juli 2025	3.908	685	11.726	4.658	1.950	22.927
<i>Kurzfristiger Teil</i>	<i>3.096</i>	<i>685</i>	<i>1.400</i>	<i>670</i>	<i>250</i>	<i>6.101</i>

Die Rückstellungen sind langfristig, sofern nicht anders angegeben.

Entsorgungskosten

Die Rückstellung für Entsorgungskosten betrifft die erwarteten Ausgaben für die Beseitigung von Abfallströmen an den niederländischen Avebe-Standorten. Die Schätzung dieser Rückstellung basiert auf den geltenden Umweltvorschriften und einer mehrjährigen Vereinbarung mit einem externen Dienstleister für Abfallverarbeitung.

24. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten

Siehe Erläuterungen zum konsolidierten Jahresabschluss.

25. Sonstige Verbindlichkeiten

Die sonstigen Verbindlichkeiten und Rechnungsabgrenzungsposten haben grundsätzlich eine Laufzeit von weniger als einem Jahr. 0,5 Mio. Euro sind langfristiger Natur. Der beizulegende Zeitwert der sonstigen Verbindlichkeiten entspricht aufgrund ihrer Kurzfristigkeit annähernd dem Buchwert. Siehe auch Erläuterungen zum konsolidierten Jahresabschluss.

Nicht aus der Bilanz hervorgehende Verbindlichkeiten

Avebe hat den Banken folgende Sicherheiten gestellt: Hypothekenrecht auf Immobilien in den Niederlanden und Verpfändung von Vorräten und Forderungen in den Niederlanden. Diese Gewissheiten wurden beibehalten.

Es bestehen Garantien bis zu einer Höhe von 1 Mio. Euro. Von den ausgegebenen Garantien entfallen 0,7 Mio. Euro auf konsolidierte Beteiligungen.

Die langfristigen Verpflichtungen im Zusammenhang mit Operating-Leasing- und Mietverträgen von überwiegend Industriegebäuden und Lagerhallen belaufen sich auf 80,5 Mio. Euro, wovon 12,2 Mio. Euro innerhalb eines Jahres auslaufen. Ein Betrag von 39,1 Mio. Euro verfällt zwischen einem Jahr und fünf Jahren und ein Betrag von 29,2 Mio. Euro verfällt nach mehr als fünf Jahren.

Aufgrund unseres Genossenschaftsmodells bestehen Abnahmeverpflichtungen für den Kartoffeleinkauf. Dies betrifft sowohl Lieferpflichten und Rechte aus Anteilen unserer Mitglieder, aber auch vertragliche Verpflichtungen gegenüber Mitgliedern und Dritten. Der Umfang dieser Abnahmeverpflichtungen richtet sich nach der tatsächlichen Menge und Qualität der Kartoffellieferungen sowie dem festzulegenden Preis für die kommende Kampagne.

Avebe ist im Rahmen laufender Investitionen Verpflichtungen im Wert von 27,8 Mio. Euro eingegangen.

Bis 1992 zahlte Avebe Kartoffelgeld mit Wechseln. Ein Betrag von ca. 1,3 Mio. NLG (0,6 Mio. Euro) an Rechnungen aus diesem Zeitraum wurde noch nicht eingezogen. Für diese Rechnungen gelten weiterhin Zinsverpflichtungen.

Organschaft

Avebe bildet mit seinen 100 % niederländischen Beteiligungen eine Steuereinheit für Körperschaftsteuerzwecke. Nach Maßgabe der Allgemeinen Geschäftsbedingungen haften die Gesellschaft und ihre verbundenen Tochtergesellschaften jeweils gesamtschuldnerisch für die durch den Zusammenschluss geschuldeten Steuern und für die Steuerabwicklung innerhalb der Organschaft. Die Mutter leistet Zahlungen auf Grundlage der Steuerergebnisse der Töchter.

Haftungserklärung

Avebe hat im Namen der an der Konsolidierung beteiligten Tochtergesellschaft eine Haftungsmitteilung gemäß Artikel 2:403 des niederländischen Bürgerlichen Gesetzbuchs herausgegeben. Der Haftungsanspruch betrifft Averis Seeds B.V. in Veendam.

Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Zur Erläuterung von Ereignissen nach dem Bilanzstichtag wird auf die Erläuterung „Ereignisse nach dem Bilanzstichtag“ im Konzernabschluss verwiesen

Erläuterungen zur Einzel Gewinn- und Verlustrechnung

26. Bruttoumsatz

Der Bruttoumsatz verteilt sich wie folgt auf die einzelnen Umsatzkategorien:

Beträge x € 1.000	2024/2025	2023/2024
Stärke	211.546	196.348
Modifizierte Stärke	480.604	508.819
Nebenprodukte	65.958	69.228
	758.108	774.395

	2024/2025	2023/2024
Europäische Union	50%	48%
Rest von Europa	5%	6%
Rest der Welt	45%	46%
	100%	100%

27. Kosten für ausgelagerte Arbeiten und andere externe Kosten

Die wichtigsten unter den ausgelagerten Arbeiten und anderen externen Kosten erfassten Kosten beziehen sich auf Wartung, Dienstleistungen Dritter, Lagerung und Transport, IT-Lizenzen, Personaleinstellung und Versicherungen.

28. Gehälter

Die Zahl der Mitarbeiter, die im Geschäftsjahr in den Niederlanden tätig waren, betrug durchschnittlich 946 (Vorjahr 978). Die Zahl der Mitarbeiter beträgt zum Jahresende 935 (Vorjahr 952). Keiner dieser Mitarbeiter arbeitet im Ausland. In den Sozialabgaben sind Aufwendungen für Altersversorgung in Höhe von 12.716 Euro (Vorjahr 12.290 Euro) enthalten. Die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter lässt sich je nach Organisation innerhalb von Avebe wie folgt aufteilen.

	2024/2025	2023/2024
Operations	670	689
Commerce	62	42
Group	214	247
	946	978

29. Abschreibungen und sonstige Wertberichtigungen

Die Abschreibungen und sonstigen Wertberichtigungen setzen sich aus folgenden Komponenten zusammen:

Beträge x € 1.000	2024/2025	2023/2024
Abschreibungen auf Sachanlagen	37.566	35.622
Nachhaltige Wertminderung	1.525	1.713
Rücknahme von Wertminderungen	-3.402	-
Abschreibung immaterieller Vermögenswerte	4	4
	35.693	37.339

30. Steuern

Die dem Ergebnis belastete Körperschaftsteuer in Höhe von 0,3 Mio. Euro (Vorjahr 0,7 Mio. Euro) ist der Saldo der Abrechnungen innerhalb der Organschaft und deren Abwicklung über die wertmäßig verrechneten Verluste. Die noch abzuwickelnden Verluste belaufen sich zum 31. Juli 2025 auf 10,5 Mio. Euro (Vorjahr 9,3 Mio. Euro) und werden mit dem geltenden Körperschaftsteuersatz von 25,8 % bewertet. Die temporären Differenzen zwischen betriebswirtschaftlichen Jahresabschlüssen und Steuererklärungen in Höhe von 7,9 Mio. Euro (Vorjahr 10,3 Mio. Euro) wurden mit dem gleichen geltenden Satz bewertet. Die verbleibenden temporären Differenzen in Höhe von 25,8 Mio. Euro (Vorjahr 23,7 Mio. Euro) wurden aufgrund der Unsicherheit über künftige Abwicklungsmöglichkeiten nicht bewertet. Im Vergleich zum Nominalsteuersatz ergibt sich für das Geschäftsjahr 2024/2025 eine andere Steuerbelastung durch Steuerabzüge und die Entwicklung temporärer Differenzen.

Andere Erklärungen

Vergütung des Aufsichtsrats

Die Vergütung des Aufsichtsrats (neun Personen) für das Geschäftsjahr 2024/2025 betrug insgesamt 317 Euro (Vorjahr 330 Euro). Dabei handelt es sich um ein festes Honorar für ihre Arbeit, einschließlich der Mitarbeit in verschiedenen Gremien.

Zusätzlich zu der jährlich festgelegten Vergütung erhalten die Aufsichtsratsmitglieder eine Reisekostenvergütung für die zurückgelegten Kilometer und werden gegebenenfalls Hotelkosten erstattet. Darüber hinaus übernimmt die Genossenschaft die Kosten für etwaige Schulungen der Aufsichtsräte oder die Beratung des Aufsichtsrats.

Vergütung der Vorstandsmitglieder Royal Avebe

Die feste Bruttovergütung (einschließlich Pensionsvergütung) der Vorstandsmitglieder belief sich im Geschäftsjahr 2024/2025 insgesamt auf 1.044 Euro brutto (Vorjahr 1.009 Euro). Darin enthalten ist der Arbeitgeberanteil an anderen Avebe-Sozialversicherungsbeiträgen.

Die variable Vergütung für das Geschäftsjahr 2024/2025 betrug für die Vorstandsmitglieder insgesamt 612 Euro brutto (Vorjahr 160 Euro). Diese variable Vergütung für das Geschäftsjahr 2024/2025 wird im Jahr 2025 ausgezahlt, mit Ausnahme eines Teils des Long-Term-Incentive-Plans.

Sonstige Angaben

Mitgliederhaftung

Aufgrund von Artikel 28 der Satzung ist die Verpflichtung für Mitglieder und ehemalige Mitglieder der Genossenschaft ausgeschlossen, zum Ausgleich eines Defizits nach der Auflösung der Genossenschaft beizutragen.

Satzungsmäßige Ergebnisverteilung

Ein positiver Saldo wird der Mitgliederversammlung Artikel 23 der Satzung zur Verfügung gestellt.

Bestätigungsvermerk des Unabhängigen Wirtschaftsprüfers

Dies ist eine Übersetzung des niederländischen Jahresabschlusses. Der deutsche Jahresabschluss ist nicht überprüft. Dem niederländischen Jahresabschluss ist der Bestätigungsvermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers hinzugefügt.

Anhang I Über diesen Bericht

Der Geschäftsbericht erfasst Royal Avebe als Ganzes: Erzeuger, Produktionsstandorte, Hauptsitz, Vertriebsbüros, das Innovationszentrum und die Tochtergesellschaft Averis Seeds B.V. Im integrierten Geschäftsbericht legt Avebe jährlich Informationen über die Finanzlage und Nachhaltigkeitsthemen vor. Dieser Geschäftsbericht gibt Einblick in die Leistungen von Avebe, die gesellschaftlichen Auswirkungen dieser Leistungen und die Finanzergebnisse. Der Inhalt orientiert sich an den wesentlichen Themen und dem Informationsbedarf der Beteiligten.

Abgrenzung des Berichts

Dieser Geschäftsbericht bezieht sich auf das Geschäftsjahr 2024/2025, genauer gesagt auf den Zeitraum vom 1. August 2024 bis einschließlich 31. Juli 2025. Der Geschäftsbericht des Vorjahres wurde am 12. Dezember 2024 veröffentlicht. In diesem Zeitraum gab es in Bezug auf Größe, Struktur und Eigentumsverhältnisse keine wesentlichen Übernahmen und Aktualisierungen. Auch die Kette blieb weitgehend unverändert gegenüber dem Vorjahr.

Richtlinien und Verifizierung

Dieser Bericht wurde in Übereinstimmung mit den Gesetzlichen Anforderungen für die Rechnungslegung nach Artikel 391 Titel 9 Buch 2 des niederländischen Bürgerlichen Gesetzbuchs und in Übereinstimmung mit den Positionen der Universal Standards 2021 der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt. Der Bericht wurde von der Vertreterversammlung in ihrer Sitzung am 9. Dezember 2025 angenommen. Wir arbeiten zudem darauf hin, die Nachhaltigkeitsinformationen extern zu verifizieren.

Anhang 2 GRI-Inhaltsindex

GRI-index

Erklärung zur Verwendung Royal Avebe hat für den Zeitraum vom 1. August 2023 bis zum 31. Juli 2024 im Einklang mit den GRI-Standards (unter Bezugnahme auf diese) berichtet.

GRI 1 herangezogen GRI 1: Grundlagen 2021

Anwendbare(r) GRI-Sektorstandard(s) Kein spezifischer Sektorstandard herangezogen

GRI Standard	Offenlegung	Ort: Jahresbericht (und/oder Website)
Allgemeine Angaben		
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-1 Angaben zur Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Die Zahlen auf einen Blick: Kennzahlen • Impressum
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-2 Unternehmen, die in die Nachhaltigkeitsberichterstattung der Organisation einbezogen sind	<ul style="list-style-type: none"> • Die Zahlen auf einen Blick: Kennzahlen • Anhang 1 Über diesen Bericht • Adressen
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-3 Berichtszeitraum, Häufigkeit und Kontakt	<ul style="list-style-type: none"> • Anhang 1 Über diesen Bericht • Impressum
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-4 Neudarstellung von Informationen	<ul style="list-style-type: none"> • Anhang 1 Über diesen Bericht
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-6 Tätigkeiten, Wertschöpfungskette und sonstige Geschäftsbeziehungen	<ul style="list-style-type: none"> • Die Zahlen auf einen Blick: Kennzahlen • Strategie Stärken und Beschleunigen: Das ist Royal Avebe Wie wir Werte schaffen • Strategie Stärken und Beschleunigen: Unser Wertschöpfungsmodell
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-7 Angestellte	<ul style="list-style-type: none"> • Die Zahlen auf einen Blick: Kennzahlen • Die Zahlen im Überblick: Soziale Kennzahlen
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-8 Mitarbeitende, die keine Angestellten sind	<ul style="list-style-type: none"> • Die Zahlen im Überblick: Soziale Kennzahlen
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-9 Führungsstruktur und Zusammensetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Governance
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-10 Nominierung und Auswahl des höchsten Kontrollorgans	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Governance: Unternehmensführung und -sicherung
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-11 Vorsitzende(r) des höchsten Kontrollorgans	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Governance: Unternehmensführung und -sicherung • Bericht und Erwartungen des Vorstands
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-12 Rolle des höchsten Kontrollorgans bei der Beaufsichtigung der Bewältigung der Auswirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Governance: Unternehmensführung und -sicherung
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-13 Delegation der Verantwortung für Folgenbewältigung	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Governance: Unternehmensführung und -sicherung
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-14 Delegation der Verantwortung für Folgenbewältigung	<ul style="list-style-type: none"> • ESG: Doppelte Wesentlichkeitsanalyse • Anhang 1 Über diesen Bericht
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-15 Interessenkonflikte	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Governance: Unternehmensführung und -sicherung • Anhang 5 Profil des Vorstands und des Aufsichtsrats
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-16 Übermittlung kritischer Anliegen	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Governance: Unternehmensführung und -sicherung

GRI Standard	Offenlegung	Ort: Jahresbericht (und/oder Website)
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-17 Gesammeltes Wissen des höchsten Kontrollorgans	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Governance: Unternehmensführung und -sicherung • Anhang 3 Dialog und Zusammenarbeit mit Stakeholdern • Anhang 6 Profile des Vorstands und des Aufsichtsrats
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-18 Bewertung der Leistung des höchsten Kontrollorgans	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Governance: Unternehmensführung und -sicherung
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-19 Vergütungspolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Governance: Unternehmensführung und -sicherung
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-20 Verfahren zur Festlegung der Vergütung	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Governance: Unternehmensführung und -sicherung
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-22 Anwendungserklärung zur Strategie für nachhaltige Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Bericht des Vorstands
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-23 Verpflichtungserklärung zu Grundsätzen und Handlungsanweisungen	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Governance (https://www.avebe-kpw.de/downloads/) • Verantwortungsvolle Beschaffung (https://www.avebe-kpw.de/downloads/)
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-24 Politische Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Governance: Unternehmensführung und -sicherung • Strategie Stärken und Beschleunigen: Die Grundlage unserer Strategie: Sicherheit, Nachhaltigkeit und Innovation
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-25 Verfahren zur Beseitigung negativer Auswirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Governance: Unternehmensführung und -sicherung • Corporate governance (https://www.avebe-kpw.de/downloads/) • Verantwortungsvolle Beschaffung (https://www.avebe-kpw.de/downloads/)
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-26 Verfahren für die Einholung von Ratschlägen und die Meldung von Anliegen	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Governance: Unternehmensführung und -sicherung • Corporate governance (https://www.avebe-kpw.de/downloads/) • Speak-up Introductie (https://www.avebe.com/about-us/downloads/)
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-28 Mitgliedschaft in Verbänden und Interessengruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Anhang 3 Dialog und Zusammenarbeit mit Stakeholdern
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-29 Ansatz für die Einbindung von Stakeholdern	<ul style="list-style-type: none"> • Anhang 3 Dialog und Zusammenarbeit mit Stakeholdern
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-30 Tarifverträge	<ul style="list-style-type: none"> • Die Zahlen im Überblick: Soziale Kennzahlen
Wesentliche Themen		
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-1 Verfahren zur Bestimmung wesentlicher Themen	<ul style="list-style-type: none"> • ESG: Nachhaltigkeit bei Avebe • ESG: ESG Governance • ESG: Doppelte Wesentlichkeitsanalyse
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-2 Liste der wesentlichen Themen	<ul style="list-style-type: none"> • ESG: Wesentliche Themen
GRI 300: Themenspezifischer Standard: Ökologie		
Sicherheit der Ressourcen		

GRI Standard	Offenlegung	Ort: Jahresbericht (und/oder Website)
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management der wesentlichen Themen	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie Stärken und Beschleunigen: Die Grundlage unserer Strategie: Sicherheit, Nachhaltigkeit und Innovation • ESG • ESG: Wesentliche Themen: Sicherheit der Ressourcen
Eigener Indikator	Rohstoffsicherheit einschließlich des direkten wirtschaftlichen Wertes einschließlich Leistungsindikator für die Erzeuger	<ul style="list-style-type: none"> • Bericht und Erwartungen des Vorstands • - ESG: Wesentliche Themen: Sicherheit von Rohstoffen
Reduzierung von Energieverbrauch und CO2-Emissionen		
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management der wesentlichen Themen	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie Stärken und Beschleunigen: Die Grundlage unserer Strategie: Sicherheit, Nachhaltigkeit und Innovation • ESG • ESG: Wesentliche Themen: Eindämmung des Klimawandels • ESG: Wesentliche Themen: Energiemanagement
GRI 302: Energie 2016	302-1 Energieverbrauch innerhalb der Organisation	• ESG: Wesentliche Themen: Energiemanagement
GRI 302: Energie 2016	302-4 Verringerung des Energieverbrauchs	• ESG: Wesentliche Themen: Energiemanagement
GRI 305: Emissionen 2016	Direkte Emissionen aus fossilen Energieträgern (Scope 1)	• ESG: Wesentliche Themen: Eindämmung des Klimawandels
GRI 305: Emissionen 2016	305-2 Indirekte Treibhausgasemissionen (Scope 2)	• ESG: Wesentliche Themen: Eindämmung des Klimawandels
GRI 305: Emissionen 2016	305-3 Andere indirekte (Scope 3) Treibhausgasemissionen	• ESG: Wesentliche Themen: Eindämmung des Klimawandels
GRI 305: Emissionen 2016	305-4 Intensität der THG-Emissionen	• ESG: Wesentliche Themen: Eindämmung des Klimawandels
GRI 305: Emissionen 2016	305-5 Senkung der THG-Emissionen	• ESG: Wesentliche Themen: Eindämmung des Klimawandels
GRI 102: Klimawandel 2025	102-4 Ziele zur Reduzierung von Treibhausgasemissionen und Fortschritte	• ESG: Wesentliche Themen: Eindämmung des Klimawandels
GRI 102: Klimawandel 2025	102-5 Treibhausgasemissionen Scope 1	• ESG: Wesentliche Themen: Eindämmung des Klimawandels
GRI 102: Klimawandel 2025	102-6 Treibhausgasemissionen Scope 2	• ESG: Wesentliche Themen: Eindämmung des Klimawandels
GRI 102: Klimawandel 2025	102-7 Treibhausgasemissionen Scope 3	• ESG: Wesentliche Themen: Eindämmung des Klimawandels
GRI 102: Klimawandel 2025	102-8 Intensität der Treibhausgasemissionen	• ESG: Wesentliche Themen: Eindämmung des Klimawandels
Wasser		
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management der wesentlichen Themen	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie Stärken und Beschleunigen: Die Grundlage unserer Strategie: Sicherheit, Nachhaltigkeit und Innovation • ESG • ESG: Wesentliche Themen: Wasserentnahme • ESG: Wesentliche Themen: Wasserverschmutzung
GRI 303: Wasser und Abwässer 2018	303-2 Bewältigung der Auswirkungen von Wassereinleitungen	• ESG: Wesentliche Themen: Wasserverschmutzung
GRI 303: Wasser und Abwässer 2018	303-3 Wasserentnahme	ESG: Wesentliche Themen: Wasserentnahme

GRI Standard	Offenlegung	Ort: Jahresbericht (und/oder Website)
Kreislaufende Abfallströme		
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management der wesentlichen Themen	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie Stärken und Beschleunigen: Die Grundlage unserer Strategie: Sicherheit, Nachhaltigkeit und Innovation • ESG • ESG: Wesentliche Themen: Kreislaufende Abfallströme
Eigener Indikator	Wir wollen Abfallströme vermeiden oder Anwendungen finden, bei denen diese Abfallströme mit dem höchstmöglichen Wert (wieder)verwendet werden können.	<ul style="list-style-type: none"> • ESG: Wesentliche Themen: Kreislaufende Abfallströme
Pflanzliche Produkte Industrieller Markt		
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management der wesentlichen Fragen	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie Stärken und Beschleunigen: Die Grundlage unserer Strategie: Sicherheit, Nachhaltigkeit und Innovation • ESG • ESG: Wesentliche Themen: Pflanzliche Produkte Industriemarkt
Eigener Indikator	Maximieren der Produktpalette Mehrwert von Avebe in der pflanzenbasierten Bau- und Lebensmittelverpackungsindustrie	<ul style="list-style-type: none"> • ESG: Wesentliche Themen: Pflanzliche Produkte Industriemarkt
GRI 400: Topic-specific Standard: Social		
Pflanzenbasierte Ernährung		
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management der wesentlichen Fragen	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie Stärken und Beschleunigen: Die Grundlage unserer Strategie: Sicherheit, Nachhaltigkeit und Innovation • ESG • ESG: Wesentliche Themen: Pflanzenbasierte Ernährung
Eigener Indikator	Maximierung des Wertes von Lebensmittelzutaten, die in pflanzlichen und umweltfreundlichen Endprodukten verwendet werden.	<ul style="list-style-type: none"> • ESG: Wesentliche Themen: Pflanzenbasierte Ernährung
Sicheres Arbeiten		
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management der wesentlichen Fragen	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie Stärken und Beschleunigen: Die Grundlage unserer Strategie: Sicherheit, Nachhaltigkeit und Innovation • ESG • ESG: Wesentliche Themen: Sicheres Arbeiten
GRI 403: Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz 2018	403-2 Gefahrenidentifizierung, Risikobewertung und Untersuchung von Vorfällen	<ul style="list-style-type: none"> • ESG: Wesentliche Themen: Sicheres Arbeiten
GRI 403: Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz 2018	403-3 Arbeitsmedizinische Dienste	<ul style="list-style-type: none"> • ESG: Wesentliche Themen: Sicheres Arbeiten
GRI 403: Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz 2018	403-4 Mitarbeiterbeteiligung, Konsultation und Kommunikation zu Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz	<ul style="list-style-type: none"> • ESG: Wesentliche Themen: Sicheres Arbeiten

GRI Standard	Offenlegung	Ort: Jahresbericht (und/oder Website)
GRI 403: Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz 2018	403-5 Mitarbeiterschulungen zu Arbeitssicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz	• ESG: Wesentliche Themen: Sicheres Arbeiten
GRI 403: Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz 2018	403-7 Vermeidung und Abmilderung von direkt mit Geschäftsbeziehungen verbundenen Auswirkungen auf die Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz	• ESG: Wesentliche Themen: Sicheres Arbeiten
GRI 403: Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz 2018	403-9 Arbeitsbedingte Verletzungen	• ESG: Wesentliche Themen: Sicheres Arbeiten
Attraktiver Arbeitgeber		
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management der wesentlichen Themen	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie Stärken und Beschleunigen: Die Grundlage unserer Strategie: Sicherheit, Nachhaltigkeit und Innovation • ESG • ESG: Wesentliche Aspekte: Attraktiver Arbeitgeber
Eigener Indikator	Bemühen, jetzt und in Zukunft ein attraktiver Arbeitgeber zu sein	• ESG: Wesentliche Aspekte: Attraktiver Arbeitgeber
GRI 404: Training and Education 2016	404-2 Programme zur Verbesserung der Mitarbeiterkompetenzen und Übergangshilfeprogramme	• ESG: Wesentliche Aspekte: Attraktiver Arbeitgeber
Lebensmittelsicherheit		
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management der wesentlichen Themen	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie Stärken und Beschleunigen: Die Grundlage unserer Strategie: Sicherheit, Nachhaltigkeit und Innovation • ESG • ESG: Wesentliche Aspekte: Lebensmittelsicherheit
Eigener Indikator	Gewährleistung der Lebensmittelsicherheit in Übereinstimmung mit Gesetzen, Vorschriften und Kundenanforderungen	• ESG: Wesentliche Aspekte: Lebensmittelsicherheit

Anhang 3 Dialog und Zusammenarbeit mit Stakeholdern

Die Auswahl der Stakeholder Im Laufe des Jahres spricht Royal Avebe mit verschiedenen Stakeholdern, wie zivilgesellschaftlichen Organisationen, Behörden und Kooperationspartnern, über relevante Themen. Die Auswahl der Stakeholder basiert auf unserer Beziehung, unserem Fokus oder ihrer Rolle in unserem Sektor im Allgemeinen. Dieser kontinuierliche Dialog gewährleistet eine nachhaltige und transparente Kommunikation mit den Stakeholdern und trägt zur Erreichung unserer Ziele bei.

Bedeutung der Stakeholder Bei der Entwicklung der Strategie Stärken und Beschleunigen haben wir verschiedene Stakeholder konsultiert. Aus unserer Sicht ist es wichtig, mit diesen Stakeholdern im Gespräch zu bleiben. Aus diesem Grund sprachen wir auch in 2024/2025 mit ihnen, beispielsweise über unseren Fokus und die Erreichung der Ziele. Daneben ist unsere Resonanzgruppe schon seit Jahrzehnten eine Quelle von Informationen, Gesprächen und Feedback von außen.

Stakeholder-Gruppe	Modus und Frequenz	Themen und Diskutierte SDGs
Mitglieder		
Erzeuger	<ul style="list-style-type: none"> • Mitgliederrat (2 Mal pro Jahr) • Bezirksratsitzungen (4 Mal pro Jahr) • Distrikt-/Mitgliedertreffen und Demofelder in NL/WE/KPW (2 Mal jährlich) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltigkeit des Anbaus • CO₂-Ausstoß • Umweltdruck auf den Pflanzenschutz • 1 Mal pro Jahr im Rahmen des Jahresfinanzberichts <p>SDG: 6, 7, 12, 15</p>
Kunden		
Kunden aus der Industrie sowie Futter- und -Lebensmittelbranche	<ul style="list-style-type: none"> • Jährliche Beurteilungen, Kundentage und Kundenbesuche • Branchenorganisation (Kunden aus der Lebensmittelindustrie; FNLI) 	<ul style="list-style-type: none"> • U.a. Lebensmittelverschwendung, ICSR und lifecycle assessments <p>SDG: 2, 9, 12, 17</p>
Kooperationspartner		
Transporteure	<ul style="list-style-type: none"> • Treffen zur Evaluierung und zum Start einer neuen Kampagne (jährlich) • Zwischenupdates (monatlich) 	<p>Reduzierung von Abfall (Tara) und laufende Versuche</p> <p>SDG: 12</p>
Wissenszentren		
Hanze Groningen	<ul style="list-style-type: none"> • Online- und Präsenzveranstaltungen (mehrmals im Quartal) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperation • Praktikum • Fachausschuss Masters Lebensmittel <p>SDG: 4, 6, 7, 9, 12, 17</p>
Reichsuniversität Groningen	<ul style="list-style-type: none"> • Online- und Präsenzveranstaltungen (mehrmals im Jahr) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fertigstellung mehrerer CCC-Projekte • Zusammenarbeit <p>SDG: 6, 7, 9, 12, 17</p>
Wageningen Food & Bio-based Research	<ul style="list-style-type: none"> • Online- und Präsenzveranstaltungen (mehrmals im Quartal) 	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnahme an verschiedenen TKI-Projekten • Zusammenarbeit bei nachhaltiger, zukunftsfähiger Stärke • KNAP (Kreislaufwirtschaft) <p>SDG: 6, 7, 9, 12, 17</p>
Universitätsklinik Groningen (UMCG)	<ul style="list-style-type: none"> • Monatlich 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung eines PhD-Studenten • Forschung im Bereich der gesunden Ernährung <p>SDG: 3, 12, 17</p>

Stakeholder-Gruppe	Modus und Frequenz	Themen und Diskutierte SDGs
Wageningen University & Research	• Online- und Präsenzveranstaltungen (mehrmals im Jahr)	<ul style="list-style-type: none"> • Anbau unter Umweltdruck • Resistenzzüchtung SDG: 15
Zivilgesellschaftliche Organisationen und NGOs		
Innovatie Veenkoloniën	• Online- und Präsenzveranstaltungen (mehrmals im Jahr)	<ul style="list-style-type: none"> • Gebietsplan • CAP-Projekt • Zukunftssicherer Anbauplan SDG: 1, 2, 4, 8, 9, 12, 14, 15, 17
Behörden		
Ministerium für Landwirtschaft, Fischerei, Ernährungssicherheit und Umwelt	• Online- und Präsenzveranstaltungen (mehrmals im Jahr)	<ul style="list-style-type: none"> • 8. Aktionsprogramm zur Nitratrictlinie • Wasserrahmenkonvention • Nationaler Strategieplan (neue GAP, Ökoregime) • Innovation Veenkoloniën Gebietsplan SDG: 1, 2, 4, 8, 9, 12, 14, 15, 17
Ministerium für Klima und grünes Wachstum	• Online- und Präsenzveranstaltungen (mehrmals im Jahr)	<ul style="list-style-type: none"> • Energie und Klima • Netzüberlastung/Cluster 6 • Fördermittel SDG: 7, 8, 9, 13, 17
Provinz Drenthe und Provinz Groningen	• Online- und Präsenzveranstaltungen (mehrmals im Jahr)	<ul style="list-style-type: none"> • Innovatie Veenkoloniën • NPLG • Übergang zum Eiweiß • Agrarpolitik • Energiewende (regionale Energiestrategie/Solarparks) • Feldränder • Fruchtfolge • Fascinating • Lizenzen • VKA (Groningen) SDG: 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 17
Gemeinden (Veendam, Midden-Groningen, Borger, Odoorn, Aa en Hunze, Westerwolde, Groningen)	• Online- und Präsenzveranstaltungen (mehrmals im Jahr)	<ul style="list-style-type: none"> • Verschiedene Themen (Energie, Klima, Genehmigungen, Solarpark, Wasser, usw.) SDG: 3, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 17
Branchenverbände		
Vereniging voor Energie, Milieu en Water (VEMW) (Verband für Energie, Umweltschutz und Wasser)	• 4 Mal pro Jahr	<ul style="list-style-type: none"> • EStrom, Wärme und Wasser für die Industrie SDG: 6, 7, 9, 13

Stakeholder-Gruppe	Modus und Frequenz	Themen und Diskutierte SDGs
Vereniging voor de Nederlandse Chemische Industrie (VNCI) (Verband der niederländischen chemischen Industrie)	• 4-8 Mal pro Jahr	<ul style="list-style-type: none"> • Energiewende • Nachhaltige (grüne) Chemie • Innovation in der Prozessindustrie SDG: 7, 9, 12, 13, 17
Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie (FNLI) (Verband der niederländischen Lebensmittelindustrie)	• 4-8 Mal pro Jahr	<ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltigkeit • Energiewende SDG: 6, 7, 9, 12, 15, 17
Brancheorganisatie Akkerbouw (BO akkerbouw) (Branchenorganisation des Ackerbausektors)	• Wöchentlicher Kontakt über verschiedene Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> • Aktionsprogramm 7./8. Nitratrichtlinie • Nachhaltige Landwirtschaft • Kommunikationsprojekt „Ackerbau von morgen“ • Internationaler Kartoffeltag • Messung der biologischen Vielfalt SDG: 2, 7, 8, 9, 12, 14, 15, 17
Vereniging Nederlandse Zetmeelfabrikanten (VNZ) (Verband der niederländischen Stärkehersteller)	• 1 Mal pro Jahr	<ul style="list-style-type: none"> • Pflanzliche Proteine • Verbandsangelegenheiten • Aktualisierungen FNLI und Starch Europe SDG: 12
Nutrient Platform NL	• 3 Mal pro Jahr	<ul style="list-style-type: none"> • Restströmen • Schließung von Kreisläufen SDG: 12
Dutch Bio Refinery Cluster (DBC)	• 6 Mal pro Jahr	<ul style="list-style-type: none"> • Restströmen • Schließung von Kreisläufen SDG: 12
Plantum	• 4-8 Mal pro Jahr	<ul style="list-style-type: none"> • Züchtungsvorschriften • Pflanzenschutz • Züchterrechte SDG: 2, 3, 15
Euroseeds	• Online- und Präsenzveranstaltungen (mehrmals im Jahr)	<ul style="list-style-type: none"> • Auf europäischer Ebene: Züchtungsvorschriften • Phytosanitäre Angelegenheiten • Züchterrechte SDG: 2, 3, 15
Breeders Trust	• Online- und Präsenzveranstaltungen (mehrmals im Jahr)	<ul style="list-style-type: none"> • Vollstreckung von Lizenzgebühren im europäischen Kontext SDG: 2, 3, 15

Stakeholder-Gruppe	Modus und Frequenz	Themen und Diskutierte SDGs
Starch Europe	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnahme EXCO (4 Mal pro Jahr) • Teilnahme online- und Präsenzveranstaltungen an verschiedenen Arbeitsgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> • Eine zuverlässige Versorgung mit nachhaltigen landwirtschaftlichen Rohstoffen aus der EU zu wettbewerbsfähigen Preisen • Finanzielle und politische Unterstützung zur Erreichung der Dekarbonisierungsziele • Ein ganzheitlicher Ansatz für Nachhaltigkeit • Eine unterstützende EU-Handelspolitik • Vorhersehbare Regulierung • Kommission und F2F • CBAM • Taxonomie <p>SDG: 6, 7, 8, 9, 12</p>

Sonstige Mitgliedschaften

- Agro Agenda Noord-Niederland
- Bundesverband der Stärkekartoffelerzeuger
- Cool Farm Alliance
- Eurosac
- EVO/EVOFENEDEX (Unternehmerverband für Logistik und Export)
- Fascinating
- Fonds Industriële Bonden
- Food Valley NL
- Innovatiehub Oost-Groningen
- Institute for Sustainable Process Technology
- NCR (Nationaal Coöperatieve Raad - Landwirtschaft und Gartenbau)
- Next Food Collective
- Provinz Groningen 'Er gaat niets boven Groningen'
- UFE/CESPU (Verband der Kartoffelstärkefabriken in der EU)
- UN Global Compact
- VLK (Vereniging Lijmen en Kitten)
- VNO-NCW

Anhang 4 Gemeinsamer Wert | Sustainable Development Goals

Avebe will kurz- und langfristig positive Wirkung erzielen. Mit unseren Aktivitäten in der Lieferkette und unseren strategischen Zielen konzentrieren wir uns auf die langfristige Wertschöpfung. Wir verknüpfen unsere langfristigen Auswirkungen mit den Zielen der Vereinten Nationen (UN) und den Zielen für eine nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals - SDG).

2. Kein Hunger

Jeder muss Zugang zu sicheren, nahrhaften und ausreichenden Lebensmitteln haben. Dazu trägt unser Bestreben bei, das Wachstum bei gesunder Ernährung und der Anwendung pflanzlicher Zutaten fortzusetzen. Daneben setzen wir uns für einen nachhaltigen Anbau, ein nachhaltiges Ernährungssystem und eine widerstandsfähige Landwirtschaft ein.

6. Sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen

Avebe hält es für wichtig, Wasser effizient zu nutzen. Das für die Produktion verwendete Wasser wird gründlich geklärt. Ein Teil des Wassers wird zudem als Prozesswasser wiederverwendet. Beim Wasserverbrauch streben wir eine Effizienzsteigerung an.

7. Bezahlbare und saubere Energie

Wir setzen uns mit unseren Solarparks für erneuerbare Energie ein. Auf diese Weise tragen wir zum Zugang zu nachhaltiger Energie bei. Auch die CO₂-Emissionen wollen wir weiter reduzieren.

8. Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum

Avebe ist der Ansicht, dass es für Erzeuger und Mitarbeitende wichtig ist, jetzt und in Zukunft unter guten Bedingungen arbeiten zu können. Wir nehmen unsere

Verantwortung in diesem Bereich wahr und arbeiten an nachhaltigen Produktionsketten und der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit unserer Mitarbeiter.

9. Industrie, Innovation und Infrastruktur

Wir optimieren unsere Prozesse, um sauberere und Umweltfreundlichere Technologien zu entwickeln. Wir investieren in Innovationen und verbessern unsere Prozesse. Auf diese Weise schaffen wir nicht nur eine nachhaltige Produktion, sondern arbeiten wir auch am digitalen Informationsaustausch.

12. Nachhaltige/r Konsum und Produktion

Avebe hält es für wichtig, mit Rohstoffen und Energie nachhaltig und effizient umzugehen. Wir konzentrieren uns auf die Wiederverwendung von Restströmen, nachhaltige Energie und die Reduzierung des Wasserverbrauchs. Auch unsere auf pflanzliche Zutaten ausgerichtete Produktentwicklung trägt zu einer nachhaltigeren Ernährung bei.

15. Leben an Land

Gemeinsam mit unseren Erzeugern arbeiten wir daran, die verfügbaren Flächen möglichst sinnvoll und effizient zu nutzen. Unsere Ambitionen, die Umweltauswirkungen des Anbaus zu reduzieren, tragen dazu bei.

17. Partnerschaften zur Erreichung der Ziele

Avebe arbeitet aktiv mit Behörden, Wissensinstitutionen und anderen Organisationen zusammen, um die Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Auf diese Weise erreichen wir auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene gemeinsam die anvisierten Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (SDG).



Anhang 5 Profile des Genossenschaftsvorstands und des Aufsichtsrats

Name	Heutige Stellung	Nebentätigkeiten
Genossenschaftsvorstand und Executive Committee		
David Fousert	Chief Executive Officer und Vorsitzender des Vorstands	<ul style="list-style-type: none"> • Mitglied des Topteams Agri & Food • Mitglied des Vorstands der Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie • Mitglied des Aufsichtsrats von WUR
Rob van Laerhoven	Chief Financial Officer und Mitglied des Vorstands	<ul style="list-style-type: none"> • Mitglied des Aufsichtsrats von Averis Seeds B.V.
Klaas Hidde Kuipers	Chief Operation Officer	<ul style="list-style-type: none"> • Mitglied des Vorstands der Vereniging van de Nederlandse Chemische Industrie
Marleen de Rond- Schouten	Geschäftsführender Director Agro & Strategy	<ul style="list-style-type: none"> • Mitglied des Vorstands Averis Seeds B.V. • Mitglied des Vorstands Averis Saatsucht GmbH • Vorsitzender Stichting Innovatie Veenkolonien • Mitglied des Vorstands Branche Organisatie Akkerbouw • Mitglied des Vorstands Stichting Teeltbeschermingsmaatregelen Zetmeelaardappelen (Stiftung Schutzmaßnahmen für den Anbau von Stärkekartoffeln) • Teilhaberin Schweinezuchtbetrieb VOF de Rond-Schouten Zuiderzeevarken, Wijdenes
Chris Hollebek	Chief Commercial Officer	<ul style="list-style-type: none"> • Vice President Starch Europe
Nico Buijs bis 01-03-2025	Chief HR Officer	
Saskia de Groot ab 01-06- 2025		
Aufsichtsrat		
Marijke Folkers RVE-Ausschuss (Vorsitzende)	Miteigentümerin eines Mischbetriebs, Veendam	<ul style="list-style-type: none"> • Vorsitzende der CESPU • Vorsitzende NLB • Vorsitzende des Aufsichtsrats von ForFarmers
Hidde van der Wal Prüfungsausschuss	Im Ruhestand	<ul style="list-style-type: none"> • Mitglied des Aufsichtsrats von Royal Smilde • Mitglied des Aufsichtsrats von Eigenmann Veronelli • Mitglied NCD • Mitglied Koninklijke Industriele Groote Club Amsterdam
Nanne Sterenberg Berufungsausschuss	Eigentümer eines Ackerbau-/Naturlandbetriebs, - Onstwedde und Rumänien	<ul style="list-style-type: none"> • CESPU-Mitglied • Mitglied des TBM-Ausschusses
Hans Wilhelm Giere Berufungsausschuss RVE-Ausschuss	Eigentümer eines Landwirtschaftsbetriebs Geschäftsführer des Windparks Liesten Giere GmbH & Co. KG Geschäftsführer des Bürgerwindparks Wulfstorf GmbH & Co. KG	<ul style="list-style-type: none"> • Vorsitzender des Aufsichtsrats der Vereinigte Saatzuchten eG VSE • Vorstandsvorsitzender der Viehverwertung Bevensen-Bienenbüttel eG • Mitglied des Vorstands der Forstbetriebsgemeinschaft Kalbe/Milde • Vorsitzender des Bundesverbands Stärkekartoffeln BVS • CESPU-Mitglied • BVS-Vertreter in der UNIKA
Johan Emmens Prüfungsausschuss Berufungsausschuss (Vorsitzender)	Eigentümer eines Ackerbaubetriebs in Rolde	<ul style="list-style-type: none"> • Mitglied der Stiftung TBM

Name	Heutige Stellung	Nebentätigkeiten
Martin Möllering Berufungsausschuss Prüfungsausschuss	Betriebsleiter Wirtschaftsbetriebe Meppen	<ul style="list-style-type: none"> • Mitglied des Vorstands des VNS (Verein Niedersächsischer Saatgutvermehrter) • Mitglied der Vorstände von zwei Wasser- und Bodenorganisationen
Angelique Heckman Berufungsausschuss RVE-Ausschuss	Assoziierte Partnerin von Coredaet	<ul style="list-style-type: none"> • Mitglied des Aufsichtsrates von De Zorgboog • Mitglied des Aufsichtsrats der Sif Group • Mitglied des Aufsichtsrats von Witteveen + Bos • Mitglied des Aufsichtsrats von DSM NL
Robert Smith Berufungsausschuss Prüfungsausschuss (Vorsitzender)	Im Ruhestand	<ul style="list-style-type: none"> • Mitglied des Vorstands der HZPC-Vereinigung • Mitglied des Aufsichtsrats der Stiftung ISPT-AFT
Dirk Kloosterboer Berufungsausschuss RVE-Ausschuss bis 01-11-2024	Im Ruhestand	<ul style="list-style-type: none"> • Vorsitzende des Aufsichtsrats von Bolsius International B.V. • Vorsitzende des Aufsichtsrats von Darling Ingredients International Nederland Holding B.V.
Marcel Mensink Prüfungsausschuss ab 02-07-2025	COO AAK	

Anhang 6 Begriffe und Abkürzungen

Begriff	Definition
Avebe Academy	Eine Plattform, die in den kommenden Jahren mit praktischen Lernmodulen ausgestattet wird, die sich auf die fünf Kernkompetenzen konzentrieren und es den Mitarbeitern ermöglichen, ihre eigene Entwicklung zu gestalten.
Averis	Averis Seeds B.V. ist eine Tochtergesellschaft von Avebe, die sich auf die Entwicklung, Vermehrung und den Handel mit Stärkekartoffelsorten konzentriert.
Biobased	Produkte oder Materialien, die ganz oder teilweise aus erneuerbaren biologischen Ressourcen, wie Pflanzen, Tieren oder Mikroorganismen, hergestellt werden.
Biodiversität	Die Vielfalt des Lebens in verschiedenen Formen auf der Erde.
Clean label	Ein Produkt mit wenigen Zusatzstoffen oder künstlichen Zutaten.
CO2-emission	Der Ausstoß von CO ₂ in die Atmosphäre.
Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)	Corporate Sustainability Reporting Directive, eine Richtlinie der Europäischen Union zur Nachhaltigkeitsberichterstattung für große Organisationen.
Doppelte Wesentlichkeitsanalyse (DWA)	Eine Methode, mit der sowohl die Auswirkungen einer Organisation auf die Umwelt und die Gesellschaft (Inside-Out) als auch der Einfluss von Nachhaltigkeitsthemen auf die Organisation selbst (Outside-In) bewertet werden. Dies hilft, relevante Nachhaltigkeitsthemen sowohl für die Organisation als auch für ihre Stakeholder zu identifizieren.
Executive Committee (EC)	Die Geschäftsleitung einer Organisation, die für das Tagesgeschäft der Genossenschaft verantwortlich ist.
EcoVadis	Eine weltweit anerkannte Plattform, die Unternehmen bei der Bewertung und Verbesserung ihrer Nachhaltigkeitsleistung in den Bereichen Umwelt, Menschen- und Arbeitsrechte, Ethik und Beschaffung unterstützt.
Environmental, Social & Governance (ESG)	Ein Rahmen, der zur Messung der Nachhaltigkeit und der sozialen Auswirkungen einer Organisation verwendet wird. Er umfasst drei Hauptbereiche: Umwelt, Soziales und Governance.
Fermentation	Ein Prozess, bei dem Bakterien, Pilze oder Hefen Stoffe umwandeln und dabei Säuregehalt, Geschmack, Geruch oder Aussehen verändern.
Fläche	Die landwirtschaftlich genutzte Gesamtfläche.
Fußabdruck	Die Auswirkungen menschlicher Aktivitäten auf die Umwelt, gemessen an der Verschmutzung, der Schädigung von Ökosystemen und dem Verbrauch natürlicher Ressourcen.
Grundpreis	Der Grundpreis ist die Grundlage für das Kartoffelgeld, das die Mitglieder für ihre Stärkekartoffeln erhalten. Der Grundpreis wird zu Beginn der Anbausaison festgelegt.
Herkunftsnachweise	Ein digitales Zertifikat, das belegt, dass eine bestimmte Energiemenge nachhaltig erzeugt wurde. Das Zertifikat enthält Informationen über die Energiequelle, die Produktionsanlage, das Datum und den Ort der Produktion.
Kampagne-Preis	Während der Kartoffelkampagne kann Avebe beschließen, den Preis für Kartoffeln zu erhöhen. Dies hängt u. a. von der Marktentwicklung ab. Der Grundpreis und eine eventuelle Erhöhung bilden den Kampagne-Preis.
Kartoffelgeld	Das Kartoffelgeld ist der Betrag, den die Erzeuger für ihre Stärkekartoffeln auf Basis des durchschnittlichen Stärkegehalts in der jeweiligen Kampagne erhalten. Das Kartoffelgeld setzt sich zusammen aus dem Kampagne-Preis, den Leistungskomponenten und der Zahlung aus dem Genossenschaftsergebnis.
Künstliche Intelligenz (KI)	Die Entwicklung von Computersystemen, die Aufgaben ausführen können, die normalerweise menschliche Intelligenz erfordern, wie Spracherkennung, Entscheidungsfindung und Mustererkennung.
Leadershipteam (LST)	Die erweiterte Geschäftsleitung von Avebe.
Leistungsindikator	Der Leistungsindikator gibt Aufschluss über die Leistung von Avebe im Laufe der Jahre. Der Leistungsindikator ist eine Summe aus Kartoffelgeld, Transportkosten und dem Ergebnis der Genossenschaft. Der Leistungsindikator basiert auf einem Stärkegehalt von 19 Prozent.

Begriff	Definition
Life Saving Rules	Lebensrettende Regeln: eine Reihe von Sicherheitsregeln, die schwere Verletzungen und Todesfälle verhindern sollen. Diese Regeln konzentrieren sich auf kritische Sicherheitsbereiche wie Arbeiten in der Höhe, Energieisolierung und das Vermeiden gefährlicher Situationen.
Materialiteitsanalyse	Identifizierung von Nachhaltigkeitsthemen, die sowohl für die Organisation als auch für ihre Stakeholder am wichtigsten sind.
Play to Win	Eine Organisationskultur, die darauf ausgerichtet ist, durch Innovation, Verantwortung und proaktives Verhalten maximale Ergebnisse zu erzielen. Diese Kultur ermutigt die Mitarbeiter, Risiken einzugehen, kreativ zu denken und ständig nach Verbesserung und Erfolg zu streben. Die Play to win-Kompetenzen sind: reflektieren, innovieren, verändern, erreichen und verbinden.
Schlamm	Eine halbflüssige Masse, die als Nebenprodukt bei der Wasseraufbereitung oder bei industriellen Prozessen anfällt.
Science Based Targets initiative (SBTi)	Die Initiative „Science Based Targets“ bietet Unternehmen einen klar definierten Weg zur Reduzierung ihrer Emissionen im Einklang mit den Zielen des Pariser Abkommens.
Scope 1, 2 und 3	Scope 1: Die direkten Emissionen von Treibhausgasen an einem Standort. Scope 2: Die indirekten Emissionen, die durch den Stromverbrauch verursacht werden. Scope 3: Die indirekten CO ₂ -Emissionen, die durch die Geschäftsaktivitäten unserer Lieferanten verursacht werden.
Sozialbeirat	Ein unabhängiges Gremium, das eine Organisation in sozialen Fragen und Strategien berät.
Stärken und Beschleunigen	Avebe-Strategie für den Zeitraum 2023-2028.
Tara	Der Sand, das Laub und die Steine, die bei der Anlieferung in der Fabrik noch an den Kartoffeln haften.
Total Recordable Injury Frequency Rate (TRIFR/Unfallhäufigkeitsindex)	Ein Maß für die Anzahl der Unfälle mit Fehlzeiten in einem bestimmten Zeitraum.
Zirkularität	Das Prinzip, nach dem Produkte, Komponenten und Materialien nach ihrer Nutzungsdauer wiederverwendet werden, so dass kein Abfall entsteht und der Wert erhalten bleibt.

Adressen



Vertriebsbüros**Europa**

Avebe European Sales Centre GmbH (postadres)
Adlerstraße 34-40
40211 Düsseldorf
Deutschland

Amerika

Avebe America Inc.
Two Tower Center Boulevard
10th Floor
East Brunswick, NY 08816
USA
Tel +1 (0) 609 865 8981

Asien

Avebe (Far East) PTE Ltd.
51 Bras Basah Road
Lazada One #04-06
Singapur 189554
Tel +65 (0) 6238 2673

Avebe (Shanghai) Co. Ltd.
C/O Thinkbridge Business Consulting Co., Ltd
Unit 03-06, 9F Baohua Center
355 Guangzhong West Road, JingAn District
Shanghai 200072
V.R. China
Tel +86 (0) 21 6375 8318

Avebe (Far East) PTE Ltd. - Taiwan Rep. office
11F., No. 10, Sec. 1
Zhongshan Road, Banqiao District
New Taipei City 220067, Taiwan
Tel +886 (0) 980 305 534

Avebe Japan Co. Ltd.
Shin-Yokohama Square Bldg. 14F
3-12 Shin-Yokohama 2 Chome Kohoku-ku
Yokohama-Shi, Kanagawa 222-0033
Japan
Tel +81 (0) 45 285 2759

Hauptsitz

Prins Hendrikplein 20
9641 GK Veendam
Niederlande

Postadresse:

Coöperatie Koninklijke Avebe U.A.
Postbus 15
9640 AA Veendam
Niederlande
Tel +31 (0) 598 66 91 11
E-mail info@avebe.com

Innovationszentrum

Zernikelaan 8
9747 AA Groningen
Niederlande

Produktionsstätten Niederlande**Ter Apelkanaal**

M. en O. weg 11
9563 TM Ter Apelkanaal

Gasselternijveen

Noordzijde 2
9514 JA Gasselternijveen

Foxhol

Avebe-weg 1
9607 PT Foxhol

Produktionsstätten Deutschland und Schweden**Avebe KPW GmbH**

Albrecht-Thaer-Straße 1
29439 Lüchow
Tel +49 (0)5841 139 0

Hauptstraße 96

19357 Dallmin
Tel +49 (0)3878 3790

Avebe Malmö AB

Kopparbergsgatan 31
21444 Malmö
Tel +46 (0) 403 247 00



Impressum

Veröffentlichungsdatum

9. Dezember 2025

Text

Royal Avebe und Kim van den Bergh

Entwurf und Gestaltung

Royal Avebe

Fotografie

Peter Tahl, Tim Buiting, Joey Hereman, Ronald Zijlstra, Johannes Proehl, Michel Velderman und Royal Avebe.

Dieser Geschäftsbericht ist eine Publikation von Royal Avebe und auch in einer niederländischen und englischen Fassung erhältlich.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an: communication@avebe.com

© Royal Avebe

Diese Übersetzung wurde mit Hilfe von Copilot erstellt. Ohne Genehmigung von Royal Avebe ist es untersagt, diesen Text ganz oder auszugsweise zu übernehmen.

www.avebe.com