

# Avebe Magazin

WINTER 2023 | NR.12

Unterwegs zu einem Avebe für alle  
Mehr Fokus, mehr Wertschöpfung  
„Life Saving Rules“, für noch mehr  
Sicherheit am Arbeitsplatz.



# Inhalt

5



## Genossenschaft und Strategie

- 5 | Unterwegs zu einem Avebe für alle
- 9 | Mehr Fokus, mehr Wertschöpfung
- 10 | „Life Saving Rules“, für noch mehr Sicherheit am Arbeitsplatz
- 12 | Avebe-Mitarbeitende im Rampenlicht
- 20 | Kampagne-Endpreis, Kartoffelgeld und Leistungspreis
- 21 | Geschäftszahlen
- 23 | Auf dem Land

10



## Innovation

- 4 | Vertrauen und Transparenz für eine gute Zusammenarbeit
- 15 | Avebe in Ihrem Weihnachtsmenü
- 18 | „Kundennähe ist ein Teil unserer Identität“
- 22 | Ohne Investition, großer Sprung für PN1

16



## Nachhaltigkeit

- 8 | Höhere Erträge mit weniger Stickstoff
- 16 | Avebe Malmö ist vollständig CO<sub>2</sub>-neutral

23





## Unsere neue Strategie ist ein Kompass und bietet Perspektive.

Mit dieser 12. Ausgabe unseres Magazins sind inzwischen die ersten Monate unserer Strategie Verstärken und Beschleunigen ins Land gezogen.

Der Beginn dieser neuen Strategieperiode geht mit einer schwierigen weltweiten Wirtschaftslage einher, wodurch die Nachfrage nach unseren Produkten und damit auch die Ertragsmöglichkeiten von Royal Avebe und seinen Mitgliedern unter Druck stehen. Aus diesem Grund ergreifen wir mehrere zusätzliche Maßnahmen, wie ein beschleunigter Zugang zu neuen Märkten und Kunden, die Optimierung unserer Produktion und die Senkung unserer Kosten.

Rohstoffsicherheit ist ein weiteres entscheidendes Thema. Der Anbau von Stärkekartoffeln steht durch den Klimawandel, durch veränderte Rechtsvorschriften und durch den verstärkten Wettbewerb auf dem Feld unter Druck. Und auch in diesem Anbaujahr haben unsere Mitglieder wieder mit sehr schwierigen Wachstums- und Erntebedingungen zu tun.

Das primäre Ziel unserer Strategie ist es, die Attraktivität des Stärkekartoffelanbaus auch in Zukunft zu sichern. Trotz der heutigen Herausforderungen sehen wir sehr viele Chancen für Avebe. Eine neue Strategieperiode geht natürlich immer mit Veränderungen einher und diese erfordern eine gewisse Zeit, aber die ersten Schritte wurden bereits unternommen.

Mit Verstärken und Beschleunigen strahlen wir Ehrgeiz und Unternehmerngeist aus. Mit Kartoffeln als Basis schaffen wir einen Mehrwert durch Nachhaltigkeit und Innovation. Die Strategie fungiert als Kompass und bietet Perspektive. Gerade das ist jetzt sehr wichtig. Deshalb möchten wir kurzfristig gute Ergebnisse erzielen.



Die vergangenen Jahre sind der Beweis dafür, dass wir gemeinsam - Mitglieder und Mitarbeitende - auch dazu in der Lage sind!

Ich bin wirklich davon überzeugt, dass Avebe für viele aktuelle Themen, wie pflanzliche Ernährung oder nachhaltiges Bauen, ein Teil der Lösung ist. Und mit der Umstellung auf eine mehr kunden- und marktorientierte Organisation können wir mit unseren unverwechselbaren Produkten die Wertschöpfung noch um ein Vielfaches steigern.

Es ist wichtig, dass wir kontinuierlich die Mission von Avebe vermitteln. Was wir tun, wie wir es tun und worauf wir uns konzentrieren, um gemeinsam Erfolge zu erzielen. Das tun wir auch mit diesem Magazin, mit einer attraktiven Mischung von Beiträgen.

Ich danke allen daran Beteiligten für ihren Einsatz und ihr Engagement. Gemeinsam bilden wir als „Ein Avebe“ ein starkes Team. Ich bin davon überzeugt, dass wir die Herausforderungen der Zukunft mit Entschlossenheit, Vertrauen und durch die Umsetzung unserer Strategie Verstärken und Beschleunigen bewältigen.

An dieser Stelle wünsche ich Ihnen allen schöne Feiertage und ein gesundes 2024.

*David Fousert*  
CEO Royal Avebe

# Vertrauen und Transparenz für eine gute Zusammenarbeit

**Vobra Special Petfoods ist bereits seit 20 Jahren Kunde von Royal Avebe und verwendet das Kartoffeleiweißprodukt ProtaSTAR® in seinem hochwertigen Hunde- und Katzenfutter. Janny Chen, Business Manager Petfood bei Avebe, erklärt, was diese Zusammenarbeit so außergewöhnlich macht.**

Vobra Special Petfoods wurde 1932 gegründet und verfügt über mehr als 90 Jahre Erfahrung in der Herstellung von Futtermitteln. Inzwischen ist das Unternehmen ein wichtiger internationaler Akteur auf dem Markt und bietet sowohl eigene Marken als auch Private-Label-Anwendungen an. Janny: „2003 ging der erste Auftrag bei Avebe ein, 2005 kamen sie wieder und seit 2007 ist Vobra ein fester und sehr zufriedener Kunde.“

## **Familienunternehmen**

Vobra ist ein echtes Familienunternehmen. Ein Unternehmen mit Geschichte, das immer noch stark wächst. Vobra steht für Premiumqualität und hochwertige Produkte. „Das passt sehr gut zu Avebe“, erklärt Janny. „Auch das gegenseitige Vertrauen fördert eine gute Zusammenarbeit. Wir gehen sehr transparent und offen miteinander um, und das funktioniert. Wir halten uns gegenseitig über aktuelle Entwicklungen

auf dem Laufenden und können so bei Bedarf auch rechtzeitig gemeinsam auf die Entwicklungen eingehen. Gutes Zuhören ist äußerst wichtig, damit wir wissen, wo die Bedürfnisse des Kunden genau liegen und wir als Avebe entsprechend darauf reagieren können.“

## **Einziger Lieferant**

Und dafür bekommen wir eine Gegenleistung. „Vobra ist sehr loyal“, sagt Janny. „Wir sind ihr einziger Zulieferer von Kartoffeleiweiß, und das ist schon einzigartig. Das einzige Mal, dass Vobra mit einem anderen Lieferanten zusammengearbeitet hat, war 2018, als wir aufgrund der Dürre weniger liefern konnten. Dieses gegenseitige Vertrauen macht die Arbeit noch angenehmer.“

## **Neue Entwicklungen**

Vobra ist mit der Anwendung von ProtaSTAR® in ihrem Tierfutter sehr zufrieden, insbesondere aufgrund der hohen Qualität. Dadurch eignet sich ProtaSTAR® sehr gut für den Einsatz in den Spezialprodukten von Vobra, wie z. B. in den veterinärmedizinischen und vegetarischen Nahrungsmitteln. In Zukunft möchte Vobra vielleicht auch andere Avebe-Produkte in seinem Herstellungsverfahren verwenden. Janny erläutert: „Es gibt also genug Entwicklungen. Ich habe regelmäßig Kontakt sowohl mit der Einkaufsabteilung als auch mit der Forschungs- und Entwicklungsabteilung von Vobra und die ersten Tests mit anderen Avebe-Produkten wurden bereits eingeleitet. So untersuchen sie zum Beispiel die Möglichkeiten für den Einsatz von Kartoffelstärke zur Verbesserung ihrer Futtermittel. Avebe und Vobra werden gemeinsam viele große Schritte machen!“



Janny Chen, Manager Petfood bei Avebe und Bert Vermeltoort, Käufer bei Vobra



Seine Derks, Teamleiter Maintenance,  
Jacques Boekholdt, Manager Maintenance und  
Bas Wijnbergen, Director Procurement & Facilities

# Unterwegs zu einem Avebe für alle.

Alle Führungskräfte von Royal Avebe nehmen am Avebe Entwicklungsprogramm teil. Sie sind Teil des Leadership Teams (LST), gehören zum Management oder sind Teamleiter. In dem Programm kommen sie in verschiedenen Konstellationen zusammen. Manchmal kommen sie mit der gesamten Organisation zusammen, manchmal nur die Teamleiter, die Manager oder das Führungsteam untereinander.

Das Programm beruht auf der Theorie „Play to Win“, die Teil der neuen Avebe-Strategie Verstärken und Beschleunigen ist. Es umfasst drei Veranstaltungen, sogenannte „Lernreisen“. Die erste: „Sie und Ihr Unternehmen“ - diese Veranstaltung befasst sich mit der Beziehung zwischen der Führungskraft und der Unternehmensstrategie, die zweite Lernreise betrifft „Sie und Ihr Team“: Ein gutes Team zusammenstellen, Feedback geben und empfangen. Bei der dritten Lernreise „Sie und Ihre persönliche Führung“ geht es schließlich darum, wie Sie als Führungskraft mit den Kernkompetenzen und Kernwerten von Avebe umgehen.

**Menschen anwerben, inspirieren, entwickeln und an sich binden, damit sie sich für ein gemeinsames Royal Avebe einsetzen. Das ist das Kernziel des Entwicklungsprogramm für Führungskräfte. Nico Buijs, Seine Derks, Jacques Boekholdt und Bas Wijnbergen berichten über das Programm und ihre Erfahrungen. „Die Veränderungen erfordern ein Umdenken.“**

„Einer der Schlüsselfaktoren für die Umsetzung unserer Strategie sind unsere Mitarbeiter“, erklärt Nico Buijs, Chief Human Resource Officer (CHRO). „Wir investieren in Ausbildung und Arbeitsmarktkommunikation, um immer mehr Menschen für Avebe zu begeistern und langfristig an uns zu binden. Letztlich ist es unser Ziel, ein Top-Arbeitgeber zu werden. Landesweit verlässt 1 von 5 Personen ihren Arbeitsplatz, das sind 17 %. Indem wir unseren Mitarbeitern die Möglichkeit geben, sich persönlich weiter zu entwickeln, und indem wir auch die Führungsqualitäten >>



» bei Avebe weiterentwickeln, können wir Mitarbeiter anziehen und langfristig binden. Welche Art von Führung erleben Sie als Mitarbeiter bei Avebe? Davon hängt es ab, ob Sie inspiriert und verbunden bleiben. Führungskräfte können ihren Mitarbeitern eine Perspektive geben, indem sie ihnen Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb von Avebe aufzeigen, auch wenn sie dadurch selbst einen guten Mitarbeiter verlieren.“

### **Kundenorientiert**

Mit seiner Strategie Verstärken und Beschleunigen wandelt sich Avebe von einem technologieorientierten zu einem stärker kundenorientierten Unternehmen. „Dieser Wandel geht schon seit einiger Zeit vor sich“, erzählt Seine Derks, Teamleiter Maintenance am Standort Ter Apelkanaal. „Zusammen mit der Arbeitsvorbereitung haben wir als Teamleiter schon vor ein paar Jahren begonnen, abteilungsübergreifend zu arbeiten. Die Corona-Periode hat dabei nicht geholfen, man merkt, dass ein Prozess in einer solchen Zeit schnell wieder ins Stocken gerät.“ Jacques Boekholdt, Manager Maintenance am Standort Foxhol, nickt zustimmend. „Die Veränderungen erfordern ein Umdenken“, bestätigt er. „Die Leute müssen die neuen Grundsätze und Ziele wirklich verinnerlichen, und das braucht Zeit.“

### **Trennwände auflösen**

Bas Wijnbergen, Director Procurement & Facilities, fügt hinzu: „Wir möchten die Trennwände zwischen den einzelnen Disziplinen auflösen. Und das erfordert Verhaltensänderungen. „Play to Win“ bedeutet nicht, dass eine Person, ein Team oder eine Abteilung am besten abschneidet, sondern dass wir alle gemeinsam gewinnen. Der Schwerpunkt hat sich inzwischen verlagert, von einer leistungsorientierten Abteilungskultur hin zu der Frage, wie wir gemeinsam den meisten Wert aus der Kartoffel schöpfen können.“

### **Entscheidungen treffen**

Bas fährt fort: „Das bedeutet auch, dass wir uns überlegen, wie wir für unsere Kunden so interessant wie möglich sein können. Wir haben ein wunderbares innovatives Unternehmen mit großartigen Produkten, aber das bedeutet nicht, dass wir jeden bedienen können und sollten. Es müssen gezielte Entscheidungen getroffen werden.“

Seine erklärt: „Die Kundenorientierung gilt auch intern. In den Connection Talks (Mitarbeiterversammlungen, d. Red.) haben wir zum Beispiel über kontinuierliche Verbesserung gesprochen, aber die eigentlichen Konsequenzen sieht man erst in der Praxis: In diesen Gesprächen geht es natürlich um den Arbeitsplatz einer Person. Das müssen Sie dann klar und offen mit den Mitgliedern Ihres Teams besprechen. Bei großen Veränderungen ist es immer schwierig alle Beteiligten mit ins Boot zu bekommen.“

### **Widerstand**

Jacques: „Widerstand gegen Veränderungen ist an sich keine schlechte Sache. Es zeugt von Engagement. Gerade dann ist es wichtig, an seiner Vision festzuhalten und nicht von der Route abzuweichen, nur um Widerständen aus dem Weg zu gehen. Denn dann verlieren alle den Überblick.“

Seine nickt: „Wir haben Kollegen, die schon seit 30 Jahren hier arbeiten. Die haben 30 Jahre lang gehört, dass alles gut läuft, und jetzt soll plötzlich alles anders gemacht werden, das ist nicht ganz einfach.“ Jacques: „Oder sie haben nie gehört, dass es alles gut läuft, und jetzt denken sie sich: Habe ich es all die Jahre falsch gemacht? Veränderungen werden von Menschen als Bedrohung ihrer Sicherheiten empfunden.“

Bas: „Deshalb haben wir als Vorgesetzte die wichtige Aufgabe, dies alles gut zu erklären, konkret zu machen, was die Veränderungen für unsere Mitarbeitenden bedeuten. Was sie von ihnen verlangen. Denn „Play to Win“ bedeutet auch, sich persönlich weiter zu entwickeln.“

### **Hubschrauberpilot**

Jacques: „Auch als Manager müssen wir mit anderen zusammenarbeiten und uns gegenseitig blind vertrauen können. Während der zweiten Lernreise ließ uns die Hubschrauberpilotin der niederländischen Luftwaffe, Dominique Schreinemachers, dies buchstäblich erfahren. Als Teammitglieder mussten wir mit verbundenen Augen Aufgaben erledigen.“



Man kann über Vertrauen reden, aber wenn man es gemeinsam so erlebt, bleibt es viel mehr haften. Man sieht die Fallstricke bei sich selbst und bei seinen Teams, und dann besteht die Kunst darin, trotzdem an der gewählten Strategie festzuhalten.“

Bas: „Bei blindem Vertrauen geht es nicht so sehr darum, ob ich meinen Kollegen vertraue, sondern um das Vertrauen, das ich meinen Teammitgliedern entgegenbringe. Eigenverantwortung übergeben. Das ist wirkliches Loslassen. Dazu gehört auch, Feedback zu geben und darum zu bitten. Auf diese Weise können alle zu dem gemeinsamen Ziel beitragen.“

Jacques: „Es geht auch darum, zu benennen, was gut läuft, und genau diese Punkte zu verstärken. Es ist leicht zu sehen, was nicht gut läuft. Aber wenn man sich nur noch darauf konzentriert, kann man viel an Engagement und Motivation einbüßen.“

#### **Mut**

Seine: „Es kommt vor, dass jemand eine Entscheidung getroffen hat, die hinterher nicht die gewünschte Wirkung hatte. Dann

werde ich die Person nicht dafür zur Verantwortung ziehen. Der Mut zu einer Entscheidung ist wichtiger als Unentschlossenheit. Und wenn man zu wenig Informationen hat, um eine Entscheidung zu treffen, dann bespricht man sich untereinander. Ich stelle fest, dass die Dinge in meinem Team gut laufen. Wir teilen das Bewusstsein, dass wir zusammen an einem vereinten Avebe arbeiten, und die Leute fühlen sich wohl an ihrer Stelle.“

Jacques: „Ich werde stolz sein, wenn dieses Veränderungsprojekt in der Organisation von Operations in Foxhol die ersten Verbesserungen bei der technischen Verfügbarkeit und den Produktionsergebnissen zeigen wird. Und wenn es zu einer Verbundenheit mit und zwischen den Mitarbeitenden von Operations beiträgt. Die ersten Schritte haben wir bereits gemeinsam unternommen, dadurch dass wir in Foxhol auf informelle Weise Erfolge feiern.“

#### **Wie zu Hause**

Bas: „Für den Einkauf bedeutet das, dass wir in der gesamten Kette alle genau voneinander wissen, was wir tun. Letztendlich geht es auch um Geld. Beim Einkauf wird viel Geld ausgegeben, zum Beispiel für teure Produktionsmittel. Ich muss mir sicher sein, dass wir diese Mittel auch wirklich brauchen und dass sie nicht ungenutzt auf dem Gelände gelagert werden müssen. Eigentlich ist es wie zu Hause, in der eigenen Familie. Wenn da eine große Ausgabe ansteht, setzt man sich auch zusammen, um das durchzusprechen. Dabei brauchen wir einander.“

Die Veränderungen erfordern ein Umdenken.





Bei Averis bekommen die neuen Stärkekartoffelsorten eine bessere Resistenz gegen häufig vorkommende Krankheiten und Schädlinge. Nachhaltige Gestaltung, Kostensenkung und Produktionssicherheit gehen Hand in Hand.

# Höhere Erträge mit weniger Stickstoff.

Die Veredelung von Stärkekartoffeln setzt sich aus mehreren Komponenten zusammen. Kartoffelzystennematoden und Kartoffelkrebs sind bodenbürtige Krankheiten, an denen bei Averis kontinuierlich gearbeitet wird. Dafür ist ein immer höheres Niveau der Resistenz erforderlich. Außerdem wird immer eine ausreichende Ertragskraft erforderlich sein.

Die nachhaltige Gestaltung erfordert widerstandsfähigere Sorten, insbesondere gegen die Kartoffelkrankheit Phytophthora. Seit den 1990er Jahren ist man sich bei Averis bewusst, dass eine Resistenz dagegen notwendig ist. Die Pflanzenschutzbehandlungen konnten nicht ewig so weitergehen. Die ersten Sorten hatten eine einfache Resistenz. Um 2030 herum werden alle Sorten mindestens doppelt phytophthora-resistent sein. Eine solche Entwicklung dauert Jahre.

Kann es schneller gehen? Bei Averis hofft man, dass die Zusammenarbeit mit Solynta dazu beitragen wird. Mit diesem Unternehmen wird die Hybridkartoffel hergestellt. Dadurch wird die Zucht resistenter Sorten um ein paar Jahre beschleunigt.

Ein weiterer Erfolg ist die neue Sorte Aletta, die widerstandsfähig gegen neue Formen von Nematoden (*Globodera pallida*) und resistent gegen die Wurzelknollen-Nematoden *Meloidogyne chitwoodi* und *fallax* ist. Die Pflanzgutzucht muss noch weiterentwickelt werden, aber es ist bereits ein Meilenstein, dass diese Sorte nun bei Averis entwickelt wird. Unter den phytophthora-resistenten Sorten ist eine dritte Sorte auf dem Markt, die auf mehr als tausend Hektar angebaut wird.

Auch in Bezug auf die Stickstoffeffizienz verzeichnet Averis erste Ergebnisse. Bei den Sorten, die den Erzeugern heute

zur Verfügung stehen, gibt es insgesamt höhere Erträge mit weniger Stickstoff. Dies gilt allerdings nicht für alle Schläge und alle Jahre. Die ersten Berichte sind positiv. Die Kunst besteht nun darin, Sorten zu finden, die den gesamten ausgebrachten Stickstoff aufnehmen und in die Kartoffel einbringen.

Durch Ausgangsmaterial mit guten Eigenschaften gegen Nematodenbefall und Kartoffelkrebs, kann sich Averis auf andere Qualitäten konzentrieren, die die gesamte Bandbreite der Wünsche und Anforderungen an Stärkekartoffelsorten abdecken. Es gibt noch Raum für weitere Verbesserungen. Um einen ausreichenden Stärkegehalt pro Hektar zu erzielen, sind ein Mindeststärkegehalt und ausreichend Tonnen erforderlich. Dabei werden die Möglichkeiten im Rahmen der Sortenechtheit sowie Resistenzen und Effizienz untersucht.



# Mehr Fokus, mehr Wertschöpfung.

Mit welchen Produkten kann Royal Avebe einen wichtigen Unterschied am Markt machen? Die Antwort auf diese Frage finden Sie in der neuen kommerziellen Strategie von Avebe. Annelies Huisingsh, Direktor Marketing bei Avebe, erläutert die Aufgaben: Kunden in den Mittelpunkt stellen, Schwerpunkt festlegen, Wert erbringen, Beweise liefern UND die richtigen Geschichten erzählen.

„In der kommerziellen Avebe-Strategie ist genau ausgearbeitet, wie wir unsere Stärke-, Eiweiß- und Faser-Produkte optimal vermarkten und verwerten können. Unsere Strategie: den Kunden in den Mittelpunkt stellen, Schwerpunkt auf Produkten, mit denen wir nachweislich einen Unterschied machen können und Kunden werben und an Avebe binden“, erklärt Annelies.

## Kunde im Mittelpunkt

„Unsere Kunden kennen und verstehen - das ist der Antrieb unserer Innovation! Zuerst müssen wir die Frage „Was beobachten wir am Markt und was erfordert dies“ beantworten, bevor wir festlegen können, wie die Inhaltsstoffe unserer Kartoffeln einen Unterschied machen können. Indem wir Neugierde an den Tag legen, uns in den Markt vertiefen und neue Erkenntnisse zusammentragen, können wir sehen, welchen Mehrwert unser Produkt im Endprodukt des Kunden hat. So gewährleisten wir außerdem, dass unsere Innovationen in Zukunft noch besser an die Wünsche und Bedürfnisse unserer Kunden angepasst sind.“

## Schwerpunkte festlegen

Das Produktportfolio von Avebe wurde im Laufe der Jahre stark erweitert,

erklärt Annelies weiter. „In unserer Strategie haben wir beschrieben, welche Produkte unsere Glanzstücke sind. Indem wir Schwerpunkte festlegen und Produkte mit einem „vergleichbar“ einzigartigen Wert in einem sogenannten „Leistungsversprechen“ unterbringen, können wir gezielter auf Kundenwünsche eingehen. Unter diesen Leistungsversprechen verstehen wir: unser Versprechen gegenüber dem Kunden, was unsere Inhaltsstoffe so relevant und unverwechselbar für den Kunden machen UND die Gründe dafür. Indem wir diesen Glanzstücken einen prominenten Platz im Vordergrund geben, machen wir anschließend auf spezifischen Märkten den Unterschied. So ist beispielsweise PerfectaSOL™ einzigartig am Markt für pflanzliche Ernährung, ETENIA™ am Markt für Molkereiprodukte und ist CasuCOL™ das Glanzstück unter Produkten für das Baugewerbe.“

## Beweis erbringen und „Storytelling“

Ein anderer wichtiger Teil der kommerziellen Strategie betrifft die Erbringung von Beweisen. Annelies: „Wir machen mit unserer Kartoffel wirklich den Unterschied. Für all unsere Märkte - Lebensmittel, industrielle

Anwendungsbereiche und Tierfutter - produzieren wir Produkte mit einzigartigen Eigenschaften. Einzigartig im Vergleich zu anderen Quellen von Stärke, Eiweiß und Fasern. Darauf dürfen wir zu Recht stolz sein! Gemeinsam mit unserer Innovationsabteilung sammeln wir Beweise, die unsere Behauptungen unterstützen. So steigt der finanzielle Wert unserer Produkte.

Außerdem wissen wir immer besser, wie wir unsere potentiellen Kunden über verschiedene Kanäle erreichen können. Wir setzen gezielte Werbeaktionen ein, organisieren Webinars, erzählen unsere Geschichte und besuchen aktiv Veranstaltungen und Messen. So bauen wir an Avebe, das breite Bekanntheit genießt als Partner für Mehrwert aus der Kartoffel!“





# Life Saving Rules, für noch mehr Sicherheit am Arbeitsplatz.

**Die Arbeitsgruppe „Life Saving Rules“ (lebensrettende Vorschriften) befasst sich derzeit mit der deutlichen Formulierung einiger Vorschriften, die für einen sicheren Arbeitsplatz unerlässlich sind. Denn die Tatsache, dass sich bei der Arbeit keine Unfälle ereignen, bedeutet nicht gleich, dass Arbeiten auch sicher ausgeführt werden.“**

„Die Vorschriften, auf die sich das Konzept der Life Saving Rules gründen, existieren bereits, aber ihre Formulierung ist manchmal zu allgemein. Oft erkennt man auch nicht den Sinn oder die Notwendigkeit dieser Vorschriften“, erklärt Robert-Jan Bannink, Director QESH. „Und trotz der Tatsache, dass an den verschiedenen Standorten 80 % der Sicherheitsvorschriften auf gleiche Art und Weise ausgeführt werden, können gerade die übrigen 20 % zu schweren Unfällen führen.“

Die Arbeitsgruppe Life Saving Rules besteht aus Vertretern dreier niederländischer Produktionsstandorte.

Robert-Jan erläutert, wie die Vorschriften zustande kommen. „In Dialogsitzungen an den Standorten vor Ort untersuchen wir, wie die Kollegen und Kolleginnen bestimmte Vorschriften verstehen und welche Probleme sie bei der Umsetzung dieser Vorschriften erfahren. Es ist zum Beispiel nicht immer klar, für welche Arbeiten eine Arbeitsgenehmigung erforderlich ist. Wird während der Arbeit auch die richtige PSA getragen? „Handschuhe“ gibt es in verschiedenen Sorten - für Schleifarbeiten sind andere Handschuhe erforderlich als für Reinigungsarbeiten. Das steht aktuell nirgendwo festgeschrieben.“

Und nach diesen Sitzungen? „Die Empfehlungen der Kollegen und Kolleginnen an den einzelnen Standorten werden zusammengefügt, aus sicherheitstechnischer Sicht kritisch beurteilt und anschließend in zehn Vorschriften dokumentiert, die keinen Spielraum für unterschiedliche Interpretationen zulassen. Nachdem die Standortleiter die Vorschriften bekräftigt haben, werden die Life Saving Rules-Vorschriften nach und nach innerhalb der Organisation eingeführt. Robert-Jan hofft, dass die Vorschriften nächstes Jahr um diese Zeit innerhalb der niederländischen Avebe-Produktionsstandorte allgemein bekannt sein werden. Die Einführung an den Produktionsstandorten in Deutschland und Schweden wird ebenfalls folgen.

Sind diese zehn Vorschriften für die Gewährleistung der Sicherheit überhaupt ausreichend? Bestimmt nicht, sagt Robert-Jan: „Es gibt tausend Dinge, an die man denken kann, um Avebe zu einem sicheren Arbeitsplatz zu machen. Aber diese Vorschriften richten sich auf tödliche Risiken oder auf Unfälle mit unumkehrbaren Folgen für das Leben eines Menschen. Life Saving Rules, es sind wirklich lebensrettende Vorschriften.“



Robert-Jan Bannink,  
Director QESH





**Ronny Pals, Standortleiter Foxhol**

„An unserem Produktionsstandort kennt man die Vorschriften nicht immer ganz genau, und andere Vorschriften werden noch nicht immer eingehalten. Deshalb ereignen sich jetzt bei uns noch zu viele Zwischenfälle. Mit den Life Saving Rules wollen wir erreichen, dass sich alle Mitarbeitenden ihrer kritischen Verhaltensweise und ihrer einschlägigen Rolle noch besser bewusst sind, und auch die Folgen kennen, wenn sie die Vorschriften nicht einhalten. Selbstverständlich möchten wir keinen Polizeistaat bilden, sondern streben eine Kultur an, in der man sich gegenseitig, auf professionelle Weise, auf riskantes Verhalten ansprechen kann. Denn Unfälle und Zwischenfälle sind oft die Folgen eines Verhaltens, zum Beispiel wenn jemand keine Handschuhe trägt oder wenn jemand ohne tatsächliche Arbeitsgenehmigung eine Leitung durchsägt. Verhaltensveränderungen sind sehr komplex, aber wenn wir uns weiterhin gegenseitig „coachen“, alle Mitarbeitenden einbeziehen und Konsequenzen für erwünschtes und unerwünschtes Verhalten vorsehen, können wir den notwendigen kulturellen Wandel herbeiführen.“

**Dies sind unsere lebensrettende Vorschriften:**



Der Konsum und der Besitz von Alkohol oder Drogen ist strengstens verboten.



Seien Sie sich der Risiken geschlossener Räume bewusst und treffen Sie die entsprechenden Vorsorgemaßnahmen.



Schützen Sie sich selbst und andere bei Arbeiten in Höhe gegen Fallen und fallende Gegenstände.



Holen Sie immer eine Zustimmung ein, bevor Sie eine Sicherung überbrücken und treffen Sie die erforderlichen Vorsorgemaßnahmen.



Achten Sie auf Zündquellen und gewährleisten Sie, dass keine brennbaren Materialien vorhanden sind, bevor Sie mit der Arbeit beginnen.

Arbeiten Sie ausschließlich mit einer gültigen Arbeitsgenehmigung und halten Sie sich an die darin formulierten Sicherheitsanforderungen.



Überprüfen Sie die Sicherung, bevor Sie mit der Arbeit beginnen.



Gewährleisten Sie, dass die Anschlagmittel für den Zweck geeignet sind und verhindern Sie, dass sich Personen unter der Last aufhalten.



Stellen Sie sich immer so auf, dass Sie nicht von beweglichen Teilen erfasst oder freigesetztem Druck ausgesetzt werden können.



Tragen Sie immer Ihre persönliche Schutzausrüstung.



# Avebe-Mitarbeitende im Rampenlicht.

Lernen Sie die Gesichter von Royal Avebe kennen. In jeder Ausgabe des Avebe-Magazins stellen wir eine Reihe von Personen ins Rampenlicht. Welche Rolle spielen sie innerhalb der Organisation? Hier erfahren Sie es.



**Laura Wijnia**  
Public Affairs Specialist

„Ich arbeite seit März 2023 bei Avebe im Team Communication & Public Affairs. Ich beschäftige mich schwerpunktmäßig damit, zu untersuchen, was die Agrarpolitik aus Den Haag in der Praxis für unsere Mitglieder bedeutet, und dem vorzugreifen. Diesbezüglich gibt es im Moment sehr viel zu tun. Ich komme selbst aus der Landwirtschaft und bin daher sehr engagiert. Es ist inspirierend, unsere Geschichte zu teilen und die Kluft zwischen Politik und Praxis zu überbrücken, um unsere Mitglieder zu unterstützen.“



**Harm Germs**  
Manager Improve- und Wissensentwicklung

„Als Manager Improve- und Wissensentwicklung bei Avebe steht der profitable und nachhaltige Anbau von Stärkekartoffeln für mich an erster Stelle. Neue Sorten und ihre richtige Einführung werden uns ganz erheblich dabei helfen, die Ziele der neuen Strategie Verstärken und Beschleunigen zu erreichen. Alles muss darauf abzielen, die Wertschöpfung aus der Kartoffel zu maximieren, um einen guten Saldo zu erzielen.“



**Marloes Noordkamp**  
Talent Acquisition Specialist

Als Talent Acquisition Specialist bei Avebe ist es meine Aufgabe, auf dem Campus junge talentierte Mitarbeiter zu gewinnen und Studenten und Praktikanten mit allen Möglichkeiten bei Avebe in Verbindung zu bringen. Ich habe große Freude daran, Berufsanfänger zu begleiten, zu begeistern und ihnen zu zeigen, was Avebe alles zu bieten hat. So bleiben wir zukunftsbeständig. Es ist großartig, einen positiven Einfluss zu haben und Menschen zu motivieren, bei Avebe zu arbeiten.“



**Chris Ehlers**  
Sales Account Manager Amerika

„Ich verwalte die Konten unserer Kunden in Nordamerika und rege den Verkauf unserer Produkte an. Unsere Organisation in den USA ist übersichtlich und die Entscheidungswege sind kurz, was uns sehr effizient macht. Ich unterhalte gerne persönliche Kontakte zu unseren Kunden und besuche sie gerne an ihren Standorten, um zu sehen, wie wir helfen können. Es ist großartig zu sehen, wie die Kunden unsere Produkte immer wieder auf neue, innovative Weise einsetzen.“



**Matthias Eikens**  
Manager Agro Deutschland

NEUER KOLLEGE

„Ich bin an Bord seit 1. Oktober. Es gibt von Anfang an eine Menge zu tun - darauf freue ich mich sehr! Natürlich möchte ich mir zunächst einen Überblick verschaffen, sowohl über unsere internen Weichenstellungen als auch über die richtige Unterstützung für unsere Mitglieder in Deutschland. Ich lerne beispielsweise gerade mein Team kennen. Die Mischung aus Erfahrung und neuen Ideen funktioniert sehr gut. Mein Ziel ist es, dass unsere Mitglieder von unserer Betreuung und den Konzepten profitieren.“



**Edith Jiang**  
Technical Sales Manager Food China

„Trotz aller Herausforderungen der letzten drei Jahre haben wir uns als widerstandsfähig erwiesen. Nun steht uns ein weiteres anspruchsvolles Jahr mit Herausforderungen bevor, das aber auch neue Chancen mit sich bringt. Es ist sehr wichtig, dass wir unsere Energie richtig einsetzen, um zu gewinnen - also „Play to Win“! Was die Situation auf dem chinesischen Markt angeht, so hoffe ich, dass wir proaktiv auftreten und unseren Kunden wertvolle und erschwingliche Lösungen anbieten können.“



# Erst denken, dann handeln, Sicherheit an erster Stelle.



Klaas Hidde Kuipers  
Chief Operations Officer

**Klaas Hidde Kuipers ist der neue Chief Operations Officer (COO) von Royal Avebe. Schon in seinen ersten Wochen besuchte er die sechs Produktionsstandorte und sammelte viele neue Eindrücke. „Sicherheit ist für mich das wichtigste Produkt.“**

Für das Executive Committee (EC) ist der neue COO eine wichtige Errungenschaft, die dazu beitragen soll, die strategischen Ziele zu erreichen und die Basis zu stärken. Klaas Hidde: „Während des Bewerbungsverfahrens haben wir ausführlich über die angestrebten Ziele gesprochen. Für mich persönlich steht das Thema Sicherheit immer an erster Stelle.“

Sie ist auch ein wichtiger Schwerpunkt innerhalb von Avebe und diesbezüglich können wir noch Einiges erreichen.“

#### **DNA**

„Was die Sicherheit an den Produktionsstandorten betrifft, ist die Basis in Ordnung“, stellt Klaas Hidde fest. „Im Rahmen der Produktionsprogramme

wurden die richtigen Schritte aufgestellt. Jetzt kommt es darauf an, die Sicherheit auch in der DNA der Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu verankern. Das geht natürlich nicht von heute auf morgen, das ist eine Reise mit vielen kleinen Zwischenschritten.“

#### **Zwei Fragen**

Er fährt fort: „Es wäre schön, wenn sich die Mitarbeiter an den Produktionsstätten vor einer Arbeit immer fünf bis zehn Sekunden Zeit nehmen würden, um für sich selbst zwei Fragen zu beantworten. Die erste Frage lautet: Kann ich diese Arbeit sicher ausführen? Die zweite Frage lautet: Was ist das Schlimmste, was passieren kann? Wenn man sich vor einer Arbeit die Antworten auf diese Fragen bewusst macht, kann man viele Probleme vermeiden. Ich möchte kein COO sein, der Leute besuchen muss, weil sie einen schweren Arbeitsunfall hatten. Verhaltensbasierte Sicherheit, Sicherheit, die durch bewusstes Verhalten entsteht, ist lebensrettend.“

#### **Leidenschaft**

Klaas Hidde, ein chemischer Technologe, begann seine Karriere bei Tate & Lyle, wo er als Prozesstechnologe mit Maisstärke arbeitete. Es folgten Positionen bei Mars und in der Bäckereibranche. In den letzten 10 Jahren arbeitete er bei Cargill, unter anderem als Operations Director Chocolate Europe. Klaas Hidde: „Die Schulungen Black Belt Six Sigma und Green Belt haben sich für mich zu einer wichtigen Triebfeder für kontinuierliche Verbesserungen entwickelt. Diesem Thema gilt meine Leidenschaft, ebenso wie dem Thema Betriebssicherheit. Immer in Bezug auf den Menschen. In den kommenden Monaten möchte ich dies weiter bei Avebe integrieren.“





# Avebe in Ihrem Weihnachtsmenü.

Möchten Sie an den kommenden Feiertagen ein veganes (rein pflanzliches) Gericht servieren?

Auf dieser Seite finden Sie Anregungen für eine Vorspeise und eine Nachspeise.

## Amuse Bouche mit Fetakäse

4 Stück

30 Gramm pflanzlicher Fetakäse, 1 kleine Tomate in Stücken oder Spalten, einen Schuss Olivenöl und grob gemahlene schwarze Pfeffer und grobem Meersalz mischen. In einem Amuse-Löffel oder einem kleinen Glas anrichten und mit Basilikum garnieren.

*In der pflanzlichen Variante dieses griechischen Käses sorgt unser Kartoffeleiweiß für ein vollmundiges und sabniges Mundgefühl und die für Fetakäse so typische krümelige Struktur.*

## Käsekuchen mousse

4 Portionen

Den Ofen auf 175 Grad vorheizen. 120 Gramm Mehl, 80 Gramm weißen Rohrzucker, 80 Gramm pflanzliche Butter und eine Prise Salz mischen und zu einem krümeligen Teig verkneten. Den Krümelteig auf einem mit Backpapier ausgelegten Backblech verteilen und 15 Minuten backen. Das Blech aus dem Ofen nehmen und den Teig, solange er noch weich ist, mit zwei Löffeln in kleinere Krümel zerteilen.

250 Gramm pflanzlichen Frischkäse auf Zimmertemperatur anwärmen lassen und in einer Schüssel mit einem Teigspatel cremig rühren. Das Mark aus der Vanilleschote lösen und dazu 250 ml pflanzliche Sahne geben. Anschließend die Sahne mit der Vanille und 60 Gramm Puderzucker aufschlagen. Die Schlagsahne vorsichtig unter den Frischkäse heben. Den Crumble auf 4 Gläser verteilen, die Mousse darauf geben und mit frischem Obst garnieren.

*In pflanzlichem Frischkäse sorgen unsere Kartoffelstärke und unser Kartoffeleiweiß für ein sabniges Mundgefühl, eine gute Streichfähigkeit und eine stabile Emulsion.*

## Pflanzliche Macarons

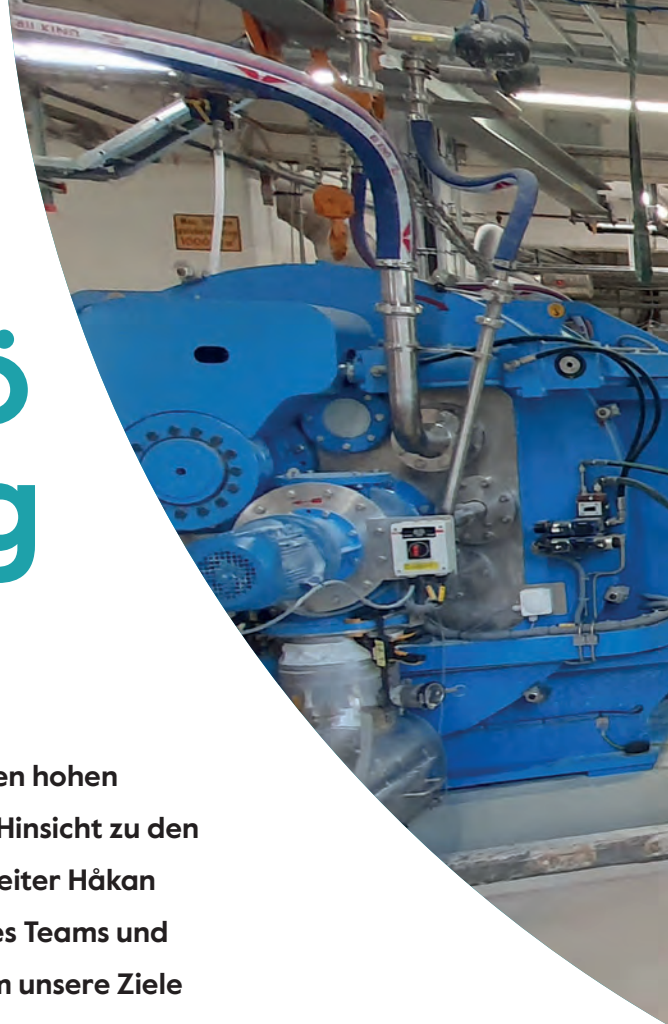
Auch eine tolle Idee für die Feiertage (und alle anderen Tage!): Macarons. Die gibt es auch in einer pflanzlichen Variante. Unser Kunde Smaakaron in Groningen stellt diese Macarons mit unserem Kartoffeleiweiß her. Dieses Eiweiß ersetzt das Hühner-Eiweiß. Besuchen Sie doch den Laden oder die Website. Sie können auch online bestellen!

Smaakaron – <https://smaakaron.nl>



# Avebe Malmö ist vollständig CO<sub>2</sub>-neutral.

Nachhaltigkeit hat bei Avebe Malmö bereits seit Jahren einen hohen Stellenwert. Der schwedische Standort trägt in mehrfacher Hinsicht zu den Nachhaltigkeitszielen von Royal Avebe bei. Der technische Leiter Håkan Nebreus ist stolz auf die kontinuierlichen Bemühungen seines Teams und auf die Nachhaltigkeitsstrategie von Avebe als Konzern. „Um unsere Ziele zu erreichen, müssen wir nicht härter, sondern intelligenter arbeiten.“



Håkan ist für die Nachhaltigkeitsziele und -projekte von Avebe Malmö verantwortlich. Er und sein Team konzentrieren sich auf die Reduzierung von CO<sub>2</sub> und Wasser sowie auf die Verringerung des Einsatzes von Chemikalien und Wasser. „Als Europa im Jahr 2022 mit der Energiekrise konfrontiert wurde, stiegen die Preise auf ungekannte Höhen. Das hat uns dazu veranlasst, unseren Produktionsprozess noch einmal genau unter die Lupe zu nehmen. Wir begannen, jeden Schritt zu analysieren und uns ständig Fragen zu stellen: „Warum machen wir das?“ Warum müssen zum Beispiel Maschinen weiterlaufen, auch wenn sie nichts produzieren? Das Ausschalten von Maschinen spart Energie. Zu Hause machen wir doch auch das Licht aus, wenn wir weggehen? Und wenn wir Milch aus dem Kühlschrank nehmen, dann schließen wir doch wieder die Kühlschranktür, oder nicht? Wenn die Kühlschranktür tausend Mal auf- und zugemacht wird, ist es vielleicht besser,

die Milch woanders zu lagern. Wir haben beschlossen, diese Philosophie auch auf die Arbeitsumgebung anzuwenden, und dann kommen wir zum dem Schluss, dass wird nicht härter, sondern intelligenter arbeiten müssen.“

## Vollständig CO<sub>2</sub>-neutral

Bei Avebe Malmö konnten die CO<sub>2</sub>-Emissionen nicht nur reduziert werden, sondern seit ein paar Jahren sind sie sogar ganz weggefallen. „Ich bin stolz darauf, dass wir der erste Avebe-Standort sind, der vollständig CO<sub>2</sub>-neutral ist“, so Håkan. „Außerdem haben wir unseren Energieverbrauch in den letzten fünf Jahren erheblich reduziert. Für jede produzierte Tonne Stärke verbrauchen wir jetzt 24 % weniger Energie. Und was den Wasserverbrauch angeht, benötigen wir für jede produzierte Tonne Stärke 30 % weniger Wasser - und dieser Prozentsatz steigt noch weiter an.“

## Elektrokessel: zuverlässige Dampfquelle

Um die CO<sub>2</sub>-Emissionen weiter zu reduzieren, hat das Team von Avebe Malmö 2021 einen Elektrokessel installiert. In Schweden stammen mehr als 50 % der erzeugten Energie aus fossilfreien Wasserkraftwerken. „Mit Wasserkraft können wir in unserer Anlage Dampf erzeugen“, erklärt Håkan. „Der für unseren Produktionsprozess benötigte Dampf kam bisher aus einem Kessel, der mit fossilem Erdgas betrieben wurde. 2021 ist es uns gelungen, dies in CO<sub>2</sub>-neutralen Strom umzuwandeln.“





Foto aufgenommen im Avebe Malmö, von links nach rechts: Mats Alklint, Lars Lindstrom, Bo Malmborg, Kenneth Ekborg, Emir Suljic, Bjorn Sjoblad, Roger Riesbeck und Robin Bernhardt

Der Vorteil ist, dass unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen dadurch auf null reduziert werden. Außerdem sparen wir Energie, weil ein Elektrokessel effizienter ist. Allein mit unserem Elektrokessel realisieren wir eine Reduzierung, die 2 % aller CO<sub>2</sub>-Emissionen von Avebe entspricht. In den letzten zwei Jahren haben wir festgestellt, dass der Kessel eine sehr zuverlässige Dampfquelle ist.“

„Und, was auch sehr wichtig ist, wir wissen jetzt, wie man einen solchen Kessel installiert. Und wir teilen dieses Wissen innerhalb von Avebe. Zum Beispiel mit unseren Kollegen in Gasselternijveen und Ter Apelkanaal. Deshalb freuen wir uns, dass wir uns jetzt nach der langen Corona-Zeit wieder persönlich treffen können. Das erleichtert den Austausch von Ideen und das Voneinander-Lernen ganz ungemein.“

#### **Reduzierung des Wasserverbrauchs**

Um Wasser zu sparen, hat Avebe Malmö im August dieses Jahres eine hochmoderne neue Waschanlage in

## Genau wie der Slogan von Nike: We just do it!

Betrieb genommen. Håkan: „Diese Anlage wurde im August dieses Jahres in Betrieb genommen“, sagt Håkan. „Wir müssen die ersten Ergebnisse noch auswerten, aber es sieht schon jetzt vielversprechend aus.“

#### **Teamarbeit**

Håkan betont, dass das gesamte Team von Avebe Malmö gemeinsam zu den Nachhaltigkeitszielen des Standorts und des Unternehmens und damit auch zum Leistungspreis beiträgt. „Unser Betrieb ist wendig: Wenn wir etwas ändern müssen, führen wir eine Risikoanalyse durch, und wenn die positiv ausfällt, machen wir uns sofort an die Arbeit. Genau wie der Slogan von Nike: „We just do it“! Bei uns gilt „Learning by Doing“, und die Geschäftsleitung gibt uns die Möglichkeiten dazu. Das ist wichtig, denn praktische Veränderungen bedeuten auch einen Wandel in der Denkweise des Unternehmens. Das zu erreichen, kostet Zeit und Mühe. Wir sind ein kleiner Teil der Nachhaltigkeitskette von Avebe. Unsere Mitglieder, die Landwirte, bilden die Grundlage und sie leisten einen großen Beitrag. Wir sind stolz darauf, einen Beitrag zu den Zielen von Avebe leisten zu können.“

# „Kundennähe ist ein Teil unserer Identität.“

**Wenn man seine Kunden kennt und versteht, entstehen starke Beziehungen und gezielte Innovationen, mit denen man wirklich etwas bewirken kann. Das ist nicht nur die Ansicht von Royal Avebe, auch die Unternehmen, mit denen wir zusammenarbeiten, teilen diese Philosophie. Stefano Tagnin arbeitet bei Favini, einem Hersteller von hochwertigem Papier und Kunde von Avebe in Italien. Er erläutert, wie sich Favini um Kundennähe bemüht, um die Unternehmensziele zu erreichen.**



Stefano Tagnin ist bei Favini als Group Purchase Manager für den Einkauf zuständig. Er arbeitet bereits seit 30 Jahren für das Unternehmen. Kundennähe ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenswerte von Favini. Der Ausgangspunkt ist, dass die Beziehung zum Kunden bei allen Kontaktmomenten im Mittelpunkt steht, wobei sowohl die Ziele des Kunden als auch die Ziele von Favini selbst berücksichtigt werden. Dadurch schaffen wir Vertrauen und Synergie, die Grundlage für dauerhafte, langfristige Kundenbeziehungen.

## **Wie würden Sie mit Ihren 30 Jahren Erfahrung die Papierindustrie und Ihre Arbeit charakterisieren?**

„Ich arbeite in einem innovativen, manchmal anstrengenden, aber sicherlich sehr inspirierenden Sektor. Ich arbeite täglich mit Menschen innerhalb und außerhalb unserer Organisation zusammen und ich liebe es, mich mit verschiedenen Ideen und immer wieder interessanten Herausforderungen zu beschäftigen.“

## **Wie passt die Strategie der Kundennähe zu dieser Branche und zu Favini?**

„Kundennähe ist für uns keine Strategie, sie ist unsere Identität. Sie ist eine Arbeitsphilosophie, die im Laufe der Jahre unter den Mitarbeitern von Favini herangereift ist und heute einen Eckpfeiler unserer Arbeitsweise und unseres Umgangs mit Kunden und Kollegen darstellt. So ist sie zu einem Teil der „Lebensart“ eines jeden von uns geworden.“

## **Warum ist das wichtig?**

„Kunden wechseln den Zulieferer selten nur aus Preisgründen. Denn die Beziehung ist ein sehr wichtiger Faktor. Wir sind davon überzeugt, dass eine konstruktive Zusammenarbeit mit unserem Kunden, aber auch mit Zulieferern und Kollegen dazu beiträgt, viel höhere Ziele zu erreichen. Das bezieht sich auf alle Kontaktmomente mit dem Kunden und ist sogar Teil unserer Unternehmenswerte. Jeder Buchstabe des Namens Favini steht für einen unserer Unternehmenswerte und das A steht für Amore - Italienisch für Liebe. Das steht für die Liebe zu Menschen, für Verbundenheit und für Zusammenarbeit, um etwas Wunderbares zu schaffen.“

## **Was bringt das Favini?**

„Die Zahlen belegen, dass Kundennähe, der Aufbau langfristiger Beziehungen, funktioniert. Die Beziehungen zu Kunden und Zulieferern haben bei uns oft eine lange Geschichte. Unsere Kunden sind uns treu, weil sie bei Favini die Antworten auf ihre Ideen und Bedürfnisse finden. Auch unsere Zulieferer liefern bereits seit vielen Jahren Rohstoffe oder Dienstleistungen und unsere Personalfluktuationsrate beträgt nur 2 %. Und das, obwohl 600 Menschen bei Favini arbeiten; ein Großteil der Fluktuationsrate betrifft Kollegen, die in den Ruhestand gehen.“



### Italienische Wurzeln

Die italienischen Wurzeln von Favini hindern das Unternehmen keineswegs daran, international zu denken und zu handeln. Sie verbinden diese Internationalität mit einem starken lokalen Engagement durch ihre Produktionsstätten in Rossano Veneto und Crusinallo. Das Unternehmen ist vor allem auf die Herstellung von hochwertigem Papier für verschiedene grafische Anwendungen spezialisiert - und dabei verwenden sie die Avebe Produkte. Die Produktionsstandorte haben unterschiedliche Produktionsziele: In Rossano Veneto wird grafisches Naturpapier hergestellt, während man sich in Crusinallo auf beschichtetes und metallisiertes grafisches Papier und Trennpapier spezialisiert hat, das weltweit exportiert wird. Wichtige Absatzmärkte sind die Automobil- und die Modeindustrie.

“Die Beziehungen zu Kunden und Zulieferern haben bei uns oft eine lange Geschichte.“

# Kampagne-Endpreis, Kartoffelgeld und Leistungspreis.

Was gelangt wirklich in die Taschen der Mitglieder? Und wann sprechen wir über die Leistung der Genossenschaft? Royal Avebe verwendet verschiedene Begriffe, wenn es um finanzielle Leistungen und Kartoffelzahlungen geht.



## Kampagne-Endpreis

Der Kampagne-Endpreis bildet die Basis des Kartoffelgeldes, den die Mitglieder für die von ihnen gelieferten Kartoffeln erhalten. Der Kampagne-Endpreis wird von der Marktentwicklung und dem, was Avebe auszahlen kann, beeinflusst. Der Kampagne-Endpreis basiert auf „Standard“-Kartoffeln mit einem Stärkegehalt von 19 % und der Lieferung im Rahmen des A-Volumens.



## Kartoffelgeld

Für die Portemonnaies der Mitglieder hat das Kartoffelgeld große Bedeutung. Er setzt sich aus dem Kampagne-Endpreis und den Leistungskomponenten zusammen. Die Leistungskomponenten sind Stärkegehalt, Lieferzeitpunkt, Qualitätsprämie und die Prämie für die Ausschöpfung (Volllieferung) des A-Volumens. Gegebenenfalls erfolgt eine Kürzung für Tara. Dies ist der Preis für die Kartoffeln „ab Hof“. Die Verlade- und Transportkosten gehen auf Rechnung von Avebe.



## Leistungspreis

Im Leistungspreis kommen die Leistungen der Genossenschaft zum Ausdruck. Der Leistungspreis ist, anders als der Name vermuten lässt, eigentlich kein Preis. Eigentlich ist er der wichtigste Indikator für die Geschäftslage von Avebe. Er ist eine Summe aus mehreren Teilen: erstens das Geld, das den Mitgliedern gezahlt wurde, einschließlich aller Leistungskomponenten und Kürzungen. Dies nennen wir das Kartoffelgeld.

Dazu werden die Kosten des Transports der Kartoffeln addiert. Dieser Betrag, den Avebe für das gelieferte Gesamtvolumen an Kartoffeln gezahlt hat, wird auf eine Standardmenge an Kartoffeln mit einem Stärkegehalt von 19 % umgerechnet. Diese aufschlussreiche Umrechnung macht es möglich, mehrere Jahre miteinander zu vergleichen. Einflüsse auf den Leistungspreis, wie beispielsweise höherer Stärkegehalt, gibt es nicht.

Anschließend fließt das Ergebnis der Genossenschaft in den Leistungspreis ein. Bei einem entsprechenden Beschluss der Vertreterversammlung kann ein Teil des Ergebnisses der Genossenschaft den Mitgliedern über eine Nachzahlung zufließen. Dies nennen wir eine Ausschüttung aus dem Ergebnis der Genossenschaft.



# Avebe Geschäftszahlen 2022/2023

## Solvabilität

	2022/23	2021/22	2020/21	2019/20	2018/19
Konzernvermögen*	222,0	211,4	208,6	205,5	203,7
Fremdkapital* einschließlich rückstellungen	502,2	424,9	375,5	284,9	269,7
Gesamtkapital*	724,2	636,3	584,1	490,4	473,4
Solvabilität	30,2%	32,5%	35%	41,9%	43,0%

\* x l mio euro



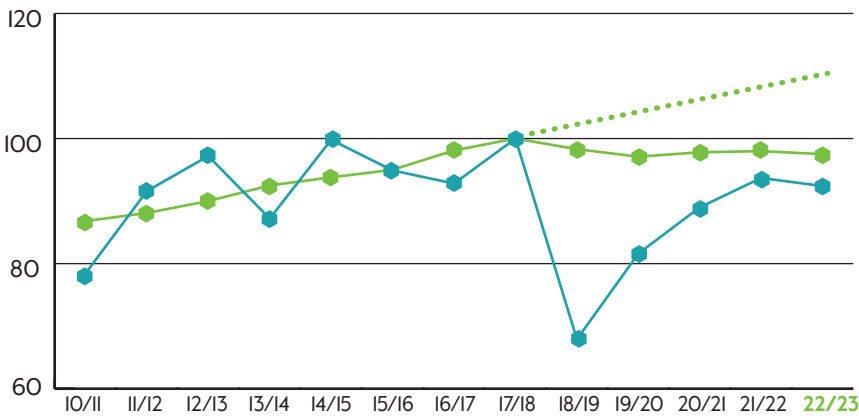
## Mitarbeiter

Anzahl

	Durchschnittlich	Prozentsatz weiblich	Prozentsatz männlich
2022/23	1318	18%	82%
2021/22	1332	18%	82%
2020/21	1389	18%	82%
2019/20	1381	19%	81%
2018/19	1424	19%	81%

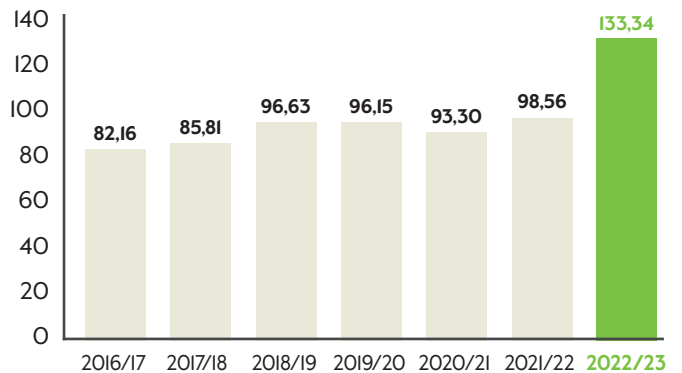
## Stärkeertrag

Pro hektar % im Vergleich zu 2017/2018



## Leistungspreis

pro tonne kartoffeln (euro)



+



+



=



Ergebnis der Genossenschaft

# Ohne Investition, großer Sprung für PN1.

**Die pneumatische Trocknungsanlage PN1 im Werk am Standort Ter Apelkanaal macht einen großen Sprung vorwärts in der Produktivität. Durch die Zusammenarbeit von Produktion, Maintenance und Prozesstechnologie konnte der Ablauf in der Anlage optimiert werden.**

„In den nächsten fünf Jahren möchten wir auf dieser strategischen PN-Linie jährlich um etwa 40 Prozent wachsen. Mit Investitionen und dem, was bereits vorhanden ist, können wir das schaffen. Das Bemerkenswerte ist, dass wir die Hälfte dieses Wachstums bereits ohne Investitionen erreicht haben - ein großer Erfolg“, erzählt der Manager Operations Hylke Zijlstra.

Der Steuerungsexperte Bram Mulder, der Prozesstechnologe Anton Venema und das Team, das an dieser Linie arbeitet, haben diese knifflige Aufgabe gemeinsam bewältigt. Laut Anton wurde

Hylke Anfang des Jahres mit der Frage nach mehr Wachstum konfrontiert, und so wurde begonnen, über eine Lösung nachzudenken. „Durch die vereinten Bemühungen des Dreiecks Maintenance-Produktion-Prozesstechnologie mit Bram als Steuerungsexperte ist es uns gelungen, den Trocknungsprozess zu optimieren.“ Der Vakuumfilter, ein Teil der Stärketrocknung, muss mehrmals täglich gereinigt werden, damit der Prozess nicht ins Stocken gerät. Bei diesem Prozess wird der sogenannte „Filterkuchen“ entfernt. Da schien es Raum für Verbesserungen zu geben. Früher stand die Produktion dabei jedes

Mal 20 Minuten lang still. Heute können wir die ersten drei Male ohne Stillstand weiter arbeiten, indem jedes vierte Mal eine intensive Reinigung durchgeführt wird. Eine positive Begleiterscheinung dabei ist, dass alle nachfolgenden Prozesse ebenfalls gleichmäßig weiterlaufen können.

Hylke rechnet vor, dass mit dieser Maßnahme, sofern die zusätzliche Stärke komplett abgesetzt werden kann, jährlich mehr als eine Million Euro einbringen wird. Laut Mulder haben alle Kollegen dazu beigetragen, die Reinigungsarbeit zur Beseitigung des Filterkuchens zu vereinfachen: „Auf diese Weise halten wir den Produktionsverlust bei der Reinigung so gering wie möglich und beweisen, dass wir in sehr kurzer Zeit etwas umsetzen können.“

Durch diese Anpassung der Arbeitsmethode entfallen die Produktionsunterbrechungen, zeigt Hylke. Dabei erklärt Bram, dass die Steuerung möglichst einfach gehalten wurde. Anton: „Wir haben nicht nur die Störung behoben, sondern auch die Regelung angepasst, so dass wir bis zu 400 kg pro Stunde mehr produzieren können und weniger Ausfallzeiten haben.“ Hylke: „Das Team hat großartige Arbeit geleistet. Hätten wir dies vor anderthalb Jahren gesagt, dann hätten uns die meisten wohl ausgelacht. Es geht also doch, solange man sich nur traut und sich immer wieder gegenseitig herausfordert, „Play to Win“! Wir haben nachgedacht und die richtigen Dinge getan: Innovation vor Ort.“



Von links nach rechts: Bert Kupers (Maintenance Engineer), Hylke Zijlstra (Manager Operations: Kunde des Teams), Anton Venema (Prozesstechnologe), Arnold Simon (Prozesstechnologe), Bram Mulder (Process Control Specialist), Reamon Heeres (Operator) und Rene Boiten (Assistant Manager Operations).





# Auf dem Land.



Die Arbeit unserer Mitglieder geht immer weiter. In letzter Zeit waren sie mit der Kartoffelernte beschäftigt. Diese Fotoreportage zeigt, wie die Arbeit auf den Feldern aussieht.





Folgen Sie uns auf sozialen Medien:

 LinkedIn: RoyalAvebe

 Instagram: Royalavebe\_de

 Facebook: Royal Avebe Deutschland

 X: Royal\_Avebe

 YouTube: Royal Avebe



Das Avebe-Magazin wurde im Auftrag von Coöperatie Koninklijke Avebe U.A. erstellt und wird an alle Mitglieder und Mitarbeitenden von Royal Avebe verschickt. Die digitale Version des Magazins kann abgerufen werden unter [www.avebe-kpw.de/downloads/](http://www.avebe-kpw.de/downloads/)

**Kontakt:** [communication@avebe.com](mailto:communication@avebe.com) | **Fotografie:** Ivo Hutten, Peter Tahl en Avebe | **Konzept und Layout:** JEEN |

**Texte:** Royal Avebe und JEEN | **Druck:** PrintX.nl