

## STUDIE SKIZZIERT „NEW NORMAL“ DER FLEISCHWIRTSCHAFT

- Für die Kurzstudie "Managing the 'New Normal': Auswirkungen von COVID-19 auf sechs zentrale Handlungsfelder der Fleischwirtschaft" hat Munich Strategy die langfristigen Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Fleischwarenindustrie analysiert.
- Die Studie bezieht sich auf die „Neue Normalität“ ab dem 2. Halbjahr 2021, wenn Impfstoffe in Deutschland in der Breite verfügbar und Beschränkungen aufgehoben werden.
- Datengrundlage sind Experteninterviews sowie die Munich Strategy Mittelstandsdatenbank mit Leistungs- und Strategiedaten von mehr als 3.500 mittelständischen Unternehmen.
- Munich Strategy sieht für Hersteller der Fleischwirtschaft Handlungsbedarf in den Feldern „Preisentwicklung“, „Rohstoffsicherheit“, „Plant-based & lab-grown“, „Tierwohl“, „Ökologie & Transparenz“ und „Verpackung“.

Für die Kurzstudie "Managing the 'New Normal': Auswirkungen von COVID-19 auf sechs zentrale Handlungsfelder der Fleischwirtschaft" hat die auf die Nahrungsmittelindustrie spezialisierte Unternehmensberatung Munich Strategy die langfristigen Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Fleischwarenindustrie analysiert. Die Studie bezieht sich auf die „Neue Normalität“ ab dem 2. Halbjahr 2021, wenn Impfstoffe in Deutschland in der Breite verfügbar und Beschränkungen aufgehoben werden. Datengrundlage der Studie sind Experteninterviews sowie die Munich Strategy Mittelstandsdatenbank mit Leistungs- und Strategiedaten von mehr als 3.500 mittelständischen Unternehmen.

01  
03

### „SYSTEMRELEVANZ“ IST KEINE ÜBERLEBENS GARANTIE

Munich Strategy hat das durchschnittliche Umsatzwachstum, die Ertragsquote und die Eigenkapitalquote von mittelständischen Unternehmen der Fleischwirtschaft ermittelt. Die Auswertung zeigt eine starke Streuung der Branche: Je nach Geschäftsmodell und Subsegment unterscheiden sich die Unternehmen deutlich in ihrer Wachstums- und Ertragskraft. Das führt den Autoren zufolge dazu, dass Unternehmen trotz einer durch den Lockdown bedingten Sonderkonjunktur der letzten Monate gefährdet sein können. Im Vergleich zu anderen Segmenten der Foodindustrie sieht Munich Strategy in der Fleischwirtschaft mehr Krisenverlierer, da die Branche bereits vor Corona geschwächt war.

### FÜNF RAHMENBEDINGUNGEN PRÄGEN DAS „NEW NORMAL“

Die Auswirkungen der COVID-19-Krise werden für die Nahrungsmittelindustrie in fünf wesentlichen Rahmenbedingungen spürbar werden. Dazu gehören laut Munich Strategy die Rezession, die zu reduzierter Kaufkraft, Kaufzurückhaltung und aufgeschobenen Investitionen führen wird, die „Re-Regionalisierung“, die mit einer stärkeren Absicherung von Beschaffungsquellen, der Rückbesinnung auf regionale Rohstoffe und Quellen einhergeht und der Aspekt der „Distanz“, der zu Vereinzelung und weniger Veranstaltungen führt. Ebenso werden das Thema Hygiene & Gesundheit und damit einhergehend neue Anforderungen an Produkte und Vertriebskanäle sowie der steigende Einfluss des Staates als prägende Rahmenbedingungen für die „Neue Normalität“ gesehen. Die veränderten Rahmenbedingungen werden sich in den zentralen Handlungsfeldern der Fleischwirtschaft unterschiedlich stark bemerkbar machen. Munich Strategy sieht für fleischverarbeitende Unternehmen

den größten Handlungsbedarf in den Feldern "Preisentwicklung", "Rohstoffsicherheit", "Plant-based & lab-grown", "Tierwohl", "Ökologie & Transparenz" und "Verpackung".

## DER PREISDRUCK STEIGT WEITER

Die Studienautoren gehen davon aus, dass der Preisdruck im Segment weiter steigen wird. Grund dafür sind höhere Rohwarenpreise und Produktionskosten, die von fleischverarbeitenden Betrieben nicht an den Handel weitergegeben werden, da sich dieser aufgrund der Rezession im Preiswettbewerb befindet. Um sich aus dieser klassischen Sandwich-Position zu befreien, empfehlen die Berater den Fleischverarbeitern, durch Automatisierung und Robotik die Kosten- und Prozesseffizienz weiter voranzutreiben und durch Akquisitionen oder Fusionen Größe und Volumen aufzubauen, um die eigene Beschaffungsmacht zu steigern. Durch die Vertikalisierung des eigenen Geschäftsmodells sollen Schlacht- oder Zerlegungsbetriebe übernommen oder gebunden werden. Außerdem ist es laut Munich Strategy notwendig, eine wertschöpfende Positionierung im Markt aufzubauen – etwa durch Produktinnovationen und eine stärkere Differenzierung der eigenen Marke.

## TIERWOHL UND PLANT-BASED GEWINNT AN FAHRT

Der Studie zufolge hat Krise das Bewusstsein für ökologische Zusammenhänge und die Aufmerksamkeit für Haltungs- und Schlachtbedingungen geschärft. Auf Verbraucherseite wird sich die Veränderung im New Normal in zwei Entwicklungen niederschlagen: Zum einen zeigen Konsumenten Vorbehalte gegen die konventionelle Produktion und damit zusammenhängend eine höhere „Wert-Schätzung“ für qualitativ hochwertigere Erzeugnisse. Hersteller und Händler können diesen Konsumenten mit selektiven Qualitätsoffensiven neue hochwertige Optionen nahebringen. Zum anderen wächst das Interesse an „lab-grown“ und „plant-based“ aus ökologischen und ethischen Motiven.

Um sich auf den „multi-optionalen Verbraucher“ der Zukunft auszurichten, empfehlen die Berater zum einen die Weiterentwicklung des Portfolios in Richtung Fleisch-Alternativen und die Bewältigung der damit zusammenhängenden technologischen Herausforderungen, gegebenenfalls auch in Kooperationen. Ebenso gilt es, in diesem Zuge die eigene Markenpolitik- und Positionierung einer Prüfung zu unterziehen. Um den Anforderungen der „neuen Wert-Schätzung“ gerecht zu werden, sollten Hersteller ihren vertikalen Zugriff zur Beschaffung hochwertiger, spezifizierter Rohwaren verbessern und selektive Vermarktungsprogramme – unter der Marke oder der Eigenmarke – aufbauen. Zusätzlich ist der Ausbau von Kooperationen oder Netzwerken entlang der Wertschöpfungskette eine Option.

## NEUER FOKUS AUF DER VERPACKUNG

Munich Strategy sieht durch die Pandemie einen neuen Fokus auf Hygiene und somit auch der Schutzwirkung von Verpackungen – allerdings ohne dass ökologische Fragen an Bedeutung verlieren. Der Regulierungsdruck ist weiterhin hoch, der Umbau in Richtung nachhaltiger Verpackungslösungen sollte deshalb auch für die Fleischwarenindustrie oben auf der Management-Agenda stehen. Um sich für diese Entwicklung aufzustellen, sehen die Berater von Munich Strategy drei Stoßrichtungen: Die Mitwirkung beziehungsweise Beteiligung an Branchenstandards ist auch für das Fleischwarenssegment Pflicht. Für Snacks im Filialbereich sollten „intelligente“ Mehrwegsysteme entwickelt werden. Zusätzlich bietet der Thekenverkauf für frische Snacks die Chance für ökologische Profilierung.

„Themen, die im Krisenjahr 2020 kurzfristig in den Hintergrund gerückt sind, werden 2021 mit einer neuen Dynamik auf die Fleischbranche einwirken“, fasst Studienautor Matthias Riemann die Ergebnisse der Studie zusammen. Die Anforderungen der Verbraucher seien noch weiter gestiegen, Zukunftsthemen müssten jetzt von

den Herstellern mit Nachdruck vorangetrieben werden. Der Branchenexperte sieht jedoch auch Chancen in der Neuordnung der Branche: „Wer es schafft, die Veränderungen zu seinen Gunsten zu nutzen, kann sich in den Handlungsfeldern profilieren und den Wettbewerb hinter sich lassen.“

Als Partner bei Munich Strategy berät **Matthias Riemann** Unternehmen des gehobenen Mittelstands der Nahrungsmittelindustrie und des Maschinenbaus. In zahlreichen Projekten stehen die strategische Weiterentwicklung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit seiner Kunden im In- und Ausland im Mittelpunkt. In der Studie „Stresstest Fleischwirtschaft“ hat er 25 Wettbewerber aus der Fleischwirtschaft analysiert und ihre Krisenfestigkeit in Zeiten von COVID-19 geprüft.

**Munich Strategy** Munich Strategy ist eine internationale Managementberatung für den gehobenen Mittelstand mit Büros in München, Amsterdam und Chicago. Für führende Unternehmen aus den Branchen Nahrung/Verpackung und Bau entwickelt Munich Strategy Strategien, die zu einem Ausbau der Marktführerschaft oder zur nachhaltigen Steigerung der Marktanteile führen. Im Fokus stehen dabei Wachstums- und Internationalisierungsstrategien und die Begleitung von Mergers & Acquisitions. Zudem arbeiten die Strategieberater gemeinsam mit ihren Kunden an digitalen Konzepten, um deren Geschäftsmodelle auf die Herausforderungen der Zukunft auszurichten und zu transformieren. Gegründet im Jahr 2006 verfügen die Consultants von Munich Strategy über 14 Jahre Erfahrung, haben über 500 Projekte erfolgreich abgeschlossen und sich als führende internationale Strategieexperten in ihren Branchen etabliert.

**Die vollständigen Ergebnisse der Studie können angefordert werden unter:**

presse@munich-strategy.com  
+49 (0)89 1250 15916