

**Die  
Fleischwarenindustrie  
in Nordrhein-Westfalen –  
Entwicklungen - Trends – Konzepte**

**erstellt im Auftrag von**

**NEW.S**

**durch die**



**Köln, Oktober 2000**

**- Aktualisierung 2001 -**

**durch**



**Bochum, August 2001**

<b>Inhaltsverzeichnis</b>
---------------------------

<b>0</b>	<b>Management-Summary</b>	<b>1</b>
<b>1</b>	<b>Ziele des Branchenreports Feinkostindustrie</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Abgrenzung der Branche</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Methodik</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>Marktsituation der Fleischwarenindustrie</b>	<b>5</b>
	4.1 Wesentliche Marktdaten im Überblick – Ergebnisse der statistischen Analyse	5
	4.2 Regionale Besonderheiten	10
<b>5</b>	<b>Trends, Themen und Herausforderungen in der Fleischwarenindustrie</b>	<b>10</b>
	5.1 Marktstruktur, Marktentwicklung und Wettbewerbssituation	11
	5.1.1 Struktur und Entwicklung des Fleischkonsums in Deutschland	11
	5.1.2 Wettbewerbssituation und Situation der befragten Unternehmen	16
	5.2 Konsumenten und Kundenbedürfnisse	19
	5.3 Strategie und Marketing	24
	5.4 Innovationslinien	30
	5.5 Beschäftigtenstruktur und Qualifikation	32
	5.6 Arbeits- und Betriebsorganisation	34
	5.7 Beziehungen zu den Lieferanten	35
	5.8 Wissens- und Technologietransfer	37
	5.9 Kooperationsmöglichkeiten und –bereitschaft	38
	5.10 Aspekte der Unternehmensfinanzierung	39
	5.11 Chancen und Risiken aus Sicht der Unternehmen	40
<b>6</b>	<b>Standort Nordrhein-Westfalen – Beurteilung und Perspektiven aus Sicht der Interviewpartner</b>	<b>42</b>
<b>7</b>	<b>Schlussfolgerungen und Handlungsbedarf</b>	<b>48</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Entwicklung der Marktanteile der Fleischwarenindustrie in NRW und Niedersachsen am Gesamtumsatz der Fleischwarenindustrie in Deutschland in Prozent	6
Abb. 2: Indexentwicklung des Umsatzes der Fleischwarenindustrie (1995=100)	7
Abb. 3: Indexentwicklung der Beschäftigten in der Fleischwarenindustrie in BRD, NRW und Niedersachsen (1995=100)	9
Abb. 4: Darstellung der Ansiedlung von Fleischwarenunternehmen in Nordrhein-Westfalen	10
Abb. 5: Die Entwicklung des Fleischverzehrs 1995-1999	11
Abb. 6: Fleischkonsum in Kg/Kopf von 1995-2000	12
Abb. 7: Anteilentwicklung der Angebotsformen von Fleisch- und Wurstwaren 1995-1999	13
Abb. 8: Anteile verschiedener Distributionskanäle am mengenmäßigen Absatz von Bedienungsware in den Jahren 1995-1999 (1. Halbjahr)	14
Abb. 9: Anteile verschiedener Distributionskanäle am mengenmäßigen Absatz von SB-Ware in den Jahren 1995-1999 (1. Halbjahr)	15

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Datenübersicht zum Diagramm	8
Tab. 2: Datenübersicht zum Diagramm	9
Tab. 3: Daten zum Diagramm	12

## 0 Management-Summary

Innerhalb der Bundesrepublik ist Nordrhein-Westfalen traditionell der wichtigste Standort für die Fleischwarenindustrie. Neben mehreren national bedeutsamen Unternehmen bilden kleine und mittelständische Unternehmen den größten Teil der insgesamt 186 Betriebe (2000), deren Zahl in den letzten Jahren eine steigende Tendenz zeigte. In den letzten fünf Jahren verlor NRW aber geringfügig an Marktanteilen, da die hier ansässigen Unternehmen gegenüber dem Bundesdurchschnitt unterproportional gewachsen sind.

Die befragten Unternehmen bestätigten aufgrund ihrer Umsatzentwicklung wesentliche Trends, die auch auf der Bundesebene zu beobachten sind. So berichteten sie durchgehend über Absatzsteigerungen in den meisten Segmenten, die aber aufgrund gesunkener Preise in den letzten beiden Jahren mit unterproportionalen Umsatzsteigerungen einhergingen. Im Jahr 2000 zogen die Verkaufspreise zwar an, zugleich stiegen aber auch die Einkaufspreise für den wichtigsten Rohstoff Schweinefleisch an. Wachstumssegmente innerhalb der Fleischwarenindustrie sind vor allem verpackte Ware, Convenience-Food, Geflügelprodukte sowie Kombinationsware. Daneben weiten einige Unternehmen ihre Aktivitäten auch in benachbarte Teilbranchen wie Feinkost und Tierfutter aus.

Die bestehende Wettbewerbssituation kennzeichneten die meisten Unternehmen als Verdrängungswettbewerb. Aus ihrer Sicht sei eine Marktbereinigung überfällig, wenngleich es in den letzten Jahren entgegen ihrer Erwartung nur sehr verzögert zu Betriebsschließungen gekommen sei. Wesentliche treibende Kraft für die anstehende Konzentration sei der Preis- und Qualitätsdruck, der vom Lebensmitteleinzelhandel ausgeht. Die befragten Unternehmen berichteten von immer größeren Schwierigkeiten, die geforderten Konditionen der Handelspartner zu erfüllen. Als dominierendes Kriterium für die Kaufentscheidung der Konsumenten rücke der Preis neben dem Geschmack und der Qualität immer stärker in den Vordergrund. Diese Einschätzung der Unternehmen wird dabei stark von den Verteilungskämpfen mit dem Handel beeinflusst; denn Untersuchungen der Kaufmotive der Verbraucher räumen dem Preiskriterium nur eine vergleichsweise untergeordnete Bedeutung bei.

Die Fragen der Qualität und Schadstofffreiheit spielen für die Fleischwarenindustrie eine herausragende Rolle. Verschiedene Fleischskandale der vergangenen Jahre haben zu einem Imageverlust von Fleisch als Nahrungsmittel geführt. Um dieses zu verbessern, wird eine Steigerung der Transparenz gegenüber dem Verbraucher und die stärkere Standardisierung der Produktionsprozesse über die gesamte Wertschöpfungskette notwendig sein. Eine Schwachstelle stellt dabei zur Zeit noch die Landwirtschaft dar. Diese sollte nach Ansicht der Unternehmen stärker in den Herstellungsprozess einbezogen werden. Gegenüber Ländern wie den Niederlanden oder Dänemark mit integrierten Produktionsketten werde man auf dem europäischen Markt andernfalls mit sehr starken Wettbewerbsnachteilen zu kämpfen haben.

Innovationen werden innerhalb der Fleischwarenindustrie vornehmlich von größeren Unternehmen auf den Markt eingeführt, während kleinere Unternehmen meist als Trendfolger auf Anforderungen des Handels reagieren oder erfolgreiche Produkte am Markt nachahmen. Diese relative Innovationsschwäche bei der Einführung von neuartigen Produkten wird von den Unternehmen zumeist mit fehlenden finanziellen Ressourcen und der Angst vor Flops begründet.

Nach einer Prognose der Rabobank werden in den nächsten zehn Jahren von den zur Zeit etwa 5.200 Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie nur ein Drittel übrig bleiben. Die übrigen werden aus dem Markt ausscheiden oder ihre Selbständigkeit verlieren. Von dieser Entwicklung wird die zur Zeit noch sehr fragmentierte Fleischwarenindustrie voraussichtlich überproportional betroffen sein. Wollen die nordrhein-westfälischen Unternehmen auf dem europäischen Markt mitspielen, so müssen sie sich vertikalen, horizontalen und lateralen Kooperationen mit Zulieferern, Wettbewerbern oder Unternehmen von anderen Teilbranchen stärker öffnen. Obwohl fast alle Befragten Ansatzpunkte für intensive Kooperationen gesehen haben, zeigten sie sich wenig zuversichtlich, dass solche Kooperationen zustande kommen könnten. Die Branche sei sehr verschlossen. Viele Gespräche in der Vergangenheit hätten zu keinem Ergebnis geführt.

Um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, benötigen die Unternehmen eine Verbesserung ihrer Finanzausstattung. Die vorherrschende Finanzierungsform ist die Finanzierung aus Gewinnen bzw. Bankkrediten. Die vornehmlich als Personengesellschaften geführten Unternehmen haben bisher die Bedeutung der Finanzierungsformen Venture Capital oder eine Ausgabe von Aktien nicht in eine nähere Erwägung einbezogen, obwohl gerade diesen im Rahmen einer Expansion eine besondere Bedeutung zukommt.

Der Standort Nordrhein-Westfalen wurde von den Interviewpartnern differenziert, aber insgesamt kritisch beurteilt. Zu der negativen Bewertung haben insbesondere Probleme im Umgang mit verschiedenen Behörden sowie das Gefühl beigetragen, von der Landespolitik nicht unterstützt zu werden. Die Befragten äußerten sich insbesondere über die Landwirtschafts- und Umweltpolitik enttäuscht, die als wenig industriefreundlich eingeschätzt wurde. Die Unternehmen wünschten einen stärkeren Dialog, der vor allem bei auftretenden Lebensmittelskandalen dringend nötig sei, um eine sachliche Aufklärung der Verbraucher herbeizuführen.

Als vordringlicher Handlungsbedarf für die Unternehmen der nordrhein-westfälischen Fleischwarenindustrie kann die Vorbereitung auf den zunehmenden Wettbewerb auf europäischer Ebene gelten. Eine Vielzahl der Unternehmen wird ihre Strategie neu ausrichten müssen und dazu das Produktportfolio einschränken oder umstellen müssen.

## **1 Ziele des Branchenreports Feinkostindustrie**

Ziel des im Januar 2000 gestarteten Sozialpartnerprojekts NEW.S (Nordrhein-westfälische Ernährungswirtschaft – Sozialpartnerprojekt) ist es, die Ernährungswirtschaft in Nordrhein-Westfalen für die Herausforderungen der Zukunft nachhaltig zu stärken. Erster Schritt hierzu war die Analyse der Situation, Entwicklungslinien und Probleme von 12 Teilbranchen. Zu den untersuchten Teilbranchen gehörte unter anderem die Fleischwarenindustrie.

Hierzu wurden von April bis Juli 2000 insgesamt 100 Ernährungsunternehmen aller Größenklassen aus den ausgewählten Teilbranchen befragt. Innerhalb dieser Analysephase wurden die Probleme und Verbesserungswünsche aufgenommen und bewertet.

In dem vorliegenden Teilbranchenreport stellt NEW.S die Ergebnisse der Situations- und Trendanalyse für die nordrhein-westfälische Fleischwarenindustrie vor. Die Ergebnisse für die gesamte nordrhein-westfälische Ernährungsbranche sind im „Branchenreport Nordrhein-westfälische Ernährungsbranche“ zusammengefasst. Insbesondere der Unterstützungsbedarf und Probleme, die nicht nur für einzelne Teilbranchen bestehen, sind hierin dargestellt.

Beide Berichte dienen zum einen dazu, den einzelnen Betrieben und Unternehmen eine Transparenz darüber zu geben, wie ihre Branche die eigene Situation als nordrhein-westfälisches Unternehmen beurteilt. Zum anderen werden ergänzend relevante Entwicklungen dargestellt, in den regionalen Kontext gesetzt und im Hinblick auf ihre Bedeutung für die Entwicklung der Branche beurteilt. Dabei wurde herausgearbeitet, in welchen Bereichen die NRW-Unternehmen, auch teilbranchenübergreifend, gleiche oder ähnliche Probleme bzw. einen Unterstützungsbedarf haben.

Auf Basis dieser Erkenntnisse wurden Handlungsfelder identifiziert, in denen die nordrhein-westfälische Fleischwarenindustrie zukünftig gestärkt werden sollte. Im Rahmen des Sozialpartnerprojektes NEW.S sollten in diesen Handlungsfeldern in den nächsten Monaten entsprechende Unterstützungskonzepte entwickelt und umgesetzt werden.

## **2 Abgrenzung der Branche**

Der nachfolgende Bericht bezieht sich im wesentlichen auf den Produktbereich Fleischverarbeitung innerhalb der Fleischwarenbranche. Gemäß der Branchenabgrenzung des Statistischen Bundesamtes fallen hierunter die Herstellung von getrocknetem, gesalzenem oder geräuchertem Fleisch, Fleischerzeugnissen wie Salami, "Andouillettes", Zervelatwurst, Bologneser Wurst und anderen Würsten. Außerdem die Herstellung von Pasteten, Fleisch in Aspik, Schmalzfleisch sowie anderen Fleischkonserven. In der Branchenabgrenzung sind auch enthalten die Produktgruppen Kochschinken; Fleischextrakt, Fleischsaft, Fleischfertiggerichte und Snacks (mit mindestens 20% Fleischanteil). Schlachten, Schlachten von

Geflügel und Talgschmelzen/Schmalzsiedereien werden hier nur am Rande betrachtet.

### **3 Methodik**

Mit der Analyse der Teilbranche Fleischwarenindustrie wurde die Unternehmensberatung newbusiness consultants, Köln beauftragt. Von April bis Juli 2000 wurden insgesamt in 10 nordrhein-westfälischen Unternehmen der Fleischwarenindustrie Interviews auf Geschäftsführungsebene durchgeführt. Bei 4 Gesprächen mit der Geschäftsführungsebene war der Betriebsrat anwesend, 4 Betriebsräte wurden von diesen Gesprächen unabhängig befragt. Die Namen der befragten Unternehmen werden aus Vertraulichkeitsgründen in diesem Bericht nicht genannt.

Die Auswahl der zu befragenden Unternehmen war zuvor im Namen des Auftraggebers NEW.S gemeinsam vom Arbeitgeberverband der Ernährungsindustrie NRW sowie der Gewerkschaft Nahrung, Genuss, Gaststätten, Landesbezirk NRW, vorgenommen worden. Aufgrund der getroffenen Auswahl wurden 7 große und 3 mittlere fleischverarbeitende Unternehmen befragt. Hinsichtlich der Sortimentsbreite und strategischen Ausrichtung handelte es sich sowohl um fleischverarbeitende Unternehmen mit einem breiten Produktsortiment als auch um Anbieter, die sich auf Spezialitäten konzentriert haben. Unter den befragten Unternehmen fanden sich sowohl Markenhersteller als auch Handelsmarkenhersteller.

Hinsichtlich der Rechtsform waren 6 der 10 befragten Unternehmen Personengesellschaften und 4 Kapitalgesellschaften, wovon ein Unternehmen eine Tochtergesellschaft eines Lebensmittelkonzerns war. Fleischverarbeitende Unternehmen aus dem Produktbereich des Schlachtens, Schlachten von Geflügel und Talgschmelzen / Schmalzsiedereien waren bei den befragten Unternehmen unterrepräsentiert.

In den Interviews wurde ein Gesprächsleitfaden mit insgesamt 33 Fragen eingesetzt, der ein breites Spektrum unternehmerischer Tätigkeit beinhaltet. Neben der Einschätzung und Beurteilung von markt- und wettbewerbsorientierten Themen sowie der unternehmensinternen Organisation und Struktur wurde ein weiterer Schwerpunkt auf die Beurteilung des Standortes NRW gelegt. Die Interviewpartner zeigten sich während der Interviews überwiegend sehr motiviert. Die Gespräche – über deren Inhalte den Gesprächspartnern Anonymität zugesichert wurde – verliefen in einer sehr offenen Arbeitsatmosphäre. Trotzdem kann – insbesondere bei Gesprächen, die zugleich mit den Geschäftsleitungen und den Betriebsräten geführt worden sind – nicht ausgeschlossen werden, dass die Antworten zumindest teilweise im Sinne der sozialen Erwünschtheit beeinflusst wurden.

Neben Gesprächen mit den nordrhein-westfälischen Betrieben wurden im Rahmen des Gesamtprojektes ergänzend 22 Expertengespräche mit wissenschaftli-

chen Einrichtungen, Universitäten, Transferstellen, Industrie- und Handelskammern sowie weiteren Experten aus Verbänden und Gewerkschaften geführt.

Zusätzlich zu den Interviews wurde eine ausführliche Dokumentenanalyse betrieben, in der aktuelle Veröffentlichungen, Branchen- und Trendberichte, Statistiken etc. ausgewertet wurden.

Die Interviewergebnisse sowie die Dokumenten- und Statistikanalyse bilden somit die Grundlage für die Inhalte des nachfolgenden Teilbranchenreports.

Da einige der vom Arbeitgeberverband und der NGG vorgeschlagenen Unternehmen an einer Befragung nicht interessiert waren, haben die newbusiness consultants weitere Unternehmen angesprochen. Von diesen wurden zwei in die Befragung mit einbezogen, um zu einem möglichst hohen Stichprobenumfang zu gelangen.

## **4 Marktsituation der Fleischwarenindustrie**

### **4.1 Wesentliche Marktdaten im Überblick – Ergebnisse der statistischen Analyse**

Die qualitative Auswertung der geführten Interviews und die durchgeführte Dokumentenanalyse zu Trends und Entwicklungen in der Ernährungsindustrie wird in diesem Abschnitt durch die quantitative Analyse statistischer Daten ergänzt. Hierbei wurde insbesondere Wert auf die Entwicklung des nordrhein-westfälischen Anteils am Gesamtumsatz der Fleischwarenindustrie, die Entwicklung der Beschäftigungszahlen und die Umsatzentwicklung in der nordrhein-westfälischen Ernährungsindustrie gelegt. Diese Entwicklungen sollen in Ergänzung der Situationsbeschreibung der Interviewpartner die Struktur der nordrhein-westfälischen Ernährungsindustrie und ihre Position in der bundesdeutschen Ernährungsindustrie veranschaulichen und somit Ansatzpunkte für branchenunterstützende Aktionen liefern. Die Bundesländer, deren Entwicklungen zu Vergleichszwecken hier dargestellt sind, wurden im Hinblick auf ihre Bedeutung in der Fleischwarenindustrie bzw. nach besonders interessanten Entwicklungsverläufen ausgewählt.

Alle in diesem Unterkapitel dargestellten Daten für die Bundesrepublik sind Daten des Statistischen Bundesamtes. Die Daten für die Bundesländer beruhen auf Material der entsprechenden Landesämter für Statistik. Die im Folgenden dargestellten Daten beziehen sich auf Unternehmen mit 20 oder mehr Beschäftigten. Da die untersuchten Betriebe in mehreren Teilbranchen tätig sein können, werden diese Betriebe gemäß ihrer fachlichen Betriebsteile auf Grundlage des Umsatzes sowie der Beschäftigtenanzahl auf die einzelnen Teilbranchen aufgesplittet. Somit wird vermieden, dass fachfremde Daten in einer Teilbranche auftauchen und so zu Verzerrungen der Ergebnisse führen, da der Betrieb als Ganzes der Teilbranche zugeordnet wurde, die den größten Anteil am Gesamtergebnis hat. Durch die Zuordnung in Teilbranchen bleiben bei den Angaben für das Verarbeitende Gewerbe, z. B. Umsätze aus dem Verkauf von Handelsware unberücksichtigt. Die Darstellung nach fachlichen Betriebsteilen ermöglicht daher eine

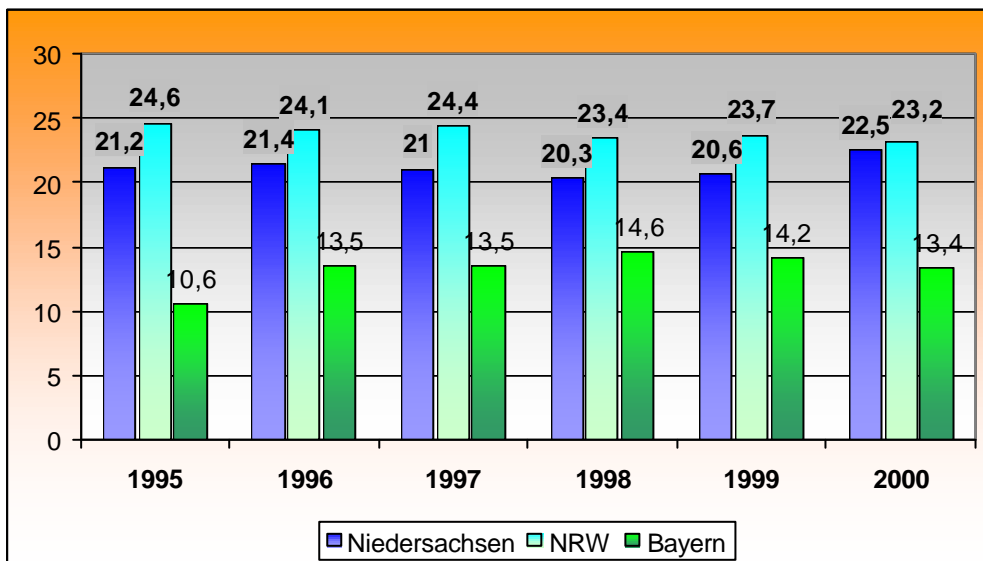
genauere Beschreibung der tatsächlichen Entwicklung des Produktionsstandortes einer Teilbranche. Ab 1997 ist der Berichtskreis um meldepflichtige Handwerksbetriebe aus der Handwerkszählung 1995 erweitert. Diese Erweiterung des Berichtskreises kann für erhöhte Werte ab 1997 verantwortlich sein.

2000 betrug der Gesamtumsatz der bundesdeutschen Fleischwarenindustrie insgesamt 34,75 Mrd. DM. Die amtliche Statistik weist für Nordrhein-Westfalen in 2000 insgesamt 186 Betriebe aus. Es existieren 239 fachliche Betriebsteile mit 18.084 Beschäftigten. Der Umsatz der nordrhein-westfälischen Fleischwarenindustrie betrug 8,78 Mrd. DM.

**- Leichter Verlust von Marktanteilen NRW in den letzten 5 Jahren**

Nordrhein-Westfalen ist traditionell der bedeutendste Produktionsstandort der Fleischwarenindustrie innerhalb der Bundesrepublik. Der Marktanteil Nordrhein-Westfalens bezogen auf den Umsatz entwickelte sich im Bereich der Fleischwarenindustrie von 24,6% (1995) über 24,4% (1997) und 23,4% (1998) auf 23,2% 2000 (Abb.1).

**Abb. 1: Entwicklung der Marktanteile der Fleischwarenindustrie in NRW und Niedersachsen am Gesamtumsatz der Fleischwarenindustrie in Deutschland in Prozent**



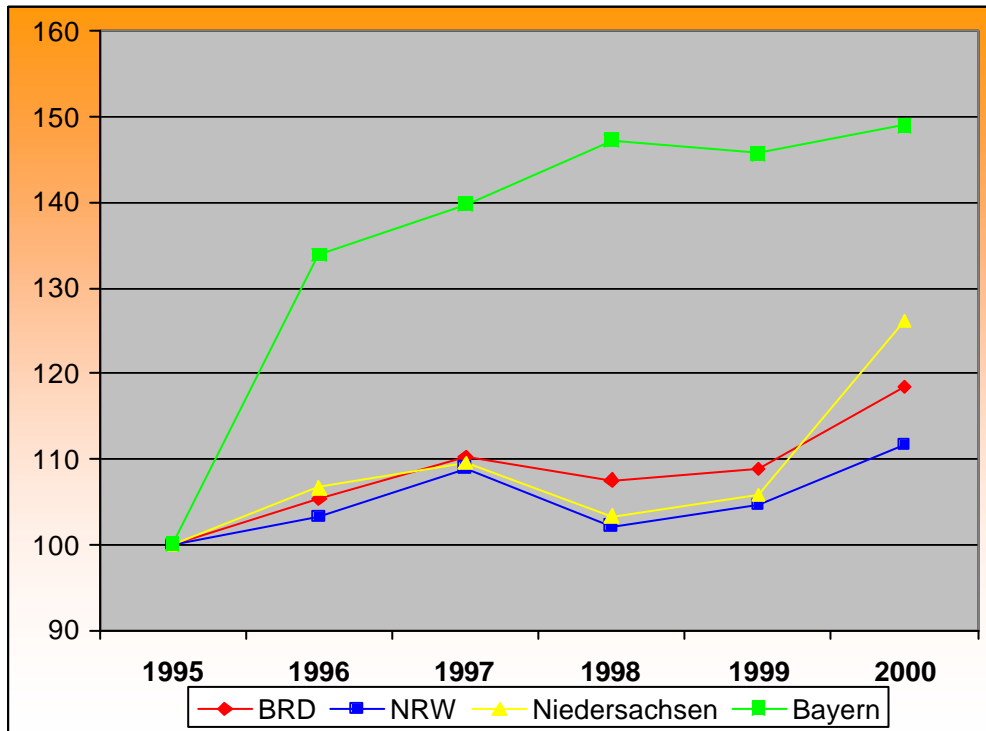
Die Marktanteile der nordrhein-westfälischen, bayerischen und niedersächsischen Fleischwarenindustrie machen zusammen über 59% des gesamtdeutschen Umsatzes der Fleischwarenindustrie aus. Bayern konnte seinen Umsatzanteil insbesondere zwischen 1995 und 1998 steigern (man beachte jedoch die Erweiterung des Berichtskreises 1997), während Niedersachsen vorwiegend von 1999 auf 2000 (+19,2%) zulegte. Wie auch Niedersachsen verzeichnete Nordrhein-Westfalen im Jahre 1998 seinen geringsten Umsatzanteil am gesamtdeutschen Umsatz der Fleischwarenindustrie seit 1995. Insgesamt ist also festzustellen, dass im Beobachtungszeitraum NRW als Produktionsstandort der Fleischwa-

renindustrie gemessen an den Umsatzanteilen innerhalb der Bundesrepublik an Bedeutung verloren hat, während Bayern sich positiv entwickelte. Aufgrund der in dem gleichen Zeitraum aufgetretenen Schwankungen kann zum jetzigen Zeitpunkt nicht beurteilt werden, inwieweit diese Situation Ausdruck einer längerfristigen Entwicklung oder lediglich eine „Momentaufnahme“ ist.

**- Im Bundesvergleich unterdurchschnittliche Umsatzsteigerung von NRW**

Während der Umsatz der fachlichen Betriebsteile der nordrhein-westfälischen Fleischwarenindustrie von 1995 bis 2000 von 7,86 Mrd. DM auf 8,78 Mrd. DM stieg (+ 11,7%), verzeichneten die fachlichen Betriebsteile der bundesweiten Fleischwarenindustrie eine Umsatzsteigerung von 31,91 Mrd. DM (1995) auf 37,82 Mrd. DM 2000 (+ 18,5%). Während der Umsatz der bayerischen Fleischwarenindustrie von 3,40 Mrd. DM (1995) auf 5,0 Mrd. (2000) um rund 13,4% stieg, konnte die niedersächsische Fleischwarenindustrie im selben Zeitraum um 26,0% zulegen, indem sie ihren Umsatz von 6,76 Mrd. DM auf 8,52 Mrd. DM steigerte. Damit zeigt sich, dass Nordrhein-Westfalen in der Fleischwarenindustrie von den dargestellten Bundesländern das geringste Umsatzwachstum verzeichnen konnte, und somit hinter der bundesdeutschen Umsatzentwicklung zurückliegt. Während Bayern sich positiv entwickelte. Aufgrund der in dem gleichen Zeitraum aufgetretenen Schwankungen kann zum jetzigen Zeitpunkt nicht beurteilt werden, inwieweit diese Situation Ausdruck einer längerfristigen Entwicklung oder lediglich eine „Momentaufnahme“ ist.

**Abb. 2: Indexentwicklung des Umsatzes der Fleischwarenindustrie (1995=100)<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Quelle: Bundesamt für Statistik, Niedersächsische Landesamt für Statistik, LDS –NRW.

**Tab. 1: Datenübersicht zum Diagramm<sup>2</sup>**

<b>Jahr</b>	<b>NRW</b>	<b>BRD</b>	<b>Bayern</b>	<b>Niedersachsen</b>
<b>1995</b>	100	100	100	100
<b>1996</b>	103,2	105,4	133,8	106,8
<b>1997</b>	109	110,2	139,8	109,5
<b>1998</b>	102,2	107,6	147,3	103,4
<b>1999</b>	104,7	108,9	145,7	105,8
<b>2000</b>	111,7	118,5	149	126,1

Die relative Umsatzentwicklung der nordrhein-westfälischen Fleischwarenindustrie im Vergleich zur deutschen Umsatzentwicklung und der Länder Bayern und Niedersachsen verdeutlicht folgende Abbildung 2 in der Indexdarstellung. Inwieweit die spektakuläre Entwicklung Bayerns auf fundamentale Wirtschaftstrends oder auf die statistische Methodik der Landesämter für Statistik zurückzuführen ist, konnte im Rahmen des Projektes nicht eindeutig geklärt werden.

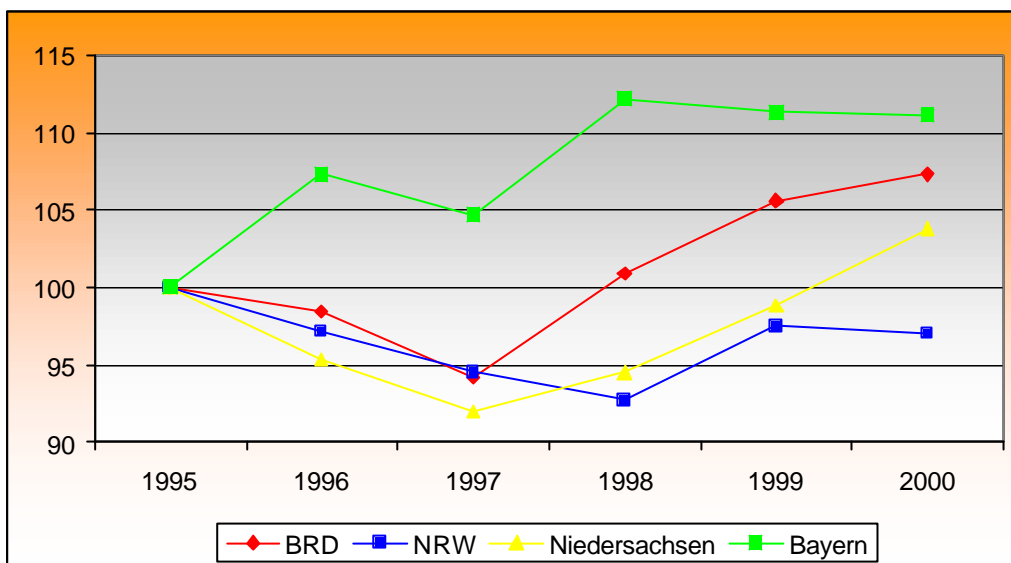
#### **- Gegen den Bundestrend: Rückgang der Beschäftigtenzahlen in NRW**

Die Zahl der Beschäftigten ist bundesweit gestiegen und in NRW zwischen 1995 und 2000 gesunken. So sank die Anzahl Beschäftigter in NRW um 3,0% von 18.645 auf 18.084, während sie bundesweit von 98.077 auf 105.220 um 7,3% zwischen 1995 und 2000 stieg. Auch in Bayern stieg die Anzahl der Beschäftigten von 12.992 in 1995 auf 14.429 in 2000 um 11,1%. Zeitgleich konnte in Niedersachsen ein Anstieg um 3,9% von 19.861 auf 20.643 Beschäftigte im selben Zeitraum verzeichnet werden.

Die relative Entwicklung der Beschäftigtenzahlen zeigt die folgende Abbildung 3 als Indexdarstellung:

<sup>2</sup> Quelle: Bundesamt für Statistik; LDS NRW; BLSD- Bayern; Niedersächsisches Landesamt für Statistik.

**Abb. 3: Indexentwicklung der Beschäftigten in der Fleischwarenindustrie in BRD, NRW und Niedersachsen (1995=100)<sup>3</sup>**



**Tab. 2: Datenübersicht zum Diagramm**

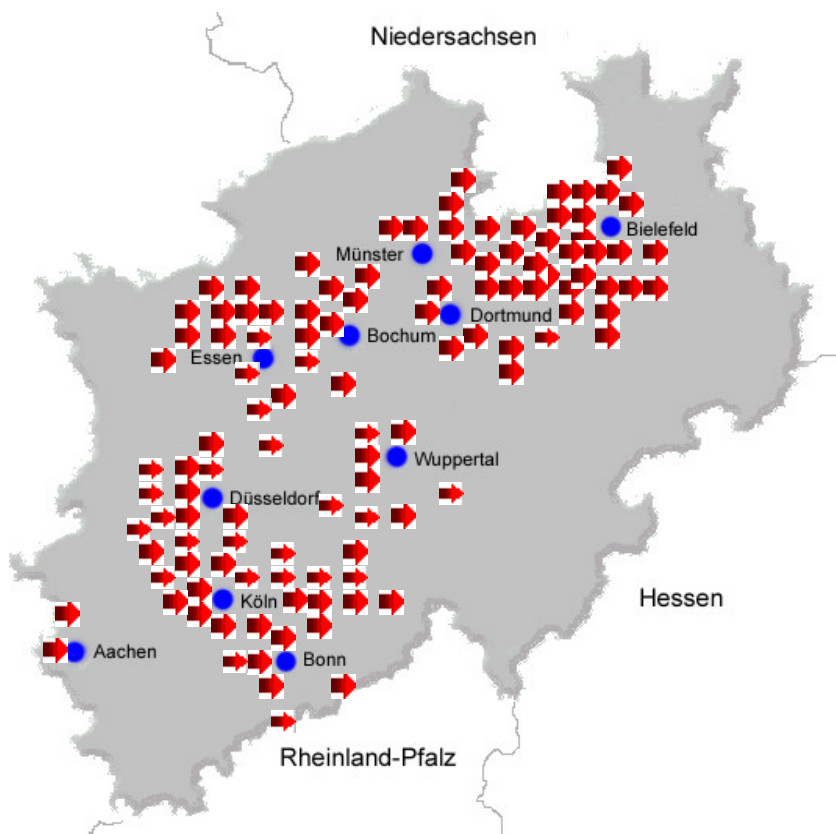
Jahr	BRD	NRW	Niedersachsen	Bayern
1995	100	100	100	100
1996	98,4	97,1	95,3	107,3
1997	94,2	94,5	92	104,7
1998	100,9	92,7	94,5	112,2
1999	105,6	97,5	98,8	111,3
2000	107,3	97	103,8	111,1

<sup>3</sup> Quelle: Bundesamt für Statistik; LDS NRW; BLSD- Bayern; Niedersächsisches Landesamt für Statistik.

## 4.2 Regionale Besonderheiten

Über die regionale Verteilung der Unternehmen der Fleischwarenindustrie gibt folgende schematische Darstellung (Abb. 4) einen Überblick:

**Abb. 4: Darstellung der Ansiedlung von Fleischwarenunternehmen in Nordrhein-Westfalen**



Diese Abbildung zeigt die Unternehmen in Nordrhein-Westfalen mit einer Mitarbeiterzahl von über 20 Beschäftigten. Einen regionalen Schwerpunkt stellt Ostwestfalen als traditionelle Hochburg dar. Weitere Ballungsgebiete sind die Region um die Städte Köln, Bonn und Düsseldorf sowie das westliche Ruhrgebiet. Eine mögliche Erklärung dieser Ballung ist die Nähe zu den Konsumenten in den Großstädten und die damit verbundenen Vorteile der kurzen Wege.

## 5 Trends, Themen und Herausforderungen in der Fleischwarenindustrie

Dieser Abschnitt stellt die subjektive Sichtweise der befragten Interviewpartner den Erkenntnissen aus der Dokumentenanalyse gegenüber. Sofern dies ange-

messen erscheint, werden Bewertungen vorgenommen und mögliche Zukunftstendenzen skizziert.

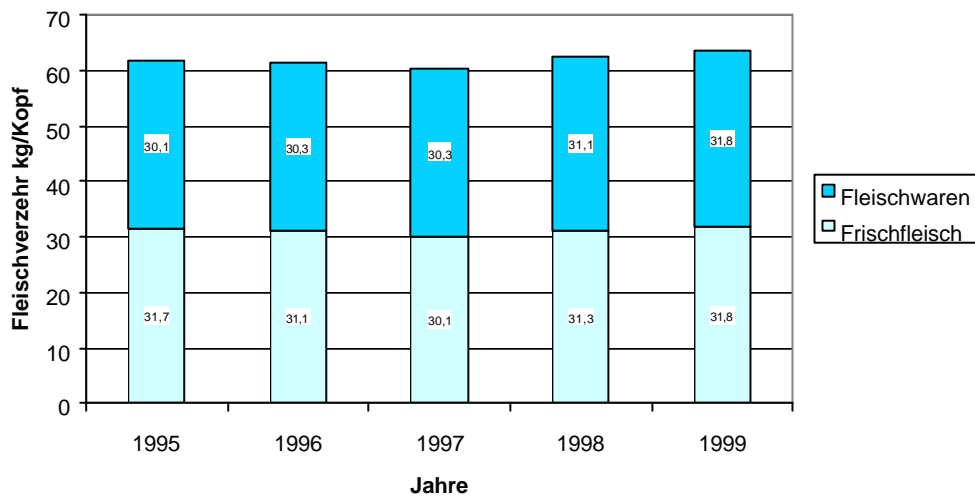
## 5.1 Marktstruktur, Marktentwicklung und Wettbewerbssituation

### 5.1.1 Struktur und Entwicklung des Fleischkonsums in Deutschland

2000 stagnierte bundesweit der Fleischverzehr bei 63 Kg pro Kopf fort. Im Durchschnitt verzehrte 2000 jeder Bundesbürger 62,9 kg Fleisch, wovon jeweils die Hälfte auf Frischfleisch bzw. Fleischwaren entfiel. Diese Steigerung des Fleischkonsums um 1,9% ging nach Erkenntnissen des Bundesverbandes der Deutschen Fleischwarenindustrie aufgrund gefallener Preise dennoch mit einem Umsatzrückgang von 2 Prozent einher. Der Preisverfall ist zumindest teilweise auf die gesunkenen Erzeugerpreise von Fleisch zurückzuführen.

#### - Stagnation des Fleischkonsums in 2000

Abb. 5: Die Entwicklung des Fleischverzehrs 1995-1999<sup>4</sup>



Die Teilmärkte für Fleischverarbeitungsprodukte zeigen eine uneinheitliche Entwicklung (s. Abb. 5).

Während der Verzehr von Frischfleisch 1999 gegenüber dem Vorjahr um 1,6% gestiegen ist, lag die Zunahme bei den verarbeiteten Fleischwaren bei 2,3%.

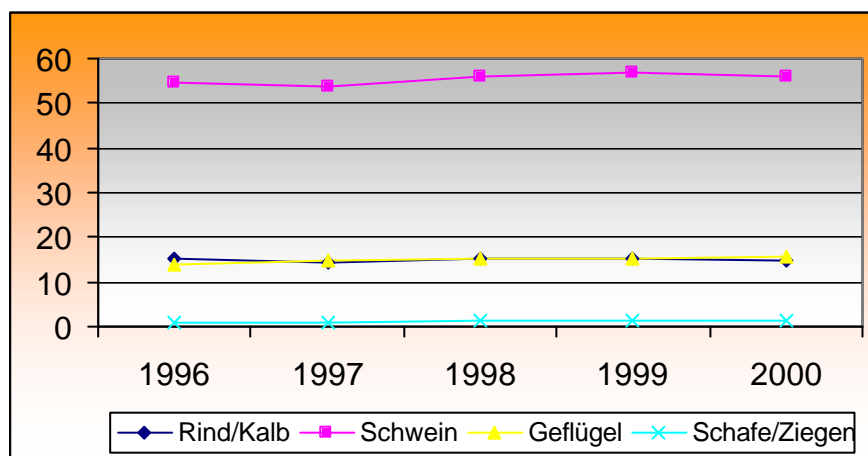
#### - Schweinefleisch stabilisiert seinen Marktanteil

<sup>4</sup> Quelle: BML, ZMP.

Bei den Ausgangsprodukten dominierte 2000 weiterhin Schweinefleisch, dessen Verzehr von 40,9 kg/Kopf auf 40,5 kg/Kopf leicht abnahm. Damit setzte sich der bereits im letzten Jahr begonnene Trend fort, der sich im wesentlichen auf die günstige Preisentwicklung stützt. Der Verzehr von Rind- und Kalbfleisch stagnierte unverändert bei ca. 10kg/Kopf. Bei Geflügel schwächte sich bei einem Anstieg von 9,0 auf 9,3 kg/Kopf (+ 3,3%) der in den letzten Jahren beobachtete Anstieg ab. Sonstige Ausgangsprodukte (Schafs-, Ziegen-, Pferde-, Kaninchen-, Damtier- und Wildfleisch sowie Innereien) spielten mit einem Pro-Kopf-Verzehr von unter 3 kg eine weiterhin untergeordnete Rolle.

Die Entwicklung der letzten 5 Jahre ist folgender Abbildung 6 zu entnehmen.

**Abb. 6: Fleischkonsum in Kg/Kopf von 1995-2000** <sup>5</sup>



**Tab. 3: Daten zum Diagramm**

Jahr	Rind/Kalb	Schwein	Geflügel	Schafe/Ziegen
1996	15,2	54,7	14,1	1,1
1997	14,5	53,8	14,8	1,1
1998	15,1	56,1	15,2	1,2
1999	15,2	56,8	15,3	1,2
2000	14,6	55,8	15,6	1,2

<sup>5</sup> Quelle: ZMP.

### - Hohe Wachstumsraten bei Fleischwaren

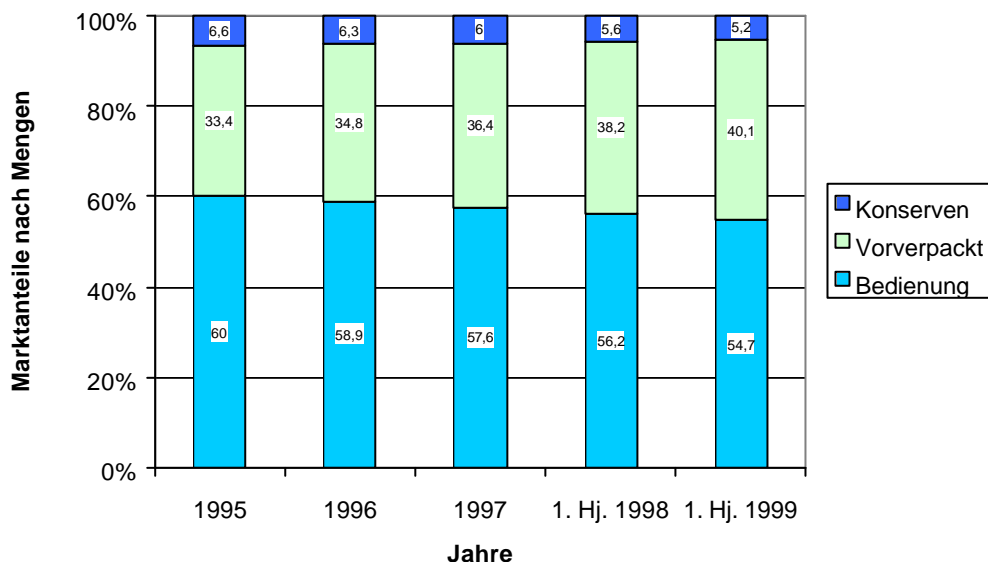
Die Produktionsmenge von Wurstwaren nahm um 4,4% zu. Durch einen gleichzeitigen Verfall des durchschnittlichen Produktionswertes je kg von 8,02 DM auf 7,66 DM kam es aber zu einem wertmäßigen Umsatzrückgang von -0,3%. Innerhalb des Produktspektrums der Wurstwaren zeigten mit einer Zunahme der Produktionsmenge um 6,6% die Brühwürste eine besonders positive Entwicklung, während bei den Kochwürsten eine Stagnation zu verzeichnen war.

Bei den übrigen Fleischwarenerzeugnissen entwickelten sich nach GfK-Angaben im ersten Halbjahr 1999 mit einem Mengenplus von 39% an der Bedientheke und 46% im SB-Bereich vor allem Geflügelprodukte sehr erfreulich. Ferner seien Aspikwaren/Sülzen mit einem Zuwachs von 9% an der Bedientheke (11% SB) positiv hervorgehoben. Eine positive Entwicklung weisen ferner mit einem Mengenzuwachs von 10% Würstchen sowie mit 8% Schinken auf.

### - SB-Ware auf dem Vormarsch

Nach Erkenntnissen der GfK sowie der CMA-Marktforschung setzte sich die seit Jahren zu beobachtende Entwicklung fort, nach der der Anteil von SB-Ware stetig zu Lasten der Bedienware zunimmt. Der Anteil von Konserven zeigt eine langfristig sinkende Tendenz. Die Anteilsentwicklung der letzten 5 Jahre ist folgender Abbildung 7 zu entnehmen:

**Abb. 7: Anteilsentwicklung der Angebotsformen von Fleisch- und Wurstwaren 1995-1999<sup>6</sup>**



Die bis zum ersten Halbjahr 1999 zu beobachtende Entwicklung wird sich nach Ansicht der Stockmeyer Marktforschung in den nächsten Jahren fortsetzen, so

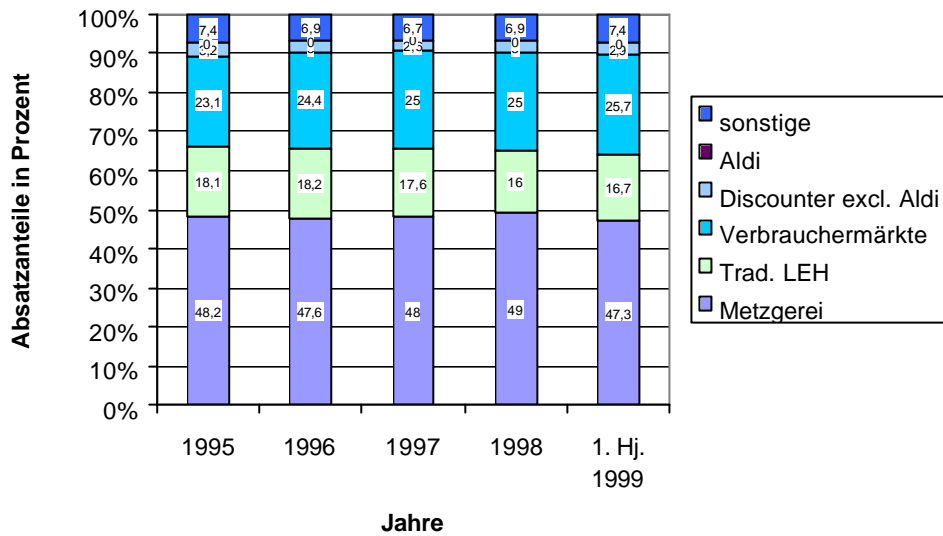
<sup>6</sup> Quelle: GfK Panel Services.

dass im Jahre 2003 jeweils etwa die Hälfte der Umsätze auf SB- und Bedienungsware entfallen wird.

**- Weiterer Bedeutungsverlust der Fachgeschäfte bei Bedienungsware**

Die Entwicklung der Absatzkanäle für Bedienungsware in den letzten 5 Jahren gibt folgende Abbildung 8 wieder:

Abb. 8: Anteile verschiedener Distributionskanäle am mengenmäßigen Absatz von Bedienungsware in den Jahren 1995-1999 (1. Halbjahr)<sup>7</sup>



Hinsichtlich der Absatzkanäle bei der Bedienungsware dominieren die Fachgeschäfte, befinden sich insgesamt aber weiterhin auf dem Rückzug. Gewinner der Entwicklung sind der traditionelle Lebensmittelhandel sowie Verbrauchermärkte. Andere Distributionskanäle spielen eine untergeordnete Rolle für Bedienungsware.

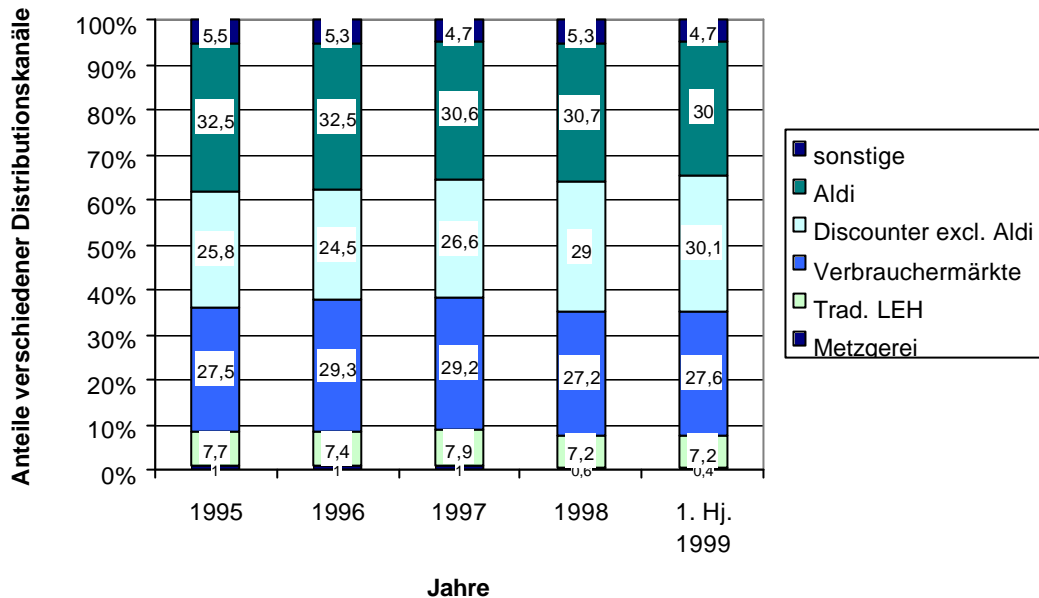
Obwohl der Anteil der Bedienungsware stetig abnimmt, spielt sie doch hinsichtlich der Rendite des Handels weiterhin eine sehr bedeutende Rolle. So werden mit knapp 55% der über die Bedientheke verkauften Menge etwa zwei Drittel des Gesamtumsatzes des Handels mit Fleischwaren erwirtschaftet. Dies führt dazu, dass auch die Hersteller an Branding-Konzepten für die Bedienungstheke arbeiten und zunehmend ihr Sortiment auf die Eignung für die personalintensive Theke überprüfen. Wie Carsten Steffens von der Westfälischen Privatfleischerei Reiner in einem Interview mit der Zeitschrift Lebensmittel-Praxis darstellte, werden zukünftig nur noch „Spezialitäten, bekannte Markenprodukte und regionale Besonderheiten“ ihren Platz in der Theke finden. Eine Präsentation von Billigware oder Sonderangeboten an der Theke führe hingegen nicht nur zu Umsatz-, sondern auch zu Ertragseinbußen.

**- Stetig wachsende Bedeutung der Discounter bei Bedienungsware**

<sup>7</sup> Quelle: Stockmeyer Marktforschung.

Das Wachstumssegment SB-Ware zeigt ebenfalls eine charakteristische Entwicklung hinsichtlich der Einkaufsstätten, wie dies folgende Abbildung 9 verdeutlicht:

**Abb. 9: Anteile verschiedener Distributionskanäle am mengenmäßigen Absatz von SB-Ware in den Jahren 1995-1999 (1. Halbjahr)<sup>8</sup>**



Bei SB-Waren entfallen etwa 60% der Umsätze auf die Discounter (inkl. Aldi), womit sie weitere leichte Marktanteilsgewinne verbuchen. Im ersten Halbjahr 1999 konnten die übrigen Discounter zum ersten Mal die Vorherrschaft von Aldi durchbrechen. Etwa 28% entfallen auf die Verbrauchermärkte, die damit den Trend von Marktanteilsverlusten in den letzten 3 Jahren durchbrechen und ihre Position stabilisieren konnten. Der Anteil des traditionellen Lebensmittelhandels stagnierte bei unveränderten 7,2%, während die Fachgeschäfte einen weiteren Verlust von Marktanteilen auf nunmehr 0,4% hinnehmen mussten.

Obwohl der mengenmäßige Trend für die SB-Waren günstiger ist, relativiert sich das positive Bild bei der Preisentwicklung. Wie die GfK für das 2. Quartal 1999 ermittelt hat, stiegen die Durchschnittspreise für SB-Ware gegenüber dem 1. Quartal 1999 um 5 Pfennige auf 10,44 DM/kg, was einem Anstieg von etwa 0,5 Prozent in diesen drei Monaten entspricht. Im gleichen Zeitraum stiegen die Durchschnittspreise für Bedienungsware um 15 Pfennige auf 17,49 DM/kg, was einem Anstieg um etwa 0,9 Prozent innerhalb dieser drei Monaten gleichkommt.

**- Unternehmen erwarten mittel- bis langfristig nur noch in einzelnen Segmenten ein weiteres Wachstum**

<sup>8</sup> Quelle: Stockmeyer Marktforschung.

Die oben beschriebene Entwicklung wurde von den befragten Unternehmen bestätigt, wobei sie bei der Frage nach relevanten Entwicklungen des Marktes verschiedene der oben beschriebenen Aspekte hervorgehoben haben.

Mittel- bis langfristig erwarten die befragten Unternehmen überwiegend eine Stagnation des Pro-Kopf-Verzehrs von Fleisch, vereinzelt sogar einen Rückgang. Die gegenwärtig zu beobachtende Trendumkehr wird von den Unternehmen im wesentlichen auf die günstigeren Preise zurückgeführt. Aufgrund der rückläufigen Preisentwicklung kam es bei den befragten Unternehmen trotz einer Mengenausweitung zu einem Umsatzrückgang oder zumindest zu einer unterproportionalen Umsatzentwicklung.

Aus Sicht der meisten Unternehmen ist ein Wachstum nur in einzelnen Segmenten bzw. über eine Verdrängung möglich.

Als Wachstumssegmente sehen die Unternehmen in erster Linie Fleischwaren aus Geflügel, verpackte Waren, Kombinationsware sowie Convenience-Produkte an. Im Zuge der Marktveränderungen betreiben einige Unternehmen eine gezielte Diversifizierung in verwandte Wachstumssegmente anderer Teilbranchen der Ernährungsindustrie, wie etwa Heimtiernahrung oder Feinkost.

Den strukturellen Veränderungen auf Seiten des Handels tragen die befragten Unternehmen durch die Wahl verschiedener Marketingstrategien Rechnung. Beispiele hierfür werden unter dem Abschnitt 7.2 beschrieben.

### **5.1.2 Wettbewerbssituation und Situation der befragten Unternehmen**

#### **- Vergleichsweise geringe Konzentration der Fleischwarenindustrie**

Die Fleischwarenindustrie in Deutschland ist mittelständisch geprägt und weist eine vergleichsweise geringe Konzentration auf. Nach Berechnungen der Unternehmensberatung McKinsey weisen in den USA die drei größten Fleischproduzenten einen Marktanteil von ca. 58 Prozent auf, während dieser Anteil in Europa nur bei etwa 12% liegt. Nach Berechnungen der Fachzeitschrift Meat Processing aus dem Jahr 1999 liegt dieser Anteil gar nur bei 7%. Nach Ansicht von McKinsey wird es in Europa in den nächsten Jahren zu deutlich verstärkten Konzentrationstendenzen innerhalb der Lebensmittelindustrie kommen. Aufgrund der bisher in Europa kaum gegebenen und auch national nur geringen Konzentration der Fleischwarenindustrie wird in dieser Teilbranche zunächst erst „das Spiel eröffnet“, indem es für die Unternehmen darum gehen wird, auf der nationalen Ebene eine Marktkonsolidierung einzuläuten. Die nächste Stufe des Konzentrationsprozesses der Fleischwarenindustrie würden „taktische Positionskämpfe“ (aktuelle Beispiele: Eiscremes, Süßwaren, Tiefkühlgerichte) sein, in denen sich die Unternehmen für die darauffolgenden Phasen „Endspiel auf überregionaler Ebene“ (Beispiele: Suppen, Kaffee, Bier) sowie „Endspiel auf europäischer Ebene“ (Beispiele: Haustierfutter, Margarine, Softdrinks, Babynahrung) rüsten.

#### **- Unternehmen charakterisieren die Konkurrenzsituation als Verdrängungswettbewerb**

Die befragten Unternehmen aus NRW charakterisieren die aktuelle Wettbewerbssituation einmütig als Verdrängungswettbewerb. Nach Ansicht der Interviewpartner bestehen in der fleischverarbeitenden Industrie erhebliche Überkapazitäten.

Einige Kennzahlen deuten darauf hin, dass nordrhein-westfälische Unternehmen hierbei eine bedeutende Rolle spielen werden. So liegt die durchschnittliche Betriebsgröße in der Fleischwarenindustrie nach Berechnungen von newbusiness consultants auf der Grundlage der Zahlen des Statistischen Landesamtes NRW bzw. des Statistischen Bundesamtes (1998) in NRW mit rechnerisch 107,73 Beschäftigten über dem Bundesdurchschnitt von 83,54. Auch der Umsatz je Betrieb (1998) liegt mit ca. 51,7 Mio. DM in NRW weit über dem Bundesdurchschnitt von 30,2 Mio. DM.

**- Unternehmen erwarten eine Beschleunigung der Konzentrationstendenzen**

Der an sich schon ausgeprägte Wettbewerb wird zusätzlich durch den steigenden Preisdruck verschärft, den der Lebensmitteleinzelhandel auf seine Zulieferer ausübt. Die meisten der befragten Unternehmen äußerten in diesem Zusammenhang die Erwartung, dass die bestehende Wettbewerbssituation über kurz oder lang zu einer Beschleunigung von Konzentrationsprozessen führen werde. Allerdings habe die Erfahrung gezeigt, dass trotz eines anhaltenden Preisdrucks, eines zwischenzeitlichen Rückgangs der Absatzmengen sowie stetiger Rationalisierungen nur eine geringe Anzahl von Wettbewerbern ausgeschieden sei.

**- Von Betriebsschließungen ist vor allem das Handwerk betroffen**

Aufgrund statistischer Unschärfen (nur Betriebe ab 20 Mitarbeitern erfasst, teilweise Zusammenfassung mit meldepflichtigen Handwerksbetrieben) kann in den Statistiken des Statistischen Landesamtes NRW sowie des Statistischen Bundesamtes kein Trend für Betriebsschließungen bei Unternehmen der Fleischwarenindustrie festgestellt werden. Dennoch wird ein Trend von Betriebsschließungen in vielen Quellen beschrieben. Hierbei findet der Verdrängungskampf nicht nur innerhalb der Fleischwarenindustrie, sondern insbesondere zwischen dem Handwerk und der Industrie statt. Nach Erkenntnissen des Deutschen Fleischerverbandes schlossen 1999 im Bundesgebiet im Saldo mehr als 600 Betriebe, was einer Abnahme um etwa 3% entspricht. Die Anzahl der Beschäftigten im Fleischerhandwerk sank um rund 9.200 oder 4,3%. Der Umsatz des Fleischerhandwerks sank im Durchschnitt um 5,5%, während der Umsatzrückgang bei der Fleischwarenindustrie bei 2% lag.

**- Die Unternehmen sehen vor allem die nationale Konkurrenz als relevant an**

Die befragten Unternehmen sahen als wichtigste Konkurrenz Unternehmen ihrer Größenklasse an, die im gleichen Marktsegment agieren. Markenartikelunternehmen gaben als wichtigste Konkurrenten größere Firmen mit Sitz in NRW an, allerdings nicht aufgrund einer regionalen Marktstruktur auf der Absatzseite, sondern weil sich in NRW, und insbesondere im Raum Versmold/Gütersloh, eine

hohe Zahl von überregional bedeutsamen Unternehmen angesiedelt hat. Neben den größeren Betrieben sehen die meisten Unternehmen aber auch kleine und mittlere Unternehmen als Konkurrenten an, die in erster Linie im mittleren und unteren Preissegment aktiv sind. Deren Zahl wird auf einige Hundert geschätzt. Kleinere Unternehmen sind im gesamten Bundesgebiet verteilt.

Aus anderen Bundesländern wurden nur vereinzelt Konkurrenzbetriebe benannt. Dies wurde neben einer bestehenden Dominanz namhafter Hersteller mit Sitz in NRW auch damit begründet, dass insbesondere die Unternehmen des Süddeutschen Raums stärker regional orientiert seien.

Ausländische Unternehmen wurden von den Interviewpartnern zur Zeit kaum als relevante Konkurrenz angesehen. Es besteht gleichwohl die Erwartung, dass durch eine zunehmende Konzentration und Internationalisierung des Lebensmitteleinzelhandels die ausländische Konkurrenz eine immer größere Rolle spielen werde.

#### **- Stagnierende bis zunehmende Mengenentwicklung bei unterproportionaler Umsatzentwicklung bei den meisten Interviewpartnern**

Einige Interviewpartner berichteten über stagnierende, die meisten über eine positive Mengenentwicklung bei den Absätzen in den letzten Jahren, insbesondere im letzten Jahr. Die positive Mengenentwicklung sei bei der Mehrzahl der befragten Unternehmen Ergebnis einer konsequenten Orientierung an den Kundenbedürfnissen, sei es durch Verpackungsinnovationen, durch Convenience-Produkte, durch Produktinnovationen (Geflügelprodukte, Kombinationsware, Wellness-Produkte, Chilled Food) oder durch das Ausweichen in benachbarte Marktsegmente (z.B. Feinkost oder Heimtiernahrung). Einzelne Unternehmen haben sich in Teilsegmenten „gesundgeschrumpft“, etwa indem sie die Profitabilität ihrer Produkte bzw. Distributionskanäle überprüft und ihr Portfolio bereinigt haben. Ein Mengenwachstum war insbesondere bei SB-Waren, und dabei vor allem beim Absatz über Discounter zu verzeichnen.

Die Zunahme der Absatzmengen ging jedoch bei den befragten Unternehmen mit einer unterproportionalen Zunahme oder sogar einem Rückgang der Umsätze im letzten Jahr einher. Die Umsatzeinbrüche lagen im letzten Jahr nach Angaben der Gesprächspartner bei bis zu 20%. Auslöser hierfür wären Forderungen des Lebensmitteleinzelhandels gewesen, Kostenvorteile der Fleischwarenhersteller beim Einkauf des Rohstoffs Fleisch an sie weiterzugeben. Insgesamt führten die niedrigeren Preise nach Angaben der Unternehmen zu einer weiteren Einschränkung der Profitabilität in den klassischen Warenssegmenten.

#### **- Die exportierenden Unternehmen berichteten überwiegend über positive Erfahrungen**

In einzelnen Unternehmen trug auch eine starke Zunahme des Exports zur positiven Mengenentwicklung bei. Die Spanne des Exportanteils der befragten Unternehmen war mit zwischen 0 und 30% insgesamt weit überdurchschnittlich (Bundesdurchschnitt: laut Bundesverband der Deutschen Fleischwarenindustrie ca. 3%). Der Schwerpunkt der Exportaktivitäten der befragten Unternehmen liege

ganz eindeutig innerhalb der EG. Häufige Zielländer sind dabei die Benelux-Länder, Italien, Spanien und Großbritannien. Begünstigt werde die Internationalisierung insbesondere der SB-Waren-Hersteller durch die europaweite Expansion von Lidl und Aldi, die ihre Lieferanten ins Ausland mitnahmen. Osteuropa und das außereuropäische Ausland spielten keine oder eine sehr untergeordnete Rolle. Unternehmen, die im Ausland aktiv sind, berichteten weit überwiegend über positive Erfahrungen.

## **5.2 Konsumenten und Kundenbedürfnisse**

Fleisch als Produkt hat in den letzten Jahrzehnten deutliche Imageänderungen erfahren. War Fleisch über Jahrhunderte der Inbegriff von Wohlstand und gesunder Ernährung, erfuhr es einen Bedeutungs- und Imagewandel. Die Zunahme von industrieller Tierhaltung und Fleischverarbeitung warf zunehmend ethische Fragen auf, Untersuchungen über den Zusammenhang der Ernährung und der Entstehung von „Wohlstandskrankheiten“ haben den Status als gesunde Kost untergraben und Lebensmittelskandale (z.B. BSE, Dioxin, Salmonellen, Schweinepest) haben die Verbraucher im Hinblick auf die Sicherheit des Lebensmittels Fleisch verunsichert.

### **- Fleischwaren spielen eine sehr wichtige Rolle bei der täglichen Ernährung**

Eine Vielzahl von Untersuchungen beschäftigt sich mit dem Ernährungs- und Konsumverhalten und den Auslösern von Kaufverhalten. Eine Ende 1997 im Auftrag der Brigitte durchgeführte Repräsentativ-Erhebung auf Basis von über 5.000 Interviews mit Frauen von 14 bis 64 Jahren fragte nach den Einkaufsgewohnheiten von verschiedenen Lebensmitteln.

Die Untersuchung bestätigte die weiterhin sehr hohe Bedeutung von Wurst und Schinken. Insgesamt 74% der Befragten gaben an, Wurst und Schinken täglich oder zumindest mehrmals in der Woche zu kaufen. Dieser Anteil wurde mit 76 bzw. 75% nur von Marmelade und Butter übertroffen.

### **- Laut Repräsentativ-Erhebung der Zeitschrift Brigitte zum Einkaufsverhalten spielt der Preis eine untergeordnete Rolle**

Bei der Auswahl der Produkte wurden unterschiedliche Kaufmotivationen ins Feld geführt. 4% der Befragten gaben an, nie Wurst oder Aufschnitt zu kaufen, 12% kaufen streng nach dem Preis als einzigem Kriterium, 28% wählen unter einer Auswahl von Marken ein Produkt aus, das gerade besonders preisgünstig ist, etwa 47% haben eine Auswahl von Marken, unter denen sie nach Lust und Laune auswählen und nur 10% gaben an, aus Überzeugung immer die gleiche Marke zu kaufen. Dies bedeutet, dass bei etwa 40% der Befragten der Preis bei der Kaufentscheidung eine wesentliche Rolle spielt, aber bei 85% Markenimage und die damit verknüpften Produkteigenschaften.

Nicht zuletzt im Lichte der zum Zeitpunkt der Untersuchung besonders aktuellen BSE-Skandale gaben 51% (die vermutlich nicht ganz realistische) Antwort, dass

es auf sie „voll und ganz“ oder „überwiegend“ zutreffen, nur noch Rindfleisch aus garantiert ökologischer Produktion zu essen. 72% gaben an, bei der Auswahl von Eiern und Fleisch zumindest überwiegend darauf zu achten, ob die Ware von Tieren aus artgerechter Haltung stammt.

#### **- Unternehmen bewerten Preis und Geschmack als wichtigste Konsumbedürfnisse**

Die befragten Unternehmen aus NRW kamen bei der Frage nach den wesentlichen Konsumbedürfnissen ihrer Kunden zu einer etwas anders gewichteten Einschätzung. Hierbei zeigten sich insbesondere Differenzen zwischen Premiumanbietern und Herstellern im unteren Preissegment. Bei der Frage nach den wichtigsten Kundenbedürfnissen gaben 7 von 10 Unternehmen an, dass der Preis als Kaufkriterium „sehr wichtig“ sei. Ergänzend gab einer der obigen Interviewpartner an, dass in dem von ihm auch bedienten Premium-Segment das Preiskriterium „unwichtig“ sei. Ein Unternehmen beurteilte die Bedeutung des Preises mit „wichtig“ und zwei Unternehmen mit „mittelmäßig“; diese Unternehmen bedienen in erster Linie Nischensegmente. Als weitere wesentliche Konsumbedürfnisse wurde regelmäßig der Geschmack aufgeführt, der von 8 Unternehmen als „sehr wichtig“, von zwei als „wichtig“ und von einem als „mittelmäßig“ eingeschätzt wurde.

Ein Vergleich dieser Befragungsergebnisse mit der Brigitte-Befragung zeigt, dass aus Sicht der Hersteller die Preisfrage die Aspekte der Marken- bzw. Produkteigenschaften dominiert. Dies mag auf den in den letzten Jahren verschärften Forderungen des Lebensmittelhandels beruhen, zeigt aber auch die zunehmende Distanz zwischen den eigentlichen Konsumentenbedürfnissen und den Spielregeln, die sich zwischen den Lebensmittelherstellern und dem Lebensmitteleinzelhandel etabliert haben. Auf der Grundlage dieser Erfahrungen haben mehrere der befragten Unternehmen die Bedürfnislage der Konsumenten so subsummiert, dass man Produkte mit guter Qualität zu günstigen Preisen anbieten muss. Eine Konzentration auf nur eine dieser Dimensionen sei wenig erfolgversprechend.

#### **- Trend zu preisgünstigen Produkten wichtiger als Trend zu hochwertigen Produkten aus Sicht der Unternehmen**

Bei der gezielten Frage nach bestehenden Trends auf der Konsumentenseite sahen die meisten befragten Unternehmen einen Trend zu hochwertigen Produkten als mittelmäßig bis wichtig an. Zugleich bestehe auch ein Trend zu preisgünstigen Produkten, der deutlich stärker ausgeprägt sei. Konsequenz für die Unternehmen sei, dass man auch bei hochwertigen Waren auf die Preisgestaltung achten müsse. Auch der Trend zum sogenannten „Hybriden Kaufverhalten“ (Einkaufen beim Discounter und im Feinkostgeschäft) wurde als existent und überwiegend als wichtig bis sehr wichtig eingestuft.

#### **- Haltbarkeit und Frische als weniger wichtig eingestuft**

Die Haltbarkeit und die Frische wurden von den Gesprächspartnern zwar als wichtige Kriterien eingestuft, die im Vergleich zum Preis und Geschmack aber nur eine untergeordnete Bedeutung haben. Insbesondere im SB-Warenbereich

sei aber ein Trend erkennbar, nach dem die Discounter eine immer längere Haltbarkeit verlangen würden. Dies mag auch Ausdruck verlängerter Transportwege sein, die unter anderem durch den zunehmenden Export in die Expansionsländer der Discounter hervorgerufen werden. Hierbei sei eine längere Haltbarkeit teilweise wichtiger, als ein geringer Gehalt an Konservierungsstoffen.

Als „Gegentrend“ sei aber auch das Bedürfnis nach „ultrafrischen“ Produkten erkennbar, die einen geringeren Anteil von Konservierungsstoffen und damit eine geringere Mindesthaltbarkeit aufweisen.

#### **- Gesundheitsfördernde Fleischwarenprodukte werden eher skeptisch gesehen**

Eine gesundheitsfördernde Wirkung wird überwiegend als mittelmäßig wichtig eingestuft. Nach Ansicht der Gesprächspartner gelte Fleisch selbst als problematisches Produkt im Hinblick auf die Gesundheit, so dass eher Fettfreiheit oder die Vermeidung von schädlichen Inhaltsstoffen im Vordergrund stehen. Ferner würden eher Wellness-Produkte mit reduziertem Fettanteil (z.B. Geflügelwurst) im Rahmen einer gesunden Ernährung akzeptiert als Functional Food, das heißt Lebensmittel mit einem besonderen Zusatznutzen für die Gesundheit. Auf die gezielte Frage, inwieweit ein Trend für Functional Food in der Fleischwarenbranche relevant sei, wurde der Trend als wichtig eingeschätzt. Mittlerweile befinden sich auch Fleischprodukte aus NRW auf dem Markt, die in die Kategorie Functional Food fallen, etwa probiotische Würste.

Ein ergänzender Service für die Verbraucher, etwa in Form von Beratungshotlines oder Kochrezepten wurde von den Interviewpartnern als eher unwichtig bis mittelmäßig wichtig eingestuft.

#### **- Qualität und Schadstofffreiheit spielen in der Fleischwarenindustrie eine herausragende Rolle**

Die Bedeutung des Merkmals „Qualität der Inhaltsstoffe“ wurde von den meisten Unternehmen als „sehr wichtig“, von zwei Unternehmen als „wichtig“ und von einem als „mittelmäßig“ eingeschätzt. Dieses Kriterium könnten die Verbraucher aus Sicht der Interviewpartner zwar kaum genau beurteilen, der Lebensmitteleinzelhandel stelle diesbezüglich aber klare Forderungen.

Eine besondere Wichtigkeit genießt in der Fleischwarenindustrie die Frage nach der Schadstofffreiheit. Einige der befragten Unternehmen bezeichneten diesen Aspekt gar als überlebensnotwendig. Hinsichtlich der Schadstofffreiheit bestünden zwar vielfältige gesetzliche Vorgaben, dennoch bemühten sich neben den Gesetzgebern auch der Lebensmitteleinzelhandel sowie mehrere Hersteller um besondere Programme.

So existieren verschiedene Markenfleischprogramme des Einzelhandels bzw. der CMA. Bei diesen spielt die Kommunikation mit dem Verbraucher eine besondere Rolle, so dass für Markenfleisch der Verkauf über die Bedienungstheke zukünftig eine wichtigere Rolle spielen dürfte, während sich daneben auch ein stärker ausgeprägtes Segment der Standardwaren etablieren wird. Die Beratungsgesell-

schaft Food Consulting erwartet daher eine Polarisierung des Angebotes zu Lasten des mittleren Segmentes.

Ein Schritt zur Sicherstellung von Schadstofffreiheit ist die Forcierung eines lückenlosen Herkunftsnachweises von Fleisch. Hierbei gibt es neben Maßnahmen des Gesetzgebers (Stichwort: Rindfleischetikettierung) auch Vorstöße des Handels sowie der Hersteller. Als Vorbilder wurden von den Interviewpartnern wie auch in diversen Artikeln insbesondere Dänemark und die Niederlande genannt, die durch eine flächendeckende Dokumentation in allen Stufen der Produktion einen Wettbewerbsvorteil aufgebaut haben, der bei der zunehmenden Internationalisierung der Lebensmittelindustrie für deutsche Hersteller nur schwer aufzuholen sein wird. Ein erstes Pilotprojekt mit der gleichen Zielsetzung wurde in Niedersachsen unter dem Titel „Integrierte Fleischproduktion“ auf den Weg gebracht. Langfristig soll ein Qualitätsstandard für deutsches Fleisch etabliert werden, der gegenüber den Abnehmern auch werblich dargestellt werden kann. Eine erfolgreiche Etablierung von einheitlichen Standards setzt dabei eine stärkere betriebsübergreifende Zusammenarbeit von landwirtschaftlicher Erzeugung, industrieller Produktion sowie anschließender Logistik voraus. Um in diesem Streben das Vertrauen der Konsumenten zu erlangen, wird es notwendig sein, eine möglichst hohe Transparenz, ein Höchstmaß an Nachvollziehbarkeit der Prüfkriterien sowie einen hohen Bekanntheitsgrad des Systems zu etablieren.

**- Die Nische der Öko-Produkte wird von den Unternehmen und der Literatur unterschiedlich beurteilt**

Die Wichtigkeit der Schadstofffreiheit und die Sicherheitsorientierung der Verbraucher spiegelt sich auch in der zunehmenden Bedeutung von ökologischen Fleischprodukten wider. Nach Einschätzungen der CMA kann sich diese Nische zu einem Segment entwickeln, wenn die Produkte flächendeckend verfügbar sind. Bei Öko-Fleisch gibt es im Gegensatz zu pflanzlichen Produkten noch keine EU-einheitlichen Richtlinien, vielmehr müssen diese auf der nationalen Ebene erarbeitet werden. Daher wird zur Zeit bei der CMA an einem Öko-Prüfzeichen gearbeitet, das den Produkten auch verstärkt den Weg in den klassischen Lebensmitteleinzelhandel ebnet. Die CMA erwartet eine Umsatzzunahme von Öko-Produkten in den kommenden Jahren auf einen Anteil von 10 Prozent am gesamten Lebensmittelumsatz. Die Edeka-Nord ist nach Recherchen des BUND die einzige große Handelsorganisation in Deutschland, der sich bemüht, in vielen Geschäften ein Vollsortiment an Öko-Fleisch anzubieten. Insgesamt beträgt der Anteil des von der Edeka-Nord verkauften Öko-Fleisches 1999 10,4 Prozent und soll in den kommenden fünf Jahren auf 15% steigen. Nach BUND-Angaben betrug der bundesweite Anteil an Biofleisch bisher erst 2 Prozent.

Aus Sicht der meisten befragten Unternehmen spielt der Trend zu ökologischen Produkten hingegen keine wichtige Rolle, vielmehr seien diese allenfalls für eine kleine Zielgruppe interessant. Die Verbraucher seien nicht bereit, die besondere Qualität preislich zu honorieren. Außerdem sei die Beschaffung geeigneter Rohstoffe in größeren Mengen kaum zu bewerkstelligen.

**- Mittelfristig eine wachsende Diskussion über ethische Aspekte und Novel Food erwartet**

Ethische Ansprüche der Verbraucher (z.B. im Hinblick auf die artgerechte Tierhaltung, kurze Transportwege etc.) spielen aus Sicht der Interviewpartner bisher eine untergeordnete Rolle. Obwohl sie vielfach mit solchen Forderungen konfrontiert werden, seien weder Handel noch Verbraucher bereit, dies zu bezahlen. Dennoch versuchen sich einige der befragten Unternehmen, stärker in diese Richtung zu orientieren, indem sie ihre Zulieferer auch im Hinblick auf die Erfüllung solcher Kriterien auswählen.

Neuere Produkttrends wie Novel Food bzw. Genfood spielen für die Fleischwarenindustrie keine Rolle. Die Unternehmen erwarten jedoch, dass sich indirekt über die Futtermittel für die Schlachttiere auch die Fleischwarenindustrie mit dieser Frage auseinandersetzen muss.

**- Convenience-Produkte als wichtiger Trend**

Convenience-Produkten wird von den befragten Unternehmen eine sehr hohe Wichtigkeit beigemessen. Diese Einschätzung wird von der Marktentwicklung nur teilweise gestützt. Nach Erkenntnissen von Nielsen gab es in den letzten Jahren nur noch geringe Zuwächse. Klassische Convenience-Produkte der „ersten Generation“, wie z.B. Tiefkühlpizzen geraten zunehmend unter Preisdruck.

Die Nachhaltigkeit des Trends zu Convenience Food wird durch eine Vielzahl von Studien gestützt. Neben demographischen Entwicklungen, wie der Zunahme von Single- und Kleinhaushalten, der veränderten Einstellung zu Kochen und Vorratshaltung sowie dem zunehmenden Verlust von Kochfertigkeiten spielen auch veränderte, zunehmend unregelmäßige Ernährungsrhythmen eine Rolle für die Zunahme von Convenience Food.

**- Hoffnungsträger „Chilled Food“**

Neue Wachstumsimpulse werden sowohl von einigen der befragten Unternehmen wie auch von anderen Experten von „Chilled Food“, das heißt ultrafrischen Produkten, erwartet. Insgesamt ist festzustellen, dass der Handel aber auch viele Hersteller bisher nur teilweise auf solche Produkte vorbereitet sind. Die effiziente Vermarktung solcher Ultrafrischwaren erfordert in der Herstellung einen erhöhten Hygienestand und einen weitgehenden Verzicht auf Zusatzstoffe, um sich von übrigen Produkten nachhaltig absetzen zu können. Um Verluste durch das Überschreiten der Haltbarkeitsdaten aber auch Regalleerstände vermeiden zu können, braucht man eine verbesserte Logistik und einen intensiven Infoaustausch mit dem Handel. Einen Beitrag hierzu kann eine informationstechnologische Integration von Handel und Hersteller, etwa durch den Ansatz Efficient Consumer Response (ECR), leisten. Ferner setzen diese Produkte auch eine intensivere Kommunikation mit dem Verbraucher voraus.

**- Wachstumsmarkt Außer-Haus-Verzehr bedeutet strategische Herausforderungen**

Parallel hierzu nimmt auch der Außer-Haus-Verzehr zu. Nach einer Zusammenstellung der Stockmeyer Marktforschung lag 1998 der bundesweite Umsatz des Lebensmitteleinzelhandels bei 230 Milliarden DM, während das Marktvolumen des Außer-Haus-Verzehr 165 Mrd. DM ausmachte. Dies entspricht einem Anteil von etwa 40% der Essensausgaben. Dies bedingt einen relativen Bedeutungsverlust des klassischen Lebensmittel-Einzelhandels.

Bei der Kategorie „Essen sofort“, also dem Außer-Haus-Verzehr, existieren nur wenige geeignete Produkte der Lebensmittelhersteller bzw. Konzepte des Lebensmitteleinzelhandels, um an Boden zu gewinnen. Nach einer Studie der CMA partizipiert der Lebensmitteleinzelhandel nur mit 20,4% an den Verzehrfällen beim Frühstück, beim Mittagessen mit 9,5% und beim Zwischendurch-Verzehr mit 11,2%. Dies geht zudem mit einem unterproportionalen Umsatzanteil einher. Der Anteil von Bäckereien und Metzgereien liegt hier um ein Mehrfaches höher.

Um auch in diesem Bereich mit hochwertigen Produkten die offensichtlich bestehende Zahlungsbereitschaft abschöpfen zu können, müssen Fleischwarenhersteller über ihr eigentliches Marktsegment hinausblicken und Kombinationswaren anbieten. Ein Trend, der hier von verschiedenen Herstellern erfolgreich aufgegriffen wird, sind Sandwiches. In England haben in den letzten 5 Jahren beispielsweise Sandwiches die Absätze der Schnellgastronomie überholt und stellen mittlerweile einen Markt von über 10,5 Milliarden Mark dar. Die Ware ist hierbei zu meist absolute Frischware mit maximal 2 Tagen Haltbarkeit. Um diese Frische garantieren zu können, sind ausgefeilte Logistikkonzepte notwendig. In England haben Sandwich-Hersteller die Logistik meist selbst organisiert und eigene regionale Netze aufgebaut. An den Absätzen partizipiert der Handel mit 30%, aber auch Sandwich-Bars (16%), Cafés und Imbissstuben (12%) und Betriebskantinen (11%) stellen wichtige Absatzkanäle dar.

Neben Frische und entsprechenden Verarbeitungsgraden spielen auch Verpackungen eine zunehmende Rolle. Innerhalb des SB-Segments weisen kleinere Packungsgrößen, leicht zu öffnende und wiederverschließbare sowie Mehrsortenpackungen mit Qualitätsware ein überproportionales Wachstum auf. Auch hierin spiegelt sich die Notwendigkeit einer Anpassung an die abnehmende durchschnittliche Haushaltsgröße und eine stärkere Zielgruppensegmentierung wider. Die befragten Unternehmen schätzten zielgruppenspezifische Verpackungen überwiegend als sehr wichtig ein.

### **5.3 Strategie und Marketing**

#### **- Internationalisierung zum großen Teil als Zulieferer des Handels**

Die interviewten NRW-Betriebe haben ihren Fokus klar auf den nationalen Markt ausgerichtet. Die Mehrzahl der Interviewpartner gab an, innerhalb Deutschlands weitestgehend überregional tätig zu sein, nur einige Unternehmen mit einer Nischenstrategie bilden regionale Schwerpunkte.

Eine bestehende internationale Aktivität ist zu einem großen Teil auf die Internationalisierung wichtiger Abnehmer zurückzuführen, insbesondere bei Herstellern von Handelsmarken. Aus Sicht der Unternehmen überwiegen hierbei mögliche Vorteile einer Umsatzausweitung gegenüber einer verschärften Konkurrenzsituation. Allerdings ist absehbar, dass insbesondere kleinere Unternehmen bei einer zunehmenden Internationalisierung und damit verknüpften Absatzsteigerungen auf Kapazitätsprobleme stoßen werden, die nur durch erhöhte Investitionen behoben werden können.

#### **- Zunehmende Bedeutung der Markenpflege**

Starke nationale Marken, im Handel sogenannte A und B-Marken, werden von einer Reihe von nordrhein-westfälischen Unternehmen hergestellt. Die befragten Unternehmen mit einer nationalen Marke betonten die Notwendigkeit von hohen Marketing-Aktivitäten zum Aufbau und zur Festigung der Marke auf dem deutschen Markt. Hierbei wurde geklagt, dass mittelständische Unternehmen gegenüber Konzernen einen doppelten Nachteil aufweisen: Einerseits seien sie aufgrund ihrer Finanzmittel nur in geringerem Maße in der Lage, aufwendige Werbekampagnen zu finanzieren, andererseits könnten sie bei Werbeminuten im Gegensatz zu Kunden, die im Konzernverbund ihre Werbung schalten, keine Mengenrabatte, die bis zu 40 % ausmachen können, geltend machen.

Die Mehrheit der Gesprächspartner erwartet eine weitere Zunahme der Bedeutung von Handelsmarken, deren Marktanteil in den nächsten Jahren weiter ansteigen wird. Einher geht dies mit einer Zunahme der Professionalisierung im Marketing für die Handelsmarken auf der Handelsseite. Dies führt zu einer Bedrohung für die Hersteller von schwächeren Marken, die dann unter einen besonders starken Preisdruck geraten und Gefahr laufen, ausgelistet zu werden.

Die interviewten Firmen verfügen überwiegend über eine breite Produktpalette verschiedener Fleischwaren; nur Unternehmen, die überwiegend für den Massenmarkt produzieren, haben eine eingeschränkte Produktpalette.

#### **- Klare Unternehmensstrategie bei den meisten Unternehmen**

Die Mehrzahl der befragten Unternehmen wies eine klare Unternehmensstrategie auf. Dies gilt insbesondere für die markenstarken Anbieter, die sich sowohl durch Produktinnovationen als auch durch Diversifizierungs- oder Nischenstrategien positionieren. Anbieter, die sich auf die Herstellung von Handelsmarken bzw. weniger markenstarke Eigenprodukte spezialisiert haben, verfolgen eine Trendfolgerstrategie oder reagieren auf explizite Anforderungen der Handelspartner.

#### **- Preispolitik dominierendes Marketing-Instrument**

Bei der Ausgestaltung der Strategie spielt die Preispolitik die dominierende Rolle. Der Einsatz expliziter strategischer Planungsinstrumente, wie SWOT-Analyse, Innovationsmanagement oder Zielgruppensegmentierung erfolgt hingegen nur bei größeren Anbietern. Werbung wird von den Interviewpartnern als wichtiges bis sehr wichtiges Instrument eingeschätzt, aber aus finanziellen Gründen insbe-

sondere von kleineren Unternehmen nur eingeschränkt angewandt. Verkaufsfördernde Maßnahmen wurden insgesamt als mittelmäßig wichtig beurteilt.

**- Neue Marketing-Ansätze vom Handel uneinheitlich akzeptiert bzw. gefordert**

Die Rolle neuerer Marketing-Ansätze wie Category-Management wurde widersprüchlich beurteilt. In den meisten Unternehmen wird Category-Management nicht eingesetzt bzw. ist nicht bekannt. Aus Sicht der Interviewpartner, die Category-Management einsetzen, stoßen sie teilweise auf ein fehlendes Interesse der Handelspartner oder ihre Bemühungen werden nicht honoriert. Auch Servicemarketing spiele nur eine vergleichsweise geringe Rolle. Efficient Consumer Response (ECR) war vor allem kleineren Unternehmen noch kein Begriff, während größere Firmen ECR eine hohe Bedeutung beimessen. Erste Forderungen nach ECR wurden von Metro gestellt. Es herrscht allerdings die Befürchtung, dass die Lebensmittelhersteller von einer Einführung nicht profitieren werden, weil dies zu einer Verschlechterung anderer Konditionen führen werde. Kundendatenbanken werden nur von drei der befragten Unternehmen geführt.

In größeren Unternehmen existiert zumeist eine Marktforschungsabteilung. Kleinere Unternehmen greifen überwiegend auf Nielsen- und GfK-Daten zurück, die sie zusammen mit dem Außendienst auswerten. Nur Unternehmen, die einen großen Teil ihres Umsatzes mit Handelsmarken oder über Discounter abwickeln, beschäftigen sich weniger intensiv mit Marktforschung.

**- Etablierung neuer Marken scheitert aus Sicht der meisten Unternehmen an den finanziellen Aufwendungen**

Die Möglichkeit, neue Marken einzuführen, wird recht unterschiedlich beurteilt. Während größere Unternehmen und Nischenanbieter noch recht gute Chancen dafür erkennen, sehen kleinere Firmen und insbesondere Firmen, die einen großen Teil ihres Absatzes über Discounter abwickeln, nur sehr eingeschränkte Handlungsspielräume. Allenfalls neue Produkte unter bestehenden Dachmarken lassen sich gut einführen. Den meisten Unternehmen fehle die notwendige Finanzkraft, da für eine nationale Einführung ein zweistelliger Millionenbetrag für Werbung auszugeben sei. Außerdem sei die Gefahr eines Flops zu groß und könne eine mittelständische Firma in ihrer wirtschaftlichen Existenz gefährden. Auffällig war, dass sich alle Gesprächspartner bei der Nennung der finanziellen Werbeaufwendungen einer nationalen Markeneinführung an den Konzernen orientierten. Der genannte zweistellige Millionenbetrag gilt sicherlich für die Einführung von Massenmarktprodukten. Die Aufwendungen zur Einführung von Nischenprodukten sind hingegen niedriger.

**- Zunehmende Bedeutung des Lebensmitteleinzelhandels aus Sicht der Interviewpartner**

Der größte Teil des Absatzes der Fleischwarenindustrie läuft über den Handel. Aus Sicht der befragten Unternehmen hat sich im Zuge des sehr drastischen Verdrängungskampfes beim Lebensmitteleinzelhandel der Schwerpunkt zu ein-

seitig auf den Preis verlagert. Der Handel habe das Verkaufen und eine Vielzahl von damit verknüpften Kundenbedürfnissen aus dem Auge verloren.

Der bei den befragten Unternehmen dominierende Absatzkanal ist der klassische Lebensmitteleinzelhandel inkl. Discounter: alle befragten Unternehmen beurteilten seine Bedeutung als sehr wichtig. Der Fleischfachhandel spielt für etwa zwei Drittel der Interviewpartner eine wichtige bis sehr wichtige Rolle, bei den übrigen Befragten, die vornehmlich Massen- oder SB-Ware herstellen, hingegen keine. Der Großhandel wird ebenfalls recht einhellig als wichtig bis sehr wichtig eingeschätzt.

#### **- Alternative Absatzwege spielen nur eine untergeordnete Rolle**

Neben den klassischen Absatzwegen über den Handel spielen alternative Distributionskanäle nur eine untergeordnete Rolle. Der Direktvertrieb wird von den meisten Unternehmen als weniger wichtig eingestuft, während zwei Unternehmen diese Alternative als wichtig bzw. sehr wichtig einstufen; diese haben Verträge mit Großkunden. Der Verkauf über Kioske, Tankstellen und Automaten wird ebenfalls recht unterschiedlich beurteilt. Im Verkauf über Tankstellen sehen vier der Interviewpartner eine wichtige bis sehr wichtige Alternative, in Kiosken und Automaten immerhin zwei. Um diese Absatzkanäle bedienen zu können, braucht man aber geeignete Produkte. Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen hat bereits Produkte auf dem Markt oder bereitet solche vor, die sich für einen Verkauf auf diesem Weg eignen. Reine Fleischwarenprodukte haben hier allerdings größere Schwierigkeiten, auf Akzeptanz zu stoßen als Kombinationsprodukte, so dass die Unternehmen teilweise eigene Produkte entwickeln müssen.

#### **- E-Commerce als bedeutsamer Trend eingestuft**

Die Interviewpartner waren sich darüber weitgehend einig, dass e-Commerce eine zunehmende Rolle auch für die Lebensmittelindustrie spielen wird. Sie haben dabei aber teilweise noch keine konkreten Vorstellungen, auf welche Weise e-Commerce genutzt werden könnte. In vier der befragten Unternehmen werden zur Zeit auf der Geschäftsführungsebene Projekte durchgeführt, die sich mit dem Thema beschäftigen. Im Bereich B2C (business to consumer – der Verkauf an den Endverbraucher) erwarten die Unternehmen überwiegend keine wesentlichen Veränderungen für sich, sondern vornehmlich im Bereich B2B (business to business – Beschaffungsprozesse der Unternehmen untereinander). B2C-E-Commerce werde hingegen in erster Linie den Handel betreffen. Trotz dieser Einschätzungen weisen die Internetpräsenzen eines Teils der befragten Unternehmen e-Commerce-Funktionalitäten auf, etwa indem einzelne haltbare Produkte oder Präsentkörbe etc. übers Internet bestellt werden können. Hinsichtlich der Reaktionszeiten sowie der hinterlegten Abläufe können diese Ansätze lediglich als Pilotprojekte eingestuft werden. Trotz der in einigen Unternehmen bestehenden Aktivitäten ist aber insgesamt festzuhalten, dass das Thema e-Commerce von den Fleischwarenherstellern noch keine hinreichende Beachtung und konzeptionelle Bearbeitung erfahren hat.

**- Unternehmen erwarten eine weitere Konzentration des Lebensmitteleinzelhandels**

Befragt nach der zukünftigen Entwicklung des Lebensmitteleinzelhandels erwarten alle Gesprächspartner eine weitere Verschärfung der Lage. Durch den fortschreitenden Konzentrationsprozess wird sich der Verdrängungswettbewerb noch verschärfen und die Marktmacht des (konzentrierten) Lebensmitteleinzelhandels gegenüber den (fragmentierten) Lebensmittelherstellern weiter wachsen. Dies werde begleitet von einer zunehmenden Internationalisierung; einige Gesprächspartner erwarten, dass es in den nächsten Jahren nur 3-8 große Lebensmitteleinzelhandelsketten geben werde. Hierbei werden zunehmend auch ausländische Ketten auf den deutschen Markt drängen. Darüber, inwieweit Wal-Mart als neuer Händler gelten kann, herrschte keine einheitliche Meinung. Während die Mehrzahl der Interviewpartner der Meinung war, Wal-Mart verhalte sich wie vormals Wertkauf, waren zwei der Befragten der Meinung, dass Wal-Mart den Kunden in der Tat stärker in den Mittelpunkt stelle und dass bei ihm der Preis zwar ebenfalls eine wichtige, jedoch nicht die überragende Rolle spiele.

**- Internationalisierung des Lebensmitteleinzelhandels als Chance und Bedrohung zugleich wahrgenommen**

Die Internationalisierung des Lebensmitteleinzelhandels erleben die befragten Unternehmen zumeist als Chance und Bedrohung zugleich. Einerseits eröffnet ihnen die Expansion deutscher Ketten ins Ausland eine neue Entwicklungsperspektive, andererseits wird auch der ausländischen Konkurrenz ein vereinfachter Markteintritt in Deutschland ermöglicht.

**- Verteilungskampf mit dem Handel Quelle der Verärgerung**

Auf die Frage, welche Forderungen des Lebensmitteleinzelhandels den befragten Unternehmen am meisten Schwierigkeiten bereiten würden, gab es sehr einheitliche Meinungen. Große Probleme bereiten alle finanziellen Forderungen des Handels, z.B. in Form von Listungsgebühren, Sonderaktionsboni, Hochzeitsboni, Werbekostenzuschüssen etc. Die Art und die Gründe der finanziellen Forderungen rufen bei den befragten Unternehmen teilweise große Verärgerung hervor.

Auch die Art der Preisverhandlungen wird von den befragten Unternehmen kritisiert. Ausgehandelte Preise haben nur sehr kurze Zeit bestand, über Nachverhandlungen berichtete etwa die Hälfte der Interviewpartner. Dies erschwere in besonderem Maße die mittelfristige Planung.

Weniger Probleme machen den befragten Unternehmen die Forderungen des Handels in Bezug auf Service, Lieferfristen und Zahlungsfristen. Den Trend, dass der Handel zukünftig die Logistik übernehmen will, bestätigte etwa die Hälfte der Befragten. Obwohl diese Entwicklung in erster Linie im Zusammenhang mit dem Wunsch des Handels auf weitere Preisnachlässe gesehen wird, zeigten sich die Interviewpartner grundsätzlich offen für das Thema. Zur Zeit bereitet insbesondere bei der Metro dieser Wunsch aber Probleme, weil der Handelskonzern keine ausreichenden Logistikkapazitäten anbieten kann. Nach Ausscheiden des Logistikunternehmens Pinguin können die fehlenden Kapazitäten nur unvollständig

aufgefangen werden, so dass die Transportzeiten unregelmäßiger geworden sind und die Ware häufig nicht ins Regal gelangt.

Mehrere befragte Unternehmen betreiben auch aktiv eine Warenpflege sowie ein Category-Management bei Handelspartnern. Schwierigkeiten bereite es den Unternehmen, die es praktizieren, deswegen eher weniger. Beides wird von den Gesprächspartnern als Möglichkeit erachtet, sich beim Handel positiv zu profilieren und den Abverkauf der eigenen Produkte zu fördern, wenngleich die Akzeptanz von Category-Management nur bei einzelnen Handelsanbietern groß ist. Das Category-Management steckt bei den meisten befragten Unternehmen aber noch in den Kinderschuhen und könnte noch wesentlich stärker ausgebaut werden.

#### **- Konzentration auf einzelne Absatzkanäle**

Entsprechend der besonderen Stärken und Schwächen der verschiedenen Fleischwarenhersteller sowie der Charakteristika der Absatzkanäle eröffnen sich den Unternehmen verschiedene Handlungsoptionen im Bereich der Distributionspolitik, indem bestehende Distributionskanäle im Hinblick auf ihre Profitabilität überprüft werden. Daraus leiten einzelne Unternehmen eine konsequente Unternehmensstrategie ab, indem sie sich nur auf lukrative Absatzkanäle konzentrieren. Im Rahmen dieser Spezialisierung vollziehen einige Unternehmen eine organisatorische Trennung von Unternehmensbereichen, die verschiedene Marktsegmente (Premium- und Niedrigpreissegment) über verschiedene Distributionskanäle (z.B. Fachhandel bzw. Discount) bedienen, um in beiden Bereichen Wettbewerbsvorteile optimal auszuspielen zu können. In diesem Zusammenhang werden auch – in Abhängigkeit von dem Fokus – die Außendienste gestrafft (Discount, Lebensmitteleinzelhandel) oder ausgebaut (Fachhandel, Convenience-Shops) oder das Produktportfolio bzw. die Produktionsbereiche neu geordnet. Je nach der Ausrichtung sind Outsourcing-Überlegungen ebenso anzutreffen wie Insourcing-Konzepte (z.B. in den Bereichen Logistik oder Außendienst).

#### **- Zwischenfazit: Viele gute Ansätze der befragten Unternehmen für das Bewältigen der anstehenden Herausforderungen**

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die mittelständischen Unternehmen der Fleischindustrie eine Vielzahl guter Ansätze aufweisen, um sich im Wettbewerb dauerhaft günstig positionieren zu können. Einige der Unternehmen weisen national bedeutsame Marken auf oder sind Marktführer in ausgewählten Segmenten. Andere haben sich als Trendfolger im mittleren oder unteren Preissegment positioniert. Dennoch stehen alle vor wichtigen Herausforderungen, die im wesentlichen von den sich absehbar verschärfenden Konzentrationstendenzen auf Seiten der Lebensmittelhersteller sowie dem anhaltenden, sich auch auf der internationalen Ebene vollziehenden Konzentration des Lebensmitteleinzelhandels bestimmt wird. Es ist zu erwarten, dass im Gegensatz zum gegenwärtig noch häufig anzutreffenden regionalen oder nationalen Einkauf des Einzelhandels zunehmend international eingekauft wird. Zugleich werden die Waren auf dem größeren internationalen Markt angeboten, was nach dem Abschluss der Konzentrationsprozesse durch weniger, aber größere Einzelhandelsunternehmen

erfolgt. Verbunden ist damit die Notwendigkeit für Hersteller von Massenprodukten, ihre Produkte stärker auf die Bedürfnisse des internationalen Marktes auszurichten, ihr Markenprofil zu schärfen und ihre Produktionskapazitäten für die einzelnen Produkte zu erhöhen. Da davon ausgegangen werden muss, dass den meisten Unternehmen die hierfür notwendigen finanziellen Mittel nicht zur Verfügung stehen werden oder sie solche Investitionen aufgrund der damit verknüpften Risiken scheuen werden, bietet sich in diesem Bereich für die Unternehmen die Alternative einer stärkeren Spezialisierung auf bestimmte Produkte sowie von verschiedenen Kooperationen. Zu Ansatzpunkten für Kooperationen vergleiche Kapitel 5.9.

#### **5.4 Innovationslinien**

Eine wesentliche Quelle des nachhaltigen Unternehmenserfolges sind Innovationen. Bei den Innovationen lassen sich Produkt-, Verpackungs-, Service- und Kommunikations- sowie Verfahrensinnovationen unterscheiden. Diese zeigen teilweise Überschneidungen. Insgesamt bezeichneten die meisten Interviewpartner die Fleischwarenindustrie als eher konservative Branche.

Echte Produkt- und Verfahrensinnovationen erfordern ein konsequentes Engagement in Forschung & Entwicklung. Insofern sind sie vor allem Domäne größerer Firmen. Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen gab an, den Markt konsequent mit neuen Produkten zu bearbeiten. Aus Sicht der Unternehmen fordert der Handel auch neue Produkte. Trotz einer hohen Floprate wird neuen Produkten von den Unternehmen eine wichtige Rolle zugeschrieben.

##### **- Charakterisierung und Beispiele von Innovationen**

Nur ein Teil der neuen Produkte kann als echte Produktinnovation gelten. Hierzu gehörten in den letzten Jahren beispielsweise Geflügelwurst, verschiedene Convenience-Produkte, Functional Food (s. hierzu weiter unten) wie beispielsweise probiotische Wurst sowie Kombinationsprodukte. Ebenso können Fun-Food-Artikel wie die Wurst mit Gesicht als innovativ gelten.

Verpackungsinnovationen haben eine etwas niedrigere Schwelle im Hinblick auf die Forschungs- und Entwicklungskosten, die zudem auf die Zulieferer ausgelagert werden können. In diesem Bereich findet auch ein intensiver Austausch mit den Verpackungslieferanten statt, von denen viele Innovationsimpulse ausgehen. Die Investitionskosten in neue Anlagen können jedoch auch hier erheblich sein. Beispiele für Verpackungsinnovationen sind beispielsweise wiederverschließbare Packungen, Hauchschnittprodukte oder runde Verpackungen.

Beispiele für Service- und Kommunikationsinnovationen sind meistens auch mit anderen Innovationstypen, wie etwa Verfahrensinnovationen verwoben. Zu den Service- und Kommunikationsinnovationen gehören beispielsweise Herkunftsnachweise oder besondere Garantien von Fleischprodukten, Ansätze von Talking Food (der Verbraucher soll mit dem Produkt auch angenehme Assoziationen verknüpfen, indem etwa die Region, ein besonderes Herstellungsverfahren oder

die Menschen, die an der Herkunft des Produktes beteiligt sind, vorgestellt werden) oder die Positionierung von Produkten als „Kult-Produkte“. Service- und Kommunikationsinnovationen sind nicht zwangsläufig kostenintensiv und eignen sich besonders gut für regionale bzw. Nischenanbieter. Serviceinnovationen sind in der Fleischwarenindustrie bisher recht selten. Zu solchen könnten unter anderem individuell zusammenstellbare Präsentkörbe oder die direkte Belieferung von Kunden in der Grillsaison gehören. Ebenso könnte die Beratung von Konsumenten von Diät-Produkten über das Internet und der Aufbau einer „Community“ (Community: fester Stamm von Internet-Besuchern, die ähnliche Interessen haben, immer wieder auf die Seiten zurückkehren und einen intensiven Austausch miteinander und dem Site-Betreiber pflegen) eine Serviceinnovation verknüpft mit einer Kommunikationsinnovation sein.

Zu den Verfahrensinnovationen können ECR (s. Hauptbericht), besonders hygienische Herstellverfahren und eine hohe Logistikeffizienz für die Belieferung mit Chilled Food (s.o. im Abschnitt 5.2) zählen, die entweder die Art und Weise der Zusammenarbeit neu ordnen oder die Grundlage schaffen, eine neue Produktklasse herstellen und vermarkten zu können. Ebenso können umweltfreundliche Verfahren, die eine Verwertung von Abwasser oder Abfallprodukten ermöglichen, als innovativ gelten. So gibt es beispielsweise in den USA Unternehmen, die aus den Federn von geschlachteten Hühnern umweltfreundliche Isolationsstoffe für den Bau herstellen.

Weitere Ausführungen zu wichtigen Innovationslinien finden sich auch im Hauptbericht.

#### **- Größter Teil der Entwicklungen durch die Unternehmen selbst geleistet**

Bei der Frage, mit wem zusammen Unternehmen ihre neuen Produkte entwickeln, wurde deutlich, dass ein großer Teil der Entwicklungsleistungen regelmäßig innerhalb der Unternehmen stattfindet. Mit Mitwettbewerbern hat kein Unternehmen Neuprodukte entwickelt. Bei den meisten Unternehmen sind die Zulieferer von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen zumindest teilweise in die Neuproduktentwicklung eingebunden, während Maschinenzulieferer etwas seltener in den Prozess involviert sind. Auch der Handel wird teilweise in die Entwicklung einbezogen, sei es dadurch, dass die Handelspartner konkrete Wünsche äußern oder dadurch, dass ihnen Ideen vorgestellt und mit ihnen diskutiert werden. Universitäten und Forschungsinstitute werden bei etwa der Hälfte der befragten Unternehmen eingebunden. Externe Dienstleister werden selten eingeschaltet; dominierend sind in dieser Kategorie eher Marktforschungsunternehmen.

Insgesamt ist festzustellen, dass die Innovationsleistungen der Unternehmen sehr stark innerhalb „ausgetretener Pfade“ stattfinden und hierbei Kooperationen für viele Unternehmen eine untergeordnete Rolle spielen. Die Fleischwarenbranche wird auch in Zukunft eine Vielzahl von Innovationsansätzen aus verschiedenen Quellen aufweisen, die nicht nur den großen, sondern vor allem den kreativen Unternehmen Entwicklungsperspektiven eröffnen. Um im Innovationswettbewerb bestehen zu können, wird es insbesondere für die kleinen Unternehmen

sehr wichtig sein, neue Wege der Kooperation und einer Öffnung der Unternehmensgrenzen zu gehen.

## **5.5 Beschäftigtenstruktur und Qualifikation**

### **- Unternehmen erwarten einen mittelfristig sinkenden Bedarf an Fachkräften**

Nach Auskunft der Interviewpartner verändern sich die beruflichen Anforderungen an die Beschäftigten. In den Betrieben der Fleischwarenindustrie werden neben Fachkräften viele angelernte Kräfte eingesetzt. Diese werden in den Betrieben für die einfachen Tätigkeiten qualifiziert. Durch die zunehmende Automation und die sich verändernde Arbeitsteilung zwischen Schlachtung und Fleischverarbeitung werden aus Sicht der Unternehmen auch weniger Fachkräfte benötigt. In den Schlachthöfen wird das Fleisch mittlerweile stärker für die nachfolgenden Produktionsstufen verarbeitet bzw. zerlegt. Daher würden Mitarbeiter mit einer klassischen Metzgerqualifikation immer weniger benötigt. Die eingesetzten Maschinen erforderten vielmehr ein tiefergehendes technisches Verständnis und zunehmend auch EDV-Kenntnisse. Das bestehende Berufsbild des Lebensmitteltechnikers würde den Anforderungen stärker gerecht als das des Metzgers.

Insgesamt sind die Mitarbeiter nach Ansicht der Interviewpartner für die beruflichen Anforderungen hinreichend qualifiziert. Viele Betriebe haben im Rahmen der zumeist vorhandenen Qualitätssicherungsmaßnahmen auch ihre internen Schulungen standardisiert.

### **- Probleme bei der Bewerberqualifikation für die Lehrstellen des Produktionsbereichs**

Hinsichtlich der Bewerberqualifikation zeigte sich bei den Befragten ein uneinheitliches Bild. Während aufgrund der Schließung von Handwerksbetrieben zur Zeit noch ein ausreichender Nachschub an Fachkräften zur Verfügung steht, gibt es Probleme bei der Akquisition von geeigneten Auszubildenden.

Ein besonderes Problem stellt die Gewinnung von Bewerbern für Lehrstellen im Produktionsbereich dar. Die Berufsbilder der Fleischwarenindustrie haben ein schlechtes Image, die Berufsaussichten werden als kritisch eingeschätzt. Hinzu kommt, dass sich viele Unternehmen aus eigener Sicht nicht intensiv genug um die Lehrlinge kümmern könnten, da sie etwa zwei Tage in der Woche die Berufsschule besuchten. All dies führt dazu, dass einige Betriebe bereits keine Lehrlinge mehr für produktionsbezogene Berufe ausbilden. Quasi alle der befragten Unternehmen haben hingegen Auszubildende in kaufmännischen Berufen.

Die Unternehmen haben in der Regel keinen Bedarf für die Einrichtung weiterer Ausbildungsplätze. Sie könnten bereits heute teilweise aufgrund des Mangels an geeigneten Bewerbern, die eine Aussicht auf einen erfolgreichen Abschluss haben, die Stellen nicht besetzen. Daher wurde die Besetzung mit geeigneten Bewerbern als wichtigstes Problem im Zusammenhang mit Ausbildungsstellen ge-

sehen. Die Mehrzahl der Befragten beklagte hierbei den teilweise äußerst schlechten Bildungsstand der Bewerber für die Azubi-Stellen, insbesondere für die gewerblichen Berufe. Ein besonderes Problem besteht hierbei bei Abgängern der Hauptschule. Als Grund nannten sie einheitlich das aus ihrer Sicht immer schlechter werdende Schulsystem in Nordrhein-Westfalen. Hier bestehe ein enormer Veränderungsbedarf. Im einzelnen beklagten die Ansprechpartner die schlechten Qualifikationen in Deutsch und Mathematik sowie die geringe Motivation der Bewerber beim Berufseinstieg.

Auch die Netto-Anwesenheitszeit der Auszubildenden sei für eine effiziente Ausbildung im Betrieb zu niedrig. Einen weiteren Hinderungsgrund für die Einrichtung weiterer Ausbildungsplätze sahen mehrere Ansprechpartner darin, dass sie die Auszubildenden nach der Lehrzeit nicht übernehmen könnten, die NGG aber oft eine Übernahme der Azubis fordert.

**- Probleme bei der Stellenbesetzung nur in einzelnen Regionen oder speziellen Positionen**

Die Anzahl der Bewerber ist in den Unternehmen, die in Ballungszentren liegen, ausreichend. Unternehmen in ländlichen Gebieten haben teilweise Probleme, alle offenen Stellen und Lehrlingsplätze mit ausreichend qualifizierten Bewerbern zu besetzen. Die Unternehmen hoben hervor, dass die neuen Mitarbeiter in ihren Betrieben sehr intensiv angelernt und eingearbeitet werden müssen. Die Einarbeitungszeit dauere dabei deutlich länger als noch vor 10 Jahren.

Probleme in der Besetzung von Stellen gibt es bei einigen befragten Unternehmen bei Lebensmittelfachkräften mit erweiterten technischen Kenntnissen sowie EDV-Spezialisten. Für beide Berufsgruppen wird mittelfristig ein wachsender Bedarf gesehen.

Im Verwaltungsbereich sehen nahezu alle Unternehmen wenig Probleme für die Zukunft. Probleme in der Besetzung von Führungs- und Marketingpositionen gibt es bei den Unternehmen außerhalb der Ballungszentren.

**- Insgesamt Stagnation oder Rückgang der Beschäftigtenzahlen erwartet**

Für die Zukunft erwarten die Unternehmen eine Stagnation bis hin zu einem leichten Rückgang der Beschäftigtenzahlen. Hierbei werde es zu einer Spreizung der Beschäftigtenstruktur kommen. Einerseits werden Spezialisten gebraucht, die die komplexen Maschinen bedienen können, andererseits werde es einen relativ höheren Anteil an Tätigkeiten geben, die keine besondere Qualifikation erfordern.

Der Automatisierungsgrad der Branche wurde von den Interviewpartnern als hoch eingeschätzt, wenngleich noch weitere Rationalisierungspotenziale, vor allem im Bereich der Verpackungen erwartet werden. Alle Gesprächspartner gaben für ihr Unternehmen einen hohen maschinellen Automatisierungsgrad an, der aber in den nächsten Jahren ebenfalls deutlich gesteigert werde. Weitere Potenziale werden von einer Optimierung der innerbetrieblichen Logistik erhofft, die in einigen Betrieben mit einem gewachsenen Standort nicht optimal umsetzbar ist. Daher planen diese einen Umbau oder Verlagerung ihres Standortes.

## 5.6 Arbeits- und Betriebsorganisation

Insgesamt zeigten sich die befragten Unternehmen überwiegend zufrieden mit ihren Gestaltungsmöglichkeiten für die innerbetrieblichen Abläufe und Arbeitszeiten. Grundlage hierfür sind Haustarife, die sowohl von den Betriebsräten als auch von den Unternehmensleitern positiv beurteilt wurden.

### - Gute Erfahrungen mit flexiblen Arbeitszeitregelungen

Die zehn befragten Unternehmen haben in der Mehrzahl gute Erfahrungen mit den internen Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten gemacht. Alle Unternehmen setzen im Rahmen ihrer Möglichkeiten Gleitzeitregelungen und Teilzeitarbeit ein. Dies ist insbesondere im Verwaltungsbereich möglich, ist aber sowohl von der Größe des Unternehmens als auch von den Bedürfnissen der Mitarbeiter abhängig. Demgegenüber wird nur in einem Unternehmen Altersteilzeit praktiziert. Dies liege an der mangelnden Attraktivität für Beschäftigte und Unternehmen. Bis auf zwei setzen alle der befragten Unternehmen Schichtarbeit ein.

So gut wie alle Unternehmen haben starke saisonale Auslastungsschwankungen, die aber von allen sehr gut aufgefangen werden können. Eine wesentliche Rolle spielen bei der Anpassung Jahresarbeitszeitkonten, die bis auf eines von allen befragten Unternehmen intensiv genutzt werden. Mit diesen machten die befragten Betriebe besonders positive Erfahrungen. Die Jahresarbeitszeitkonten ermöglichten Regelungen, die sowohl den Interessen der Unternehmen als auch der Beschäftigten entgegenkämen. Neben den obigen Regelungen gibt es in einzelnen Unternehmen weitere Modelle von flexiblen Arbeitszeiten und Prämienregelungen.

### - Moderne Formen der Arbeitsorganisation nur in geringem Maße eingesetzt

Während die befragten Unternehmen in Bezug auf die Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten durchaus sehr modern organisiert sind, zeigte sich bei der Frage nach der Arbeitsorganisation, dass moderne Formen und Instrumente häufig nicht eingesetzt werden.

In etwa der Hälfte der Unternehmen wird in der Produktion Gruppenarbeit praktiziert, teilweise aber nur in sehr schwacher Ausprägung. Eine Gruppenarbeit, wie sie in der betriebswirtschaftlichen Literatur in Reinform vorgesehen wird, wird in den wenigsten Unternehmen durchgeführt. Dies ist in der Ernährungsindustrie in Schichtbetrieben häufig auch nicht in diesem hohen Maße umsetzbar. In einem Unternehmen wurde die Organisation zu einer fraktalen Fabrik umgebaut, mit sehr positiven Erfahrungen aus Sicht der Geschäftsleitung.

Job-Rotation und Aufgabenerweiterung werden in jeweils etwa der Hälfte der Unternehmen praktiziert, teilweise allerdings eher situationsbedingt als auf Basis grundsätzlicher organisatorischer Überlegungen. Einige der Ansprechpartner in den Unternehmensleitungen äußerten sich dahingehend, dass eine Mehrheit der

Mitarbeiter gar keine Ausweitung oder Veränderung seiner Aufgaben wünsche. Andere wiederum berichteten von positiven Erfahrungen, insbesondere bei Führungs- und Fachkräften.

Gleiches gilt für den „Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)“, welcher bei der Hälfte der Gesprächspartner als eigenständiges Arbeitsorganisationsinstrument nicht bekannt war. Vier der Gesprächspartner gaben an, KVP als Instrument einzusetzen, wenngleich auch bei diesen teilweise nur einzelne Elemente von KVP eingesetzt werden, aber nicht ein geschlossenes Managementsystem. Qualitätszirkel sind bei etwa zwei Dritteln der Unternehmen eingeführt. Dies bedeutet aber nicht, dass die übrigen Unternehmen nicht daran arbeiten, sich ständig zu verbessern.

#### **- Positive Erfahrungen mit Zertifizierungen**

Die stärkere Beschäftigung mit der Qualität und den internen Prozessen hängt auch mit Qualitätsmanagement-Zertifizierungen nach DIN ISO, den mit einer Ausnahme alle Unternehmen durchlaufen haben. Im Rahmen der definierten Prozesse werden auch die Elemente von KVP oder Qualitätszirkel eingeführt.

Drei der befragten Unternehmen haben auch ein Öko-Audit durchlaufen und sind entsprechend zertifiziert. Bei zwei weiteren Unternehmen ist die Ökozertifizierung gerade in vollem Gange.

Die Erfahrungen mit der Implementierung von Qualitätsmanagement- und Öko-Systemen inklusive der Zertifizierung sind überwiegend sehr positiv. Es wurde unter anderem hervorgehoben, dass mit der Einführung von QM-Systemen die Mitarbeiter weiter qualifiziert wurden sowie durch mehr Verantwortung motiviert und für Qualitätsaspekte sensibilisiert wurden. Außerdem seien Prozesse verbessert worden, die zu einer höheren Effizienz geführt haben. Mehrere Gesprächspartner verwiesen aber auch auf den enorm hohen Aufwand, der mit der Zertifizierung verbunden war. Außerdem bestünde die Gefahr, dass die Mitarbeiter die QM-Systeme nicht umsetzen und die Verbesserungen nur auf dem Papier stünden. Auslösend für die Zertifizierung waren häufig externe Gründe, z.B. Forderungen der Handelspartner oder Imagegründe, im Nachhinein haben aber viele Unternehmen zusätzliche positive Effekte für sich verbuchen können.

#### **- Outsourcing einfacher Verrichtungen**

Neben Ansätzen zur innerbetrieblichen Optimierung haben zwei Unternehmen auch einige einfache Verrichtungen (v.a. im Bereich der Verpackungen) an Subunternehmen vergeben, die eine höhere Flexibilität beim Mitarbeiterinsatz bieten. Hierdurch könnten Auslastungsspitzen betriebs- oder branchenübergreifend besser abgedeckt werden.

### **5.7 Beziehungen zu den Lieferanten**

#### **- Besonders enges Verhältnis zu Rohstofflieferanten**

Die Interviewpartner der Fleischwarenindustrie berichteten durchweg von einem guten und engen Verhältnis zu den Zulieferern.

Eine besondere Rolle spielen hierbei natürlich die Fleischlieferanten, nicht nur weil sie den größten Kostenblock in der Kalkulation darstellen. Der Rohstoff Fleisch war in den letzten Jahren Gegenstand zahlreicher Skandale, z.B. BSE im Rindfleisch, Salmonellen oder Dioxinverseuchung in Geflügel, Schweinepest. Dies führte zu einer starken Verunsicherung der Verbraucher sowie eines Imageverlustes von Fleisch. Neben den Schwankungen der Preise und den veränderten Verzehrgeohnheiten spielten auch die Befürchtungen der Verbraucher eine Rolle beim zwischenzeitlichen Rückgang des Fleischverzehr in Deutschland.

Um das Vertrauen der Verbraucher zu stärken, bemühen sich die befragten Unternehmen nach eigenen Angaben um einen festen Stamm von Zulieferern, deren Qualität sie regelmäßig überprüfen. Die Interviewpartner betonten die Wichtigkeit einer langfristigen vertrauensvollen Zusammenarbeit. Viele Fleischwarenersteller legen auch Wert darauf, dass ihre Zulieferer ihrerseits zertifiziert werden. Dennoch spielt bei den meisten Unternehmen auch der Preis bei der Auswahl der Lieferanten eine Rolle.

**- Geringe vertikale Integration stellt im internationalen Wettbewerb einen Nachteil dar**

Insgesamt bewerteten viele Unternehmen die Zusammenarbeit mit der landwirtschaftlichen Erzeugerstufe als problematisch. Die Landwirtschaft sei in Deutschland zu autonom und nicht hinreichend an die Weiterverarbeitung gekoppelt. Andere Länder, vor allem Dänemark und die Niederlande weisen eine stärkere vertikale Integration auf, die auch durch Kapitalverflechtungen gefestigt wird. Hierdurch wird ein höheres Maß an Standardisierung erreicht, wodurch eine einheitlichere Produktqualität ermöglicht wird. Zudem kann die Integration über die gesamte Wertschöpfungskette eine höhere Transparenz gegenüber dem Verbraucher bieten. Die befragten Unternehmen äußerten die Befürchtung, dass dieser Wettbewerbsnachteil im Zuge der zunehmenden Internationalisierung der Lebensmittelbranche immer stärker zum Tragen kommen werde.

Drei der befragten Unternehmen weisen eine stärkere vertikale Integration auf, indem sie entweder selbst Erzeugungs- oder Schlachtbetriebe haben oder strategische Allianzen oder Beteiligungen eingegangen sind.

**- Die transparente Qualität wird zunehmend zum Wettbewerbsfaktor**

Ein anderer Schritt zu einer stärkeren Zusammenarbeit besteht in der Bereitstellung von Transparenz über die Herkunft des Fleisches. Einige Unternehmen haben im Rahmen von Qualitätsfleischprogrammen bereits auf freiwilliger Basis eine engere Zusammenarbeit mit den vorgeschalteten Erzeugungs- bzw. Produktionsstufen eingeleitet. Dieser Prozess hin zu mehr Transparenz wird weiter gefördert durch die neu eingeführte Rindfleischetikettierungsverordnung, wengleich deren Wirksamkeit im Hinblick auf mehr Sicherheit zumindest in der ersten Stufe angezweifelt werden muss. Auf jeden Fall bereitet die Rindfleischetikettie-

rungsverordnung den Weg zu einer stärkeren informationstechnologischen Integration der verschiedenen Produktionsstufen.

#### **- Zulieferer bringen Innovationsimpulse**

Das Verhältnis zu den Zulieferern von Hilfs- und Zusatzstoffen (z.B. Aromen, Enzymen, Konservierungsmitteln etc.) wird als ebenfalls sehr eng und gut beschrieben. Die meisten Fleischwarenhersteller entwickeln zumindest teilweise ihre Produkte zusammen mit diesen. Dabei bringen die Zulieferer wichtige Innovationsimpulse in die Industrie. Nach Angaben der Interviewpartner sind die Zulieferbetriebe in diesem Bereich zumeist zertifiziert.

Zulieferer von Maschinen und Verpackungen sind ebenfalls eine wichtige Innovationsquelle, die Impulse für Neuprodukte geben. Insbesondere im Bereich der Maschinen gaben mehrere Unternehmen an, mit den Maschinenherstellern zusammen Entwicklungsarbeiten zu betreiben. Über Exklusivitäten bei den entwickelten Maschinen gaben die Interviewpartner uneinheitliche Antworten. Während ein Teil der Befragten angab, dass sie teilweise über exklusiv für sie hergestellte Sondermaschinen verfügten, äußerten andere die Einschätzung, dass die Maschinen keinen Wettbewerbsvorteil darstellen und normalerweise eher Standardmaschinen sind.

### **5.8 Wissens- und Technologietransfer**

#### **- Kontakte zwischen Wissenschaft und Wirtschaft intensivierbar**

Die Entwicklung von besonders innovativen Produkten, erfolgt in der Regel in einer Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft. Nur größere Unternehmen bzw. Konzerne haben eigene Forschungsabteilungen oder arbeiten mit externen Forschungsinstituten zusammen. Die gegenwärtigen Kontakte zwischen den Universitäten, Forschungsinstituten sowie der Wirtschaft sind eher rudimentär. Sie beruhen zumeist auf persönlichen Bekanntschaften. Nur wenige Unternehmen halten intensiven Kontakt zu den Universitäten. Die Frage, inwieweit eine stärkere Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen gewünscht sei, beantworteten etwa zwei Drittel der Unternehmen positiv. Dennoch ist damit auch eine gewisse Skepsis verknüpft, inwieweit die dort geleistete Arbeit praktisch verwertbar ist. Einzelne Unternehmen berichteten auch von Enttäuschungen, indem ihre konkreten Probleme zu „theoretisch“ behandelt wurden.

#### **- Zusammenarbeit mit der Pharma-Industrie bietet Innovationspotenzial**

Zur Entwicklung von Functional-Food-Produkten sollte aber auch die Zusammenarbeit mit Pharma-Unternehmen erhöht werden. Hier verfügt Nordrhein-Westfalen über eine ausgezeichnete Forschungs- und Industrielandschaft. Zugleich ist auch die Pharma-Industrie auf der Suche nach neuen Absatzmöglichkeiten für ihre Produkte abseits des überregulierten Gesundheitswesens sowie der Vermarktung ihres Wissens.

## **5.9 Kooperationsmöglichkeiten und –bereitschaft**

### **- Interviewpartner sehen Kooperationsmöglichkeiten**

Aus Sicht der meisten Interviewpartner gäbe es eine Vielzahl von Möglichkeiten zu Kooperationen zwischen den Wettbewerbern. Als mögliches Kooperationsfeld wurde insbesondere der Einkauf angesprochen. Hier existieren zwischen einzelnen Unternehmen bereits Kooperationen zum Beispiel für die Beschaffung von Verpackungen. Ebenso denkbar wären aber auch Kooperationen in den Bereichen Einkauf von Fleisch oder Auslieferungslogistik. Über diese Themen führten bereits verschiedene Unternehmen Sondierungsgespräche, allerdings ohne Erfolg. Bei lediglich einem der befragten Unternehmen besteht eine Zusammenarbeit auf Basis informeller Vereinbarungen beim Einkauf.

Auch im Bereich Produktion haben einzelne Unternehmen in Form einer Auftragsfertigung Vorstöße zu Kooperationen unternommen. Dies führt teilweise aber zu Akzeptanzproblemen beim Handel.

Weitere genannte Ansatzpunkte bestehen im Bereich der Auditierung von Zulieferern oder im Bereich von Analyseleistungen. Eines der befragten Unternehmen nimmt an einem vom Fachverband organisierten Betriebsvergleich statt. Andere Betriebe tauschen sich mit befreundeten Unternehmen lose aus. Einzelne Versuche zur Bildung von Vermarktungsgesellschaften haben auch zu keinem nachhaltigen Erfolg geführt; diese seien allenfalls für das Ausland erfolgversprechend.

### **- Trotz vieler Ansatzpunkte tun sich die Unternehmen mit einer Ausweitung von Kooperationen schwer**

Insgesamt ist das Ausmaß bestehender Kooperationen auch aus Sicht der Interviewpartner sehr niedrig. Sie erwarten auch für die Zukunft keine nennenswerte Zunahme von Kooperationen. Befragt nach den Gründen, führten die Gesprächspartner die geringe Kooperationsneigung auf die mittelständisch geprägte Struktur mit einer Vielzahl von Familienbetrieben zurück, die mit einer gewissen „Metzgermentalität“ einhergehe. Die Unternehmen täten sich schwer, sich in ihre Karten schauen zu lassen. Selbst wenn man Ansatzpunkte für eine Zusammenarbeit fände, würde man sich letztlich nicht über die Einzelheiten einig, um keine Vertraulichkeiten preiszugeben. Es stellt sich also die interessante Situation dar, dass quasi alle der befragten Unternehmen rationale Gründe für eine Kooperation sehen, dennoch aber an der Umsetzung scheitern. Es wäre aber wünschenswert, diese Hürde zu überwinden.

Mit der Internationalisierung des Lebensmitteleinzelhandels wird in der Lebensmittelindustrie der für die einzelnen Unternehmen relevante Markt sowohl auf der Abnehmer- als auch auf der Anbieterseite international. Wollen sich die Anbieter nicht nur auf regionale Nischen und den Absatzkanal des nationalen Fleischfachhandels konzentrieren, werden sie erhebliche Ressourcen benötigen, um sich im internationalen Wettbewerb zu behaupten. Damit verknüpft ist die Not-

wendigkeit, verstärkt Kooperationen und strategische Allianzen einzugehen – insbesondere für kleinere Anbieter.

Ansatzpunkte für eine stärkere horizontale, vertikale oder laterale Kooperation finden sich im Hauptbericht.

## **5.10 Aspekte der Unternehmensfinanzierung**

### **- Gespaltenes Verhältnis zu den Banken**

Bei den befragten Unternehmen zeigten sich die Kategorien Innenfinanzierung aus erwirtschafteten Gewinnen sowie Kredite von Kreditinstituten und Sparkassen als vorherrschende Finanzierungsformen. Während die Innenfinanzierung natürlich bei allen Unternehmen anzutreffen war, gaben zwei der befragten Unternehmen an, keine Kredite zu haben. Begründet wurde dies mit dem Wunsch nach einer soliden und unabhängigen Geschäftsführung.

Hierin spiegelt sich vermutlich auch ein gewisses Unbehagen gegenüber den Banken. Mehrere Gesprächspartner äußerten die Vermutung, dass die Banken in schwierigen Zeiten kaum bereit seien, Risiken einzugehen. Auf diese Weise seien sie nur beschränkt zuverlässige Partner. Die Interviewpartner betonten zugleich, dass eine intensive und offene Kommunikation mit den Ansprechpartnern der Banken eine wesentliche Grundlage für eine Zusammenarbeit sei.

### **- Zusammenarbeit mit Sparkassen und Volksbanken positiver bewertet als die Großbanken**

Obwohl das Bild uneinheitlich war, wurde die Zusammenarbeit insbesondere mit den Großbanken Deutsche, Dresdner und Commerzbank insgesamt kritisch beurteilt. Aufgrund einer hohen Personalfuktuation wäre häufig eine Konstanz der Gesprächspartner nicht gegeben. Einige der Interviewpartner vermuteten, dass aufgrund interner Rankings die Lebensmittelindustrie bei diesen Banken „unerwünscht sei. Allerdings sei in diesem Zusammenhang angemerkt, dass auch über positive langjährige Zusammenarbeiten mit Großbanken berichtet wurde.

Insgesamt positiv wurde die Zusammenarbeit mit den Sparkassen und Volksbanken beurteilt. Vor allem diese seien die Partner des Mittelstandes. Aber auch bei diesen gelte, dass persönliche Faktoren eine gewichtige Rolle spielten. Hierzu gehöre auch der intensive Kontakt zu den Banken und die zeitnahe Information. Einige der Befragten äußerten die Auffassung, dass eine offene Kommunikation die wichtigste Grundlage für eine gute Zusammenarbeit sei. Wenn man den Banken ein schlüssiges Konzept vorlege, werde es zumeist auch finanziert.

### **- Alternative Finanzierungsformen spielen keine Rolle**

Die Möglichkeiten der Venture-Capital-Finanzierung waren einigen der befragten Unternehmen nicht bekannt. Die Befragten Unternehmen der Fleischwarenindustrie hielten die Ernährungsindustrie für Risikokapitalfinanzierungen ungeeig-

net, obwohl es in Deutschland eine Reihe von Beteiligungsgesellschaften gibt, die sich auf die Finanzierung von Management-Buy-Outs, Management-Buy-Ins oder Turnaroundfinanzierungen spezialisiert haben und die teilweise auch Unternehmen der Ernährungsindustrie in ihrem Portfolio halten. Eine mögliche Finanzierung durch Kapitalerhöhungen unter Einbindung externer Kapitalgeber oder ein Börsengang waren bei den befragten Unternehmen als Finanzierungsform nicht anzutreffen. Mit Ausnahme ganz weniger Unternehmen wurde diese Finanzierungsform weit überwiegend als irrelevant eingeschätzt. Insgesamt ist festzuhalten, dass diese wichtigen Finanzierungsquellen für Wachstumsinvestitionen von den befragten Unternehmen nicht in die nähere Betrachtung gezogen wurden.

Andere Finanzierungsformen spielen eine untergeordnete Rolle. Die meisten der befragten Unternehmen befinden sich in Familienhand und planen keinen Börsengang. Öffentliche Förderungen nahm in den letzten Jahren nur eines der befragten Unternehmen in Anspruch. Mehrere Unternehmen äußerten die Ansicht, dass es keine Förderprogramme oder Zuschüsse gäbe oder sie für solche zu groß seien. Allerdings zeigte sich in den Gesprächen auch, dass die meisten Unternehmen einen unzureichenden Informationsstand über bestehende Fördermöglichkeiten haben und an Informationen über Programme, die für sie in Frage kommen, sehr interessiert sind.

Aus Sicht der Gesprächspartner besteht hier ein großer Unterstützungsbedarf für die nordrhein-westfälischen Lebensmittelhersteller. Insbesondere eine zielgenaue Zusammenstellung relevanter Programme für die Lebensmittelindustrie für Unternehmen unterschiedlicher Größenkategorie würde hier Abhilfe schaffen können. Ferner sollten Hilfestellungen bei der Antragstellung gegeben werden. In diesem Zusammenhang wurde auch darauf verwiesen, dass die Banken nur wenig Transparenz und Aufklärung über mögliche Förderprogramme geben würden. Die Gesprächspartner vermuteten, dass diese zum einen die Vielzahl an Förderprogrammen selber nicht überblicken würden und zum anderen natürlich bestrebt seien, den Unternehmen eigenes Geld in Form von Bankkrediten zu verkaufen, anstatt auf Fördermittel hinzuweisen.

### **5.11 Chancen und Risiken aus Sicht der Unternehmen**

Mit Hinblick auf die weitere Entwicklung des eigenen Unternehmens sahen die befragten Ansprechpartner durchaus ähnliche Entwicklungschancen und -risiken.

Als wesentliche Chancen für die eigene Weiterentwicklung wurden genannt:

- innovative Produkte (z.B. Chilled Food, Frischwaren, Convenience Food, Functional Food)
- qualifizierte und motivierte Mitarbeiter
- vertrauensvolle und zielgerichtete Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Belegschaft

- konsequente fokussierte Vermarktungsstrategien, aktive Verkaufsförderung
- das Erschließen von Nischen
- kostengünstige Produktion bei hoher Qualität
- die höhere Flexibilität und Entscheidungsschnelligkeit gegenüber Konzernunternehmen
- Fokussierung der Produktion und des Vertriebs auf verschiedene Marktsegmente
- Erschließen neuer Absatzkanäle, z.B. Caterer, Fachhandel, Großabnehmer
- Optimierung der Betriebsorganisation
- Aufbau neuer Produktionsstätten im Ausland, z.B. in Osteuropa
- Erschließen neuer Märkte, z.B. benachbarte Länder, Osteuropa
- Ausweichen in wachstumsstärkere Teilbranchen

Als wesentliche Risiken bzw. Hemmnisse für die eigene Weiterentwicklung wurden genannt:

- die Verschlechterung der Ertragssituation durch den zunehmenden Preisdruck vom Handel
- die zunehmende Marktmacht des Handels, insbesondere durch die Internationalisierung und Konzentrationsprozesse
- die Aufrechterhaltung eines ausreichend qualifizierten Mitarbeiterstamms
- Struktur der deutschen Fleischwarenindustrie mit Hunderten von Betrieben und einer hohen Überproduktion
- der konkrete Standort vor Ort, der den internen Optimierungen Grenzen setzt
- Image von Fleisch als Produkt
- noch zu wenig standardisierte und autonome Landwirtschaft als Vorlieferant
- durch Staus und fehlende Autobahnen erschwerte Logistik
- Umstellungsnotwendigkeit auf EU-Dimensionen
- starke Verkrustungen und Lobbyismus
- das Steuerrecht in Deutschland
- hohe Kosten für die Einführung von Innovationen
- die derzeitigen Schwächen im Marketing bzw. in der Vermarktung der eigenen Produkte

## **6 Standort Nordrhein-Westfalen – Beurteilung und Perspektiven aus Sicht der Interviewpartner**

Nordrhein-Westfalen wird als Standort für die Fleischwirtschaft von den Gesprächspartnern durchaus unterschiedlich bewertet. Sowohl positive als auch negative Einschätzungen bzw. Kritik gab es bei den einzelnen Standortfaktoren, die für die fleischverarbeitende Industrie relevant sind.

### **- Nähe zu Konsumenten positiv bewertet**

Die befragten Unternehmen waren überwiegend national orientiert; nur etwa ein Drittel von Ihnen hatte ausgeprägte regionale Schwerpunkte. Da mittlerweile die Kühl-Logistik weit fortgeschritten ist, spielt für die am nationalen Markt orientierten Unternehmen bei der Standortentscheidung die räumliche Nähe eine immer unwichtigere Rolle.

Dennoch erwähnte mehr als die Hälfte der Interviewpartner die Nähe zu den Konsumenten im bevölkerungsreichsten Bundesland als Standortvorteil. Dies dürfte im wesentlichen mit den langjährig gewachsenen Kundenbeziehungen, insbesondere im Absatzkanal über den Fleischfachhandel, zusammenhängen.

Die Nähe zu den Logistik- und Vertriebszentren des Handels wurde hingegen nur selten als Standortvorteil genannt.

### **- Nähe zu den Fleischerzeugungsregionen Standortvorteil**

Westfalen sowie der Niederrhein zählen zu den führenden Fleischerzeugungsregionen in Deutschland. Aufgrund gesetzlicher Vorgaben, Selbstverpflichtungen sowie aus Imagegründen spielt für die Schlachthöfe eine Reduktion der Transportwege eine wichtige Rolle. Daher ist die Nähe zu den Erzeugerregionen ein Standortvorteil. Für die nachgeordneten Produktionsstufen spielt diese Nähe aber eine untergeordnete Rolle, wengleich eine Nähe von Schlachthöfen und Fleischverarbeitung die Transportkosten und die Durchlaufzeiten senkt. Der Bezug der üblichen Roh- und Hilfsstoffe erfolgt mittlerweile weitgehend national.

Insgesamt nannten nur wenige Ansprechpartner einen vereinfachten Zugang zu Rohstoffen als wesentliches Standortkriterium.

### **- Personalqualifikation und –kosten stellen aus Sicht der Unternehmensleiter einen leichten Standortnachteil dar**

Bei der Personalqualifikation bemängelte die Mehrheit der Gesprächspartner den teilweise sehr schlechten Qualifikationsstand der Bewerber für Ausbildungsplätze (s. hierzu auch unter 7.5). Einige Gesprächspartner äußerten die Vermutung, dass die Schulbildung in den südlichen Bundesländern besser sei. Durch den schlechten Bildungsstand würden in den Unternehmen erhöhte Kosten für die Einarbeitung und Schulung der Mitarbeiter entstehen.

Bei der Akquisition von Fachkräften berichteten nur einzelne Unternehmen von Problemen. Diese sind entweder regional bedingt (v.a. Gebiete mit einer niedri-

gen Arbeitslosenquote) oder betreffen Fachkräfte mit Spezialkenntnissen (z.B. EDV, Elektronik). Insgesamt kann die Verfügbarkeit von Fachkräften als Standortvorteil gelten.

In der Fleischwarenindustrie sind Haustarife vorherrschend. Trotzdem wurden von den Gesprächspartnern die ihrer Meinung im Vergleich zu anderen Bundesländern zu hohen Personalkosten beklagt, diese seien im Bundesdurchschnitt am höchsten. Deutliche Kostenvorteile wiesen die östlichen Bundesländer sowie Niedersachsen auf. Inwieweit diese Einschätzung zutreffend ist, konnte im Rahmen des Projektes nicht geklärt werden.

#### **- Fehlendes Image von Nordrhein-Westfalen als Ernährungsstandort trotz der hohen Bedeutung dieser Region**

Aus Sicht der Gesprächspartner hat Nordrhein-Westfalen kein überregional oder gar international wirksames Image für Ernährungsprodukte, obwohl Westfalen innerhalb Deutschlands zu den führenden Fleischregionen gehört.

Als positive Beispiele wurden Bayern und Niedersachsen genannt, die sich im öffentlichen Bewusstsein als Standorte mit einer hohen Kompetenz in den Bereichen Lebensmittelerzeugung und –verarbeitung positionieren konnten.

#### **- Geringe Identifikation der Ernährungsindustrie mit Nordrhein-Westfalen und der Region**

Aus Sicht der Gesprächspartner fehlt innerhalb der Ernährungsindustrie auch die Identifikation mit Nordrhein-Westfalen als Standort. Ein „Wir, die Fleischindustrie in und für NRW“-Gefühl fehle komplett, was die Bereitschaft zur gemeinsamen Stärkung der Wettbewerbssituation natürlich verringert. Hier wurde insbesondere wieder Bayern hervorgehoben, wo die Identifikation mit dem eigenen Bundesland deutlich höher sei. Hier besteht nach Ansicht der Gesprächspartner ebenfalls ein Nachholbedarf für die Teilbranche.

Eine emotionale Verbundenheit mit der Region besteht in der Regel nur auf lokaler Ebene. Dies ist ein sehr wichtiger Punkt, der die Investitionsentscheidungen vor allem der traditionellen familiengeführten Unternehmen beeinflusst. Die jüngere Unternehmergeneration, die zum Teil eine internationale Ausbildung genossen hat bzw. die angestellten Unternehmensführer denken hingegen in internationalen und globalen Dimensionen. Bei ihren Investitionsentscheidungen stehen rationale Überlegungen stärker im Vordergrund als bei der zu einem großen Teil auch emotional verbundenen älteren Generation.

Aufgrund der Tatsache, dass mehrere Unternehmen bereits Betriebsstätten auch in anderen Bundesländern eröffnet haben und dort gute Erfahrungen gesammelt haben, ist anzunehmen, dass der Standort zunehmend internen Benchmarking-Überlegungen unterliegt. Dies dürfte insbesondere für Tochterfirmen von Konzernen gelten. Bei etlichen nordrhein-westfälischen Unternehmen stehen zudem konkrete Standortänderungen an, da sie entweder Nachbarschaftsstreitigkeiten haben oder sich aufgrund beengter Räumlichkeiten nicht optimal entwickeln kön-

nen. Sobald eine Standortveränderung konkret geplant wird, werden auch der Mikrostandort oder der Standort Nordrhein-Westfalen auf dem Prüfstand stehen.

### **- Insgesamt negative Bewertung von Politik und Gesetzgebung**

Die Beziehung zur Politik wird von den befragten Unternehmen trotz einzelner positiver Aspekte insgesamt tendenziell negativ bewertet.

Aus Sicht der Ansprechpartner verfolgt die Landesregierung eine Landwirtschaftspolitik, die die Fleischwarenindustrie und teilweise die gesamte Lebensmittelindustrie benachteiligt, indem eine Direktvermarktung von Produkten vom Bauernhof in der Öffentlichkeit präferiert werde. Dies erwecke nicht den Eindruck, dass die Politik hinter der Ernährungsindustrie stehe. Außerdem würden bäuerliche Kleinbetriebe politisch gefördert, was eine Optimierung der Produktionsstufen erschwere. Dies würde aber nicht zu einem Schutz der Verbraucher führen, da die mittlerweile in der Ernährungsindustrie erreichten Standards deutlich höher wären als das, was in Kleinbetrieben möglich wäre.

Während es in der für die Fleischwarenindustrie relevanten Gesetzgebung keine wesentlichen Unterschiede gibt, bewerteten die Gesprächspartner die Umsetzung der Gesetze in den einzelnen Ländern äußerst unterschiedlich. Insbesondere in Deutschland werden die EU-Gesetze und –Verordnungen besonders streng und genau umgesetzt. Dies sei in anderen Ländern nicht der Fall, insbesondere in den Südeuropa sowie in Frankreich, weswegen diese gegenüber Deutschland Wettbewerbsvorteile hätten.

Auch innerhalb Deutschlands gebe es Unterschiede in der Umsetzung von Gesetzen und Verordnungen. Die Unternehmen hoben hervor, dass sie alle Maßnahmen des Verbraucher- bzw. des Umweltschutzes für wichtig halten, würden sich aber vor dem Hintergrund der Wettbewerbssituation wünschen, wenn für alle die gleichen Maßstäbe angesetzt werden würden. Insgesamt äußerten die Gesprächspartner die Einschätzung, Nordrhein-Westfalen würde zu den besonders strengen Ländern gehören. Obwohl dies einen Wettbewerbsnachteil darstelle, bemängelten die Unternehmen weniger die inhaltlichen Kriterien der Behörden, sondern die Art und Weise des Umgangs mit bestehenden Problemen.

In Nordrhein-Westfalen würde in den letzten Jahren zu einem großen Teil kein konstruktives Miteinander bei der Lösung von auftretenden Problemen bestehen. Vielmehr wären insbesondere Behörden im Zuständigkeitsbereich des ehemaligen Ministeriums für Umwelt, Raumordnung und Landwirtschaft (heute Ministerium für Umwelt und Naturschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz) teilweise eher an Problemsuche als an Problemlösung interessiert. Mehrere Gesprächspartner berichteten über Vorkommnisse, bei denen sich die Behörden der Suche nach pragmatischen Lösungen verweigert und dafür keine aus Sicht der Unternehmen nachvollziehbaren Gründe genannt hätten. Dieses Verhalten deuteten mehrere Interviewpartner dahingehend, dass die zuständigen Mitarbeiter klare, aus ihrer Sicht nicht fachlich, sondern politisch motivierte Vorgaben vom Ministerium bekommen und daher besonders wenig Beurteilungsfreiräume hätten.

Von mehreren Gesprächspartnern wurde das Verhalten des MURL im Zusammenhang mit verschiedenen Skandalen in den vergangenen Jahren, die einen Bezug zur Fleischwarenindustrie aufwiesen, besonders negativ beurteilt. Hier seien vorschnell Behauptungen in die Welt gesetzt worden, die sich im Nachhinein als sachlich unbegründet erwiesen hätten und den Unternehmen sowohl einen materiellen Schaden durch die Nichtauslieferung ihrer Produkte als auch einen Imageschaden zugefügt hätten. Dieses Verhalten wurde von den Unternehmen als „Aktionismus“ erlebt. Als besonders schwerwiegend empfanden die Unternehmen die Tatsache, dass sie im Vorfeld von Presseerklärungen des Ministeriums nicht angesprochen worden seien und kein Dialog entstanden wäre. Andere Bundesländer hätten besonnener reagiert, wodurch eine differenziertere Bearbeitung des Problems möglich gewesen wäre. Dort hätte sich die Politik zusammen mit den Unternehmen um eine Aufklärung gekümmert und damit diese besser unterstützt.

Bemängelt wird von Seiten der Gesprächspartner auch die nicht ausreichende Mittelstandorientierung der Politik. Der Dialog zwischen Politik und kleineren mittelständischen Unternehmen würde zu Gunsten von Gesprächen mit der Großindustrie vernachlässigt. Sie erwarten ferner von der Landesregierung, dass sie sich auch bei Fragen der Bundespolitik als Anwalt des Mittelstandes einbringt. Als aktuelles Negativbeispiel für eine Politik, die eher die Interessen der Großindustrie stützt, nannte ein Gesprächspartner die Planungen für die Besteuerung von Veräußerungsgewinnen, die eine Bevorteilung von Kapitalgesellschaften gegenüber Personengesellschaften, also der im Mittelstand vorherrschenden Gesellschaftsform darstelle.

#### **- Förder- und Unterstützungsmaßnahmen des Landes weitestgehend unbekannt**

Förder- und Unterstützungsmaßnahmen des Landes sind der überwiegenden Mehrzahl der befragten Unternehmen nicht oder kaum bekannt.

Bemängelt wurde außerdem die Subventionsförderung in den ostdeutschen Bundesländern sowie die starke finanzielle Förderung einzelner Teilbranchen in Nordrhein-Westfalen, insbesondere der Kohle- und Stahlindustrie sowie der neuen Technologiebranchen. Die Ernährungsindustrie sei hier im Branchenvergleich benachteiligt. Nach Ansicht der Gesprächspartner würde die Ernährungswirtschaft in anderen Bundesländern deutlich stärker gefördert als in Nordrhein-Westfalen.

#### **- Gespanntes Verhältnis zu Behörden**

Zu den nordrhein-westfälischen Landesministerien haben die befragten Unternehmen nur wenig Berührungspunkte. Aus diesem Grunde konnte die Mehrzahl der Gesprächspartner keine Bewertung über eine Zusammenarbeit machen.

Große Kritik gab es jedoch an der Zusammenarbeit mit den Behörden. Hier gibt es nach Ansicht der Gesprächspartner zahlreiche Probleme, die gelöst werden müssen.

So wurden u.a. bemängelt:

- die zu hohen Auflagen bei der Errichtung oder Erweiterung von Anlagen, sowohl in der quantitativen Anzahl als auch in der qualitativen Umsetzbarkeit. Viele Unternehmen müssten technische Pionierleistungen auf sich nehmen, um die Auflagen erfüllen zu können. Dies stellt einerseits durch die Mehrkosten einen Wettbewerbsnachteil dar, der nur dann zu einem Vorteil wird, wenn auch in anderen Ländern die Auflagen in ähnlicher Weise durchgesetzt werden würden. Häufig gibt es die technischen Lösungen gar nicht, so dass es zu einem Ausgleich zwischen Behörde und Unternehmen kommen muss, um das maximal mögliche zu erreichen. Hier fühlen sich die Unternehmen oft allein gelassen.
- die große Zahl von Behörden, die in Genehmigungs- und Überwachungsprozesse involviert sind
- die im Vergleich zu anderen Ländern strengere Handhabung von Vorschriften, was einen Wettbewerbsnachteil darstelle
- geringe Serviceorientierung
- den fehlenden Dialog über bestehende Probleme
- zu wenig Problemlösungsangebote von den Behörden.

Viele Unternehmen erleben den Umgang mit Behörden als Schikane. Als Folge würden zahlreiche Unternehmen davon abgehalten, notwendige Investitionen zu tätigen. Dies gilt in besonderem Maße für Neu- oder Umbauvorhaben, so dass Unternehmen mit Standorten auch außerhalb von NRW ihre Investitionen primär an den anderen Standorten vornähmen. Auch ausländische oder inländische Unternehmen würden auf diese Art und Weise von einer Investition in NRW abgehalten.

Aus Sicht der Unternehmen funktioniert die Zusammenarbeit mit den Behörden in Abhängigkeit von der relativen Bedeutung der Unternehmen für die Kommunen unterschiedlich gut. Insbesondere kleine Unternehmen oder Unternehmen in Großstädten hätten Probleme, Gehör für ihre Probleme zu verschaffen. Auch hierin zeige sich eine Benachteiligung des Mittelstandes.

Von den Ansprechpartnern wurden vor allem eine Deregulierung in den gesetzlichen Vorschriften und Auflagen sowie eine höhere Kooperations- und Serviceorientierung der Behörden gewünscht.

**- Im Vergleich zu anderen EU-Ländern als hoch eingeschätzte Gebühren und Abgaben**

Kritik wurde auch an den aus Sicht der Interviewpartner zu hohen Müll- und Abwassergebühren geübt, insbesondere im Vergleich zu anderen europäischen Staaten. Beispielsweise seien in den nahegelegenen Niederlanden die Müll- und Abwassergebühren deutlich geringer. Als Belastung und als Wettbewerbsnachteil

empfinden mehrere Gesprächspartner die Verpackungsverordnung sowie das DSD-System, wodurch den deutschen Unternehmen im internationalen Wettbewerb Nachteile entstünden. Auch die Energiekosten seien im Vergleich zu Frankreich deutlich höher.

#### **- Uneinheitliche Beurteilung des Verhältnisses zu Verbänden und Gewerkschaften**

Das Verhältnis zu den Arbeitgeber- und den Fachverbänden wird von den befragten Unternehmen uneinheitlich beurteilt. Die Verbände schafften es nicht, die unterschiedlichen Interessen der einzelnen Betriebe unter einen Hut zu bringen. Es gäbe viele „schwarze Schafe“, die andere Standards wünschen, als Betriebe, die die Qualitätskriterien möglichst hoch setzen wollen. Dies führte auch zu einem Mitgliederschwund. Auf diese Art und Weise sind die Verbände nicht mehr schlagkräftig.

Die Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft NGG wird überwiegend positiv beurteilt, obgleich sie aus der Sicht einiger Unternehmensleitungen recht konservativ ist. Der Abschluss von Haustarifverträgen funktioniere gut. Alle der befragten Unternehmen – sowohl Geschäftsleitungen als auch Betriebsräte – berichteten über eine insgesamt gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Einige Betriebsräte merkten an, dass sie – trotz einer insgesamt positiven Zusammenarbeit - mehr inhaltliche Unterstützung seitens der NGG wünschen würden. Es reiche nicht, einmal im Jahr „Sonntagsreden zu halten“, vielmehr wäre auch ein Austausch vor Ort sinnvoll.

Kritik wurde an den Industrie- und Handelskammern geübt. Für die zu zahlenden Pflichtbeiträge sei nicht erkennbar, welche Leistungen zurückkommen. Spezielle Service- und Beratungsleistungen oder sonstige Unterstützungen, die auf die Branche zugeschnitten sind, gäbe es zu selten.

#### **- Überwiegende Kritik an Infrastruktur und Verkehr**

Die Verkehrssituation sowie die grundsätzliche Verkehrsinfrastruktur wurde von nahezu allen Gesprächspartner bemängelt. Dies gilt vor allem für den Bau der A33 im Raum Ostwestfalen. Hier wird der Politik vor allem vorgeworfen, praxisfremde und logistikschädigende Entscheidungen zu treffen. Gefordert wird insbesondere der weitere Ausbau des Autobahnnetzes in Ostwestfalen.

#### **- Einbindung am lokalen Standort**

Die Einbindung am lokalen Standort wird von den Beteiligten überwiegend positiv beurteilt. Lediglich bei Erweiterungen an angestammten Standorten gäbe es Probleme. Einige der befragten Unternehmen sind dabei oder planen, auf der grünen Wiese neue Produktionsanlagen zu errichten. Dies bringe zumeist auch erhebliche Effizienzsteigerungen in der internen Logistik mit sich.

## **Fazit: Standort**

In Einklang mit der geübten Kritik am Standort Nordrhein-Westfalen würden auf die konkrete Frage hin nur 2 der 10 Gesprächspartner uneingeschränkt wieder Nordrhein-Westfalen als Standort wählen. 2 Unternehmen würden dies aus einer persönlichen Verbundenheit mit dem Standort tun. 5 der befragten Unternehmen würden sich nicht noch einmal für einen Standort in NRW entscheiden, einer der Befragten vermutlich auch nicht für einen deutschen Standort.

Als alternative Standorte benannten die Ansprechpartner Niedersachsen, Bayern sowie – vor allem aufgrund der dort vorhandenen Fördermöglichkeiten – die östlichen Bundesländer.

## **7 Schlussfolgerungen und Handlungsbedarf**

Aufgrund der Ergebnisse der Befragungen sowie der Dokumentenanalyse kann festgestellt werden, dass die nordrhein-westfälische Fleischwarenindustrie auf nationaler Ebene zwar eine vergleichsweise gute Wettbewerbsposition aufweist, aufgrund ihrer Struktur aber noch nicht hinreichend für den europäischen Wettbewerb gerüstet ist. Besondere Schwächen der Betriebe stellten sich in den Bereichen Strategie, Finanzierung und Kooperationen heraus. Daneben zeigte sich die Fleischwarenindustrie unzufrieden über verschiedene Merkmale des Standortes NRW.

Um die nordrhein-westfälische Fleischwarenindustrie nachhaltig für den Wettbewerb zu stärken, bedarf sie daher in verschiedenen Bereichen einer Unterstützung. Folgende Prioritäten ergeben sich hierbei:

- Intensivierung des Dialogs und Verbesserung der Zusammenarbeit mit Behörden und Politik
- Intensivierung von Innovationen
- Stärkung der Strategie- und Marketingaktivitäten
- Aufklärung über bestehende Förderprogramme und Unterstützungsmöglichkeiten, Optimierung der Finanzierungsrahmenbedingungen der Unternehmen
- Optimierung der Finanzierungsrahmenbedingungen der Unternehmen

Eine besondere Herausforderung besteht ferner in dem Aufbau integrierter Produktionsketten für die Fleisch- und Fleischwarenherstellung analog zum niederländischen und dänischen Vorbild. Hierbei bestehen bereits in anderen Bundesländern erste Bestrebungen.