

Sprenu trennt sich vom Weizen

Wie Wursthersteller ihre Zukunft schreiben (können)

Der Wind trennte früher die Weizenkörner von der wertlosen Spreu, da die Körner schwerer sind als die Spreu. Ein einfacher Windstoß reicht zwar nicht aus, um ähnliche Effekte in der deutschen Fleischwarenindustrie hervorzurufen. Aber auch hier gilt: Die „schwersten“ Akteure werden langfristig bleiben, während die „Leichtgewichte“ zunehmend unter Druck geraten.

Von Klaus Martin Fischer und Magnus Lutzke

Es gleicht dem Bild des „same procedure as every year“. Denn die Wurstbranche sieht sich nicht erst seit dem Jahr 2019 mit einer sich ändernden Marktsituation und Konsumentennachfrage konfrontiert: Ein Großteil der Deutschen versucht den individuellen Fleischkonsum zu reduzieren. Gleichfalls dehnt sich die „fleischlose Bewegung“ aus der Nische in die Mitte der Gesellschaft aus. Fleischersatzprodukte sind sprichwörtlich in aller Munde. Aufgrund der aktuell hohen Aufmerksamkeit auf das Thema Klimaschutz wird die Branche zusätzlich vermehrt ins Visier genommen. Trotzdem sind die Nachfragestrukturen bei den deutschen Privathaushalten weitgehend stabil. Der Verzehr von Fleischerzeugnissen bewegt sich bei rund 30 kg pro Person und Jahr. Neue Themen treffen also auf Stagnation.

Die Branche gerät zunehmend unter Druck

Während gewisse Trends bekannt sind und Veränderungen in Märkten zum unternehmerischen Alltag gehören, erhöht sich aktuell jedoch kontinuierlich der Druck auf die Wursthersteller. Auf lange Sicht wird dies unweigerlich zu Anpassungen und Veränderungen in der Branche führen. Die betroffenen Unternehmen müssen

sich neue Strategien überlegen, um sich im Wettbewerb zu behaupten oder Marktanteile hinzuzugewinnen.

Derzeitig stellen die Auswirkungen der Afrikanischen Schweinepest (ASP) mögliche tiefgreifende Veränderungen allerdings noch in den Hintergrund. So erreicht die Schweinepreisnotierung fast wöchentlich neue Spitzenwerte und hat zuletzt die Marke von 2 € pro kg überschritten. Die Preise von einzelnen Teilstücken für die Wurstindustrie, wie Abschnitte, Ober- / Unterschalen, Schultern etc. steigen dabei sogar deutlich überproportional an und haben sich somit von der Preisfindung abgekoppelt. Durch den Export grob zerlegter Artikel fallen unter anderem weniger Abschnitte an, die im Markt fehlen. Vor allem die Ausfuhr nach China floriert, da die dortige Produktion durch die ASP drastisch schrumpft. Eine Normalisierung der dortigen Situation ist für die nächsten drei bis fünf Jahre

Anzeige



gegenwärtig nicht absehbar. Während das Lebensangebot in Deutschland zuletzt leicht zurückging, bleibt die Nachfrage seitens der Industrie auf einem hohen Niveau. Da sich der Markt weiter verengt, ist eine Fortsetzung von Preisanstiegen für die kommenden Wochen abzusehen.



Klaus Martin Fischer und Magnus Lutzke

Klaus Martin Fischer ist Partner der Ebner Stolz Management Consultants im Bereich Agrar- & Ernährungsindustrie. Seit rund 20 Jahren unterstützt er Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette bei der Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit und Profitabilität. Magnus Lutzke arbeitet nach dem Studium zum Wirtschaftsingenieur seit 2017 bei Ebner Stolz in der Beratung.

Zuletzt wurden sogar Szenarien diskutiert, wonach bei anhaltender Rohstoffkrise die Fleischversorgung der deutschen Verarbeiter nicht mehr gesichert sei.

Hersteller in der „Sandwich-Position“

Die Situation trifft auf eine in hohem Maße konsolidierte Abnehmerstruktur im Lebensmittel-einzelhandel (LEH). So stehen die Top 4 für rund 80% des deutschen Marktes. Die Akteure spielen in Teilen auf Zeit und sind (noch) nicht bereit, die Verbraucherpreise entsprechend zu erhöhen. Vielmehr sollten gerade in der konsumfreudigen Weihnachtszeit die Verbraucher mit Tiefpreisangeboten in die Filialen gelockt werden. Das spiegelte sich gegen Ende des

vergangenen Jahres in der Vielzahl preisaggressiver Werbeanzeigen wider: Aus Sicht des Handels ist und bleibt Fleisch ein „Lockprodukt“. Aber auch mögliche Preiserhöhungen werden den Rohstoffkostenanstieg nicht vollständig kompensieren. Der Kostennachteil verbleibt somit bei den Verarbeitern, Woche für Woche, Kilogramm für Kilogramm. Diese Entwicklung wirkt letztlich wie ein Katalysator auf die aktuelle Phase der Marktkonsolidierung. Die Bedrohungen führen in ihrer Gesamtheit zu einem „Damoklesschwert der Unsicherheit“, das unaufhörlich über der Wurstbranche schwebt. Nicht nur Warenkreditversicherer stellen sich die Frage, wie lange dies bei einzelnen Unternehmen noch gut gehen wird.

Szenario einer Marktentwicklung

Der Blick richtet sich daher unweigerlich auf die Zukunft von knapp 150 eigenständigen Herstellern, die – bis dato – für knapp zwei Drittel des Umsatzes des Gesamtmarkts stehen. Wie viele Unternehmen haben unter den ge-

**NEUE THEMEN TREFFEN
AUF STAGNATION**

schilderten Rahmenbedingungen überhaupt noch eine Zukunft? Wie kann ein mögliches Szenario aussehen? Nimmt man die aktuellen Gegebenheiten in der Wertschöpfungskette nicht als kurzfristigen Trend an, sondern als sich fortschreibende Entwicklung, sind die Akteure unter anderem mit nachhaltig folgenden Aspekten konfrontiert:

arbeiter, der auf Augenhöhe mit der Zur-Mühlen-Gruppe (ZMG) auf dem Markt agieren kann. Hiervon abgesehen blieben Veränderungen in den beiden vergangenen Jahren aber weitgehend aus. Vor allem bei den Unternehmen mittlerer Größe hat sich bislang wenig getan. Die Wahrscheinlichkeit ist somit nicht gering, dass der Wurstindustrie

onsmanagement entscheidende Handlungsfelder. Ein Kostenoptimum in stagnierenden Märkten zu erreichen, bedeutet angesichts der hohen Fixkosten in erster Linie, vorhandene Kapazitäten maximal auszulasten – entweder durch (profitables) Wachstum oder durch Konsolidierung.

Es kommt darauf an, sich in puncto Wertschöpfung, Absatzkanäle, Kunden und Artikel präzise und durchgängig zu spezialisieren. Dabei sind letztlich Marktausrichtung, Unternehmensgröße und strategische Zielsetzung entscheidend bei der Einwertung von bestimmten Kostenpositionen. Ein Kostenbenchmark gilt somit nicht statisch für alle Unternehmen der Branche gleichermaßen. Eine sachgerechte Analyse setzt unterschiedliche Maßstäbe bei Herstellern im Preiseinstieg und im Premiumsegment an. Ebenso gelten bei Massenartikeln und Großserienproduzenten andere Schwerpunkte als bei Spezialitäten und Manufakturen. Insbesondere in der aktuell angespannten Lage erreichen jedoch nur die wenigsten Unternehmen eine adäquate Kostenstruktur. Dies gilt für alle Produktbereiche sowie für große, mittlere und kleine Unternehmen.

Spreu trennt sich vom Weizen

Ebenso bieten für die Branche „bedrohlich“ wirkende Trends auch Chancen. Hervorzuhebende Beispiele sind die erfolgreich wachsende „Veggie-Sparte“ bei Rügenwalder oder das „Herzenssache“-Konzept von Reinert. Beide reagieren auf den Trend zum bewussteren Fleischkonsum. Weitere Möglichkeiten ergeben sich aus dem wachsenden Onlineanteil für Fast Moving Consumer Goods (FMCG), dem Markt für Convenience- und Snackartikel oder Tierwohlsortimente. Aktuell berufen sich die meisten Hersteller jedoch auf Qualität, Tradition, Regionalität und Handwerkskunst. Diese Attribute sind grundsätzlich nicht falsch, in der Lebensmittelbranche allerdings auch nicht wirklich überraschend. Das heißt, nur wenige Produkte verfügen über objektive, in der Wahrnehmung der Konsumenten relevante und innovative Leistungsvorteile. Eine Konsequenz: Wettbewerb findet häufig eher über die Kommunikation als über den Produktvorteil statt.

Klares Zielbild vor Augen

Erfolgreiche Unternehmen richten alle ihre Instrumente auf ein klares Ziel hinaus, welches einer klar

EINIGE AKTEURE

SPIELEN AUF ZEIT

- Verstärkte Verlagerung des Produktionsvolumens in Richtung der Fleischwerke des Handels (Rewe plant z.B. in Erlensee Deutschlands größtes Fleischwerk),
- zunehmender Konsolidierungsgrad auf Seiten der Fleischerzeuger und des LEH sowie
- der anzulegende Maßstab des „industriellen Einkaufs“.

Greift dieses Szenario, so führt dies langfristig zu einer Zukunft mit nur noch rund 35 Unternehmen – aufgeteilt auf A-, B- und C-Lieferanten, die für 75%, 15 bzw. 10% des Volumens stehen. Nur rund ein Viertel der aktuellen Unternehmen wird sich somit behaupten können. Hierin befinden sich voraussichtlich nur zwei bis drei große Player mit einem Umsatz im Bereich von 1 Mrd. € plus, sechs bis acht mittlere Lieferanten mit Umsätzen von 150 Mio. € und 20 bis 30 kleinere Unternehmen mit Umsätzen um 20 Mio. €. Letztere werden vor allem Nischen hinsichtlich des Sortiments und der Absatzkanäle abbilden.

Die Konsolidierung ist bereits in vollem Gange

Nach Verkauf von Lutz in 2017 und Bell in 2019, haben sich jüngst – mit einem bemerkenswerten Paukenschlag – Kemper und Reinert zu „The Family Butchers“ zusammengeschlossen. Durch die Fusion entsteht mit über 700 Mio. € Umsatz Deutschlands zweitgrößter Fleischver-

ein turbulentes Jahr 2020 ins Haus steht. Die Ergebnissituation war bereits im Jahr 2019 für den Großteil des Marktes dramatisch. Einige Unternehmen sind dabei „tiefrot“ und bei anhaltender Krise in ihrer Existenz bedroht. Andere schaffen es jedoch auch bei aktueller Marktlage ein positives Ergebnis zu erzielen. Diese „Champions“ werden Chancen erkennen und sich am Markt behaupten, nachhaltig. Der Erfolg wird dabei maßgeblich von folgenden Punkten abhängen:

- Kostenmanagement,
- Differenzierung und
- Fokussierung.

Kostenmanagement oben auf der Agenda

Ein angemessenes Kostenbewusstsein gehört bei erfolgreichen Unternehmen zur Identität – über alle Kostenstellen und -arten. Dabei kommt es jedoch auf das richtige Maß an, denn Kosten sind wie Wasser. Elementar wichtig für Vitalität und Wachstum: Zu viel ertränkt einen Organismus. Zu wenig entzieht ihm die Lebensgrundlage. Kostenmanagement umfasst nicht allein Lohn- und Herstellkosten. Vielmehr müssen bei dieser Thematik alle Unternehmensbereiche und ihre Schnittstellen ganzheitlich betrachtet werden. Rohstoffkosten sind für die Verarbeiter nur mittelbar beeinflussbar, vielmehr sind der Overhead (Verwaltungsapparat), Instandhaltung, Logistik, Energie, Werbung und Investiti-

KOSTEN SIND

WIE WASSER

Angebote aus der Anonymität heben

In der Praxis ringen Produkte und Marken um die knappe Aufmerksamkeit der Verbraucher. Ideal, wenn man sich durch einzigartige Merkmale ein „Quasi-Monopol“ erarbeiten kann. Die Unternehmen der Wurstbranche müssen als Innovationsmotor für den Handel agieren. Möglichkeiten zur Diversifikation sind vielfältig. So ergeben sich auf der Produktionsseite innovative Differenzierungsansätze, unter anderem bei der Entwicklung neuartiger Verpackungen, der Umsetzung einer Null-Reklamations-Strategie oder der Verlängerung der Haltbarkeit.

formulierten Unternehmensstrategie folgt und in der gesamten Organisation verankert ist. Unternehmen müssen wissen, wo sie in fünf oder zehn Jahren stehen wollen. Diese Ziele müssen mit fundierten Maßnahmen hinterlegt und gesteuert werden. Investitionen und Aktivitäten, die nicht auf die strategischen Ziele einzahlen, fallen konsequenterweise weg. Entscheider benötigen hierzu jedoch belastbare Key-Performance-Indikatoren (KPIs, Leistungskennzahlen), um Abweichungen frühzeitig erkennen und angemessen gegensteuern zu können, einfach gesagt eine Unternehmenssteuerung und Perfor-

mance-Optimierung aus einer Hand.

Fehlt es an Datenqualität, ist es vor allem bei aktuellen Marktsituationen hochgradig risikoreich. Eine integrierte Unternehmensplanung, die Gewinn und Verlust, Bilanz und Cashflow in ausreichender Detaillierung abbildet, ist daher unabdingbar. Darüber hinaus fordert die ak-

den Dimensionen Kostenoptimierung, Differenzierung und Unternehmenssteuerung noch jede Menge zu tun hat, soll dem Gegenwind des Marktes standgehalten werden. Die Konsolidierung wird durch die anhaltende Rohstoffkrise in den kommenden Monaten weiter an Fahrt aufnehmen. Am Ende dieses Prozesses wird erwartungsgemäß

- Aus dem Geschäft aussteigen durch Verkauf: Unternehmen, die einen Verkauf anstreben, müssen mit allen Mitteln die Finanzen nachhaltig stabilisieren. Nötig sind in jedem Fall ein strenger Kostenfokus sowie Herausarbeitung und Fokussierung der Stärken. Unternehmensverkäufe stellen für alle Beteiligten Ausnahmesituationen dar. Entsprechend professionell muss ein solcher Prozess geführt werden.
- Eingehen einer Allianz: Wenn es zu viel Zeit und Kraft kostet, ein Ziel im Alleingang zu erreichen, liegt es nahe, sich mit einem Partner zu verbünden. Aber allein durch eine Fusion entsteht aus zwei „schwachen“ noch lange kein „starkes“ Unternehmen und: In der Branche kennt jeder jeden. Die eigene Limitation sollte man sich vor Augen führen. Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit einem Allianzpartner ist unternehmensweit herzustellen. Und der

Markt muss genau nach diesem passenden „Partner“ sondiert werden. Kulturelle Aspekte gilt es, dabei genauso wie finanzielle und strategische Aspekte zu beachten. Es bedarf in jedem Fall einer qualifizierten Abschätzung von Synergiepotenzialen sowie der strategischen Chancen und Risiken eines Zusammenschlusses. Gewiss aber bietet die Bildung von Allianzen einem Teil der Wurstproduzenten eine attraktive Möglichkeit ihre Unternehmung in eine erfolgreiche Zukunft zu führen.

Anschrift der Verfasser

Klaus Martin Fischer und Magnus Lutzke,
Ebner Stolz, Mendelssohnstraße 87,
60325 Frankfurt am Main,
Klaus-Martin.Fischer@ebnerstolz.de,
Magnus.Lutzke@ebnerstolz.de

BEHERRSCHEN WIR

ALLE INSTRUMENTE?

tuelle Volatilität des Marktes ein Effekte-basiertes Forecasting, welches gefährdende Geschäftssituationen möglichst früh erkennbar macht und rollierend (mindestens monatlich) aktualisiert wird. Nicht zuletzt ist ein qualifiziertes Ad hoc- bzw. Echtzeit-Reporting ausschlaggebend, wenn zeitnahe unternehmerische Entscheidungen notwendig werden. Der Vertrieb benötigt beispielsweise präzise Preiskalkulationen, um gegenüber den Einkäufern sprech- und verhandlungsfähig zu sein. Ungenaue Berechnungen mit Abweichungen im Cent-Bereich können bei der aktuellen Preissituation mitunter verheerende Folgen haben. Das Controlling muss daher insgesamt eine starke und zentrale Rolle im Unternehmen einnehmen. Hier laufen alle Unternehmensdaten zusammen und münden empfängergerecht in essentiellen Entscheidungsgrundlagen. Systeme alleine reichen allerdings nicht aus, um eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung zu sichern. Neben erstklassigen, Output-orientierten Verwaltungsprozessen ist eine proaktive, systematische Kommunikation zwischen internen Schnittstellen, wie beispielsweise Produktion, Vertrieb und Controlling unabdingbar.

Der Entscheidungsdruck erhöht sich

Es lässt sich zusammenfassen, dass der Großteil der Branche in

eine gestärkte Branche stehen. Erfolgreiche Unternehmen werden sich dann verhandlungsfähig gegenüber Handel und der Schlachtstufe präsentieren, auf Augenhöhe.

Bis dahin müssen sich nun alle Akteure selbst fragen: Beherrschen wir alle Instrumente? Wie stehen wir dem Thema Ertragsdruck gegenüber? Können wir schnell und mutig genug auf die Veränderungen reagieren? Alle Handlungsalternativen müssen in der aktuellen Situation durchdacht und individuell bewertet werden. Dabei kommt es vor allem auf Umsetzungshärte und Konsequenz an. Entscheidungen dürfen nicht lange hinausgezögert werden. Aus Erkenntnissen müssen schnell Konsequenzen für das weitere Vorgehen, aber auch für die Entwicklung der aktiv Beteiligten abgeleitet werden. Letztendlich haben die Unternehmen genau drei Möglichkeiten:

- Alleine weitermachen: Dies kommt für die Unternehmen in Frage, die über leistungsfähige Prozesse, Strukturen und Systeme verfügen und sich durch eine nachhaltig stabile Leistungsfähigkeit und Profitabilität auszeichnen – „heute“, spätestens aber „morgen“. In Kombination mit starken Nischenprodukten und/oder wertvollen Innovationsimpulsen werden diese Unternehmen auch zukünftig alleine erfolgreich am Markt bestehen können.

Anzeige

RÜHLE
Echte Originale.

Kochschinken in Rekordzeit...

...in nur einer Stunde durch Speed - Tumbling

www.original-ruehle.de