

# Tierisch in die Sackgasse?

## Fleischersatzprodukte fördern einen Zeitenwandel in der Fleisch- und Wurstwarenindustrie

Die Fleisch- und Wurstwarenindustrie ist einer unumkehrbaren Entwicklung ausgesetzt, die im Laufe des 21. Jahrhunderts die gesamte Branche grundlegend ändern wird. Durch die steigende Transparenz der Wertschöpfungskette spielen zunehmend normative Kaufentscheidungskriterien der Konsumenten eine Rolle. Damit einher geht die Forderung nach Nahrungsmitteln, die „gut für mich und gut für den Planeten“ sind. Für die Hersteller der Fleisch- und Wurstwarenindustrie erfordert diese Entwicklung ein Umdenken und die Anpassung bestehender Geschäftsmodelle.

Von Christoph Blepp

Die Wurst ist die Zigarette der Zukunft. Dass diese Aussage von einem traditionsreichen Wurstwarenhersteller stammte, stieß vor rund zwei Jahren auf viel Unverständnis in der deutschen Fleischindustrie. Doch der Siegeszug von Fleischersatzprodukten scheint zumindest in Deutschland gestoppt. Laut GfK sinkt das Wachstum, Kritiker bejubeln bereits das Ende eines „kurzlebigen Trends“.

Betrachtet man aber die aktuelle Entwicklung und Daten auf Markt-, Wettbewerbs- und Produktseite lässt sich folgendes Bild der Zukunft skizzieren: In 20 Jahren werden Fleischersatzprodukte echte und bisweilen sogar „bessere“ Alternativen zu Wurst und Fleisch sein. Fleischersatz wird zum Alltags- und Massenprodukt, Fleisch und Wurst als tierische Erzeugnisse dabei verdrängt.

### Drei zentrale Trends

Die Entwicklung der Fleischersatzprodukte wurde vor allem in den letzten Jahren durch drei eng miteinander verzahnte Trends beschleunigt – und ein Abflachen ist nicht in Sicht.

- Der Trend zu gesünderer Ernährung hat den größten Einfluss auf die zunehmende Abkehr von Produkten aus der Massentierhaltung. Konsumenten schätzen Fleischkonsum bei überhöhtem Konsum als gesundheitsgefährdend ein. 2015 gaben im Rahmen einer Studie von Innova Market Insights 34% der Befragten an, ihren Fleischkonsum reduzieren zu wollen.
- Normative Ernährung ist ebenfalls ein Trend, der an Bedeutung gewinnt. Ein Aspekt ist dabei die Debatte um das Tierwohl. Den Konsumenten wird eine tierfreundliche Haltung wichtiger und damit auch die Transparenz in der Wertschöpfungskette. Dies hat die bewusstere Wahl der Produkte (z.B. Bio, regionale Herkunft) zur Folge.
- Der sich wandelnde Alltag erfordert eine höhere Flexibilität – die traditionellen drei Tagesmahlzeiten können von den meisten Konsumenten nicht mehr eingenommen werden. Dadurch steigt das Bedürfnis nach gesundem und schnell verzehrbarem Essen, das aber trotzdem noch ein optimales geschmackliches Erlebnis bieten soll.

### Vom Tofu zum Stammzellenburger

Diese Trends führen dazu, dass fleischlose Ernährung aus der Ecke des politischen Statements in den Mainstream rückt. Der sogenannte Flexitarier ist in der gesellschaftlichen Mitte angekommen und legt sowohl Steak als auch fleischlose Wurst auf den Grill – eine Rechtfertigung seines Essverhaltens ist nicht mehr erforderlich.

Neben den trendgetriebenen, gesellschaftlichen Veränderungsfaktoren ist diese Entwicklung auch auf den lebensmitteltechnologischen Fortschritt zurückzuführen: Geschmacksunterschiede zwischen „echtem“ und „falschem“ Fleisch werden immer weiter reduziert. Dadurch werden die Produkte weiter Massenmarkt-kompatibel. Die Phasen dieser Entwicklung können in S-Kurven beschrieben werden, die jeweils durch neue Technologien oder Verfahren angestoßen werden (Abb. 1).

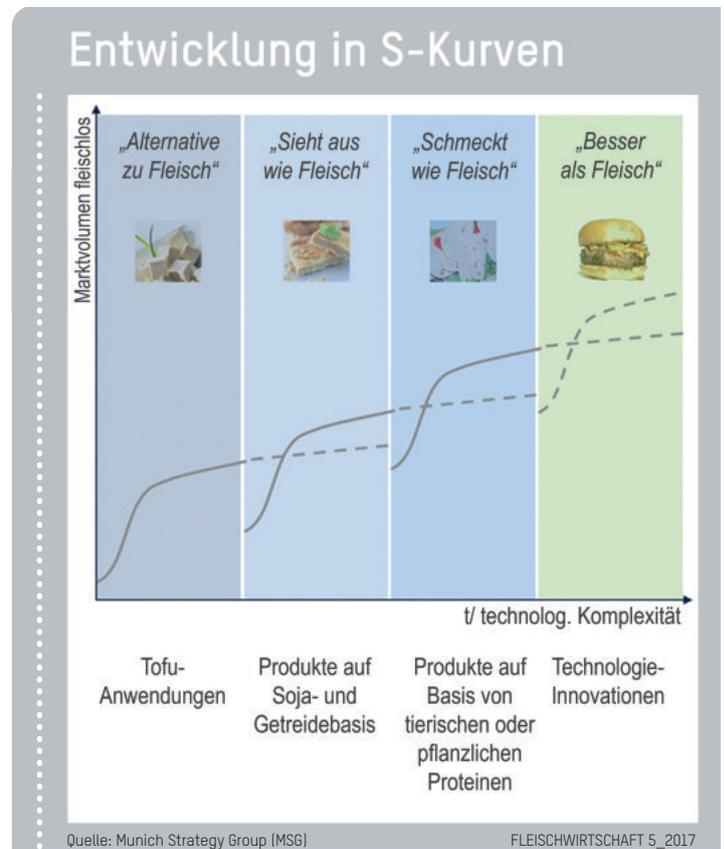


Abb. 1: Entwicklungsstufen Fleischersatzprodukte (schematisch)

Trotz mehrerer Optimierungen in den Herstellungsverfahren können Tofuanwendungen Fleisch- und Wurstwaren in Geschmack und Konsistenz nicht vollständig substituieren. Produkte auf Soja- und Getreidebasis wie Seitan (auf Gluten-Basis) oder Tempeh (verarbeitete Sojabohnen) leisten zwar ein besseres Geschmackserlebnis, sind aber ebenfalls noch merklich von echten Fleisch- und Wurstwaren entfernt. Erst Produkte aus Erbsen-, Lupinen-, Milch-, Hühner- oder Pilzproteinen konnten in den vergangenen Jahren die Tür in Richtung Mainstream öffnen. Aber es gibt bislang keine Produkte am Markt, die den Anspruch „Fleisch ohne Tier“ erfüllen. Darüber hinaus wird vom Konsumenten auch „ohne Zusatzstoffe und gut für mich“ erwartet.

Der „Sweet-Spot“ (also Fleischersatz als echtes Substitut zu Fleisch und Wurst) wird erreicht, sobald für den Konsumenten kein signifikanter Unterschied zu Fleisch und Wurst mehr erkennbar ist: weder im Aussehen, noch im Geschmack, noch im Preis. Die Frage lautet aber nicht mehr ob diese Hürden genommen werden, sondern wann. In den USA beliefern bereits Start-ups, die Fleischersatz aus molekular-biologischen Verfahren herstellen, den Fachhandel und Food-Service.

Das Kauf- und Essverhalten des Endkonsumenten wird durch die Verfügbarkeit dieser neuen Produkte einem grundlegenden Wandel ausgesetzt sein. Die Nische wird zum Mainstream: Der Konsument wählt Fleischersatz aufgrund des überlegenen Preis-Leistungsprofils. Gleichmaßen steigt damit die Forderung der Kunden nach hochwertigen tierischen Fleisch- und Wurstwaren, die den Ansprüchen in Sachen Tierwohl und Clean Label genügen. Der Slogan der Zukunft

## Der Markt verschiebt sich

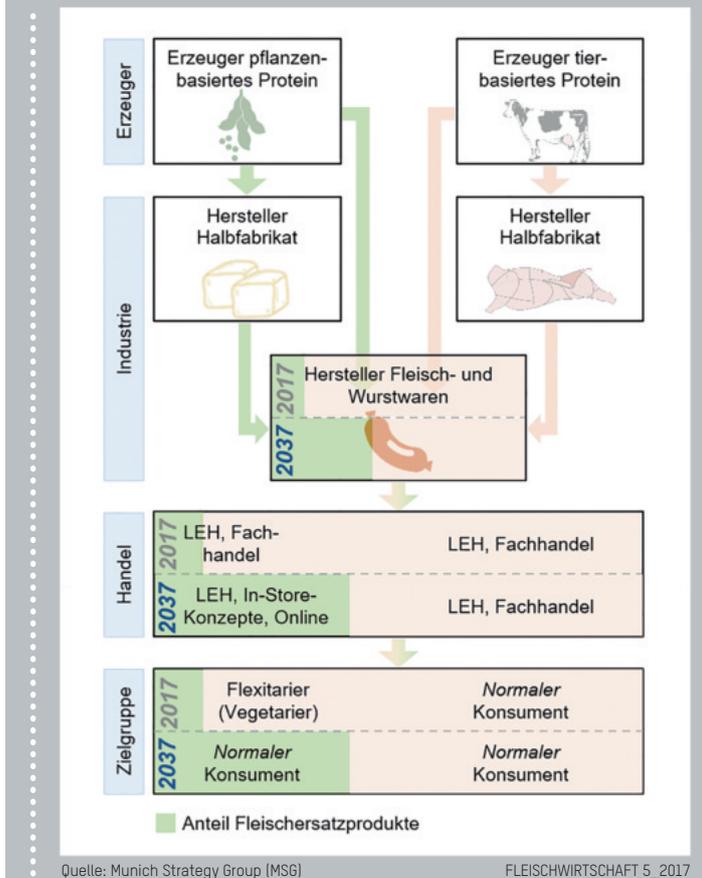


Abb. 2: Wertschöpfungskette und Fleischkonsum heute und 2037

lautet: „Ich muss kein Fleisch essen. Aber wenn ich es tue, dann hochwertig und transparent.“

### Der Wettbewerb verändert sich

Die veränderten Verzehrsgewohnheiten werden weitreichende Folgen für das Wettbewerbsumfeld haben. Heute kann die Arena unterteilt werden in

- reine Fleischersatzhersteller wie Tofutown oder Quorn,
- traditionelle Fleisch oder Wurst verarbeitende Unternehmen, die ihr Produktportfolio um fleischlose Alternativen erweitert haben,
- große Nahrungsmittelkonzerne, die ihre Produkte mit Fleischersatzprodukten erweitern und
- technologiegetriebene Start-ups wie Impossible Foods oder Meadow Foods in den USA.

Mit der Ausweitung des Marktes in Richtung Mainstream, getrieben durch Produkte, die für alle Konsumenten eine echte Alternative zu Fleisch sind, werden die Grenzen zwischen den Wettbewerbern neu gezogen. Die normative, ethische Entscheidung über das Fleischersatzprodukt rückt etwas in den Hintergrund; in Zukunft kauft der Konsument Fleischersatz aufgrund des Preises und der Leistung ein. Daraus lässt sich eine marktseitige Polarität ableiten: Auf der einen Seite wird es den Markt für „Fleisch und Wurst ohne Tier“ geben – Fleischersatz ohne Einbußen gegenüber echten Fleisch- und Wurstwaren zu vergleichbaren Preisen. Auf der anderen Seite wird sich ein Pol der transparenten Fleischqualität bilden – hochwertige Fleisch- und Wurstwaren aus regionaler Erzeugung mit höchsten Ansprüchen an Tierwohl, Clean Label, Futter etc., die für den Endkonsumenten transparent nachvollziehbar sind. Dafür wird der Konsument (wie auch schon heute) bereit sein, einen weitaus höheren Preis zu zahlen. Wer sich in dieser

neuen Realität nicht bewegt, muss sich darauf einstellen, sich sowohl gegen Hersteller von Fleischersatz als auch von hochwertigen Erzeugnissen zu verteidigen. Fleischersatzhersteller, die sich auf ein unterlegenes Produktionsverfahren fokussiert haben, werden im Regal genauso das Nachsehen haben, wie das Hackfleisch aus der Massentierhaltung.

### Lidl, Aldi & Co. verstärken die Entwicklung

Zusätzlich verstärken die großen Lebensmitteleinzelhändler diese Entwicklung. Denn es sind gerade die großen Discounter, die auf sich beim Endkonsumenten ausbreitende Trends reagieren und im Nahrungsmittelbereich für ihre Zulieferer Tatsachen schaffen. Es ist davon auszugehen, dass der Handel die Themen Tierwohl, Transparenz in der Wertschöpfungskette und Gesundheit weiter proaktiv treiben und kommunizieren wird. Mehr Fleischersatzprodukte (besonders geschmacklich hochwertige Alternativen) werden gelistet, Handelsmarkenkonzepte weiter ausgebaut werden. Clean Label, GVO-frei, Bio und aus der Region werden zum Standard, erlauben aber auch höhere, vom Konsumenten akzeptierte Preise (Abb. 2).

Im Zuge dieser Veränderungen wird sich der Markt zu Gunsten von Fleischersatzprodukten deutlich verschieben. Es ist davon auszugehen, dass sich der Volumenanteil von Fleischersatzprodukten 2037 auf 40% im Verhältnis zu Fleisch- und Wurstwaren entwickeln wird und sich Chancen für eine höhere Wertschöpfung sowohl bei Fleisch und Wurst als auch bei Fleischersatz einstellen werden.

### Chancen durch die neue Ordnung

Sowohl First Mover, die bereits Fleischersatzprodukte anbieten, als auch reine Fleisch- und Wurstwarenhersteller werden sich anpassen müssen, um die neue Realität mitzugestalten und gegenüber den neuen Anforderungen bestehen zu können. Mischformen, Nischen und Sonderwege entwickeln sich bereits heute. Konkret ergeben sich daraus unterschiedliche Handlungsfelder für die Unternehmen der Fleisch- und Wurstwarenindustrie.

Vornehmlich sollte die Gretchenfrage zum Fleischersatz beantwortet werden: Steigen wir in den Markt ein oder nicht? Wer am Markt für Fleischersatz eine relevante Position einnehmen möchte, um das Tor in den Massenmarkt aufzustoßen, muss dabei mittelfristig Produkte liefern können, die den Claim „Fleisch ohne Tier“ erfüllen. Ob Fleischersatz oder nicht: Für alle Akteure gilt es, die Transparenz in der Wertschöpfungskette vom Rohstoff/ Tier bis zum Endkonsumenten zu schaffen – und die digitalen Schnittstellen dafür bereitzustellen. Internationale Märkte, in denen Wurst- und Fleischwaren noch starkes Wachstum verzeichnen (beispielsweise in Asien), müssen gezielter bearbeitet werden. Ein Ausbau der Internationalisierungskompetenz ist dabei unabdingbar.

Für alle Unternehmen gilt jedoch: es sollte nicht zu lange gewartet werden, das Geschäftsmodell auf die neuen Gegebenheiten auszurichten. Eine klare Strategie, welche eine klare Positionierung definiert und gegebenenfalls auch M&A als Hebel vorzieht, ist hier der Erfolgsfaktor für die erfolgreichen Unternehmen von morgen.

Eines ist klar: Es muss von der Losung „weiter so“ abgewichen werden. Ob Zigarette der Zukunft oder nicht: Die Fleisch- und Wurstwarenindustrie steht vor großen Einschnitten. Es liegt an den Herstellern, die eigene Zukunft zu gestalten und sich schlagkräftig für die Anforderungen des 21. Jahrhunderts aufzustellen.



### Christoph Blepp

ist Senior Consultant bei der Munich Strategy Group (MSG).

Sein Fokus liegt auf Strategieentwicklung und M&A-Projekten in der Nahrungsmittelindustrie.

Anschrift des Verfassers

Christoph Blepp, Munich Strategy GmbH & Co. KG, Türkenstraße 5, 80333 München  
blepp@munich-strategy.com