MUNICH STRATEGY
MANAGEMENTCONSULTING

FLEISCH UND WURSTWAREN IM PERFORMANCE-CHECK

Ein Blick auf die Leistungsfähigkeit der wichtigsten mittelständischen Akteure

Januar 2025

Mit 22% Umsatzanteil ist die Fleisch- und Wurstwarenbranche führend in der Ernährungsindustrie. Konsumwandel, Rohstoffknappheit und Fachkräftemangel belasten die Branche.

Management Summary

Herausforderndes Umfeld

Jüngere Generationen ändern ihr Konsumverhalten, die Rohstoffbeschaffung wird unsicherer, Fachkräfte fehlen und komplexe Vorschriften erschweren die Zukunftsgestaltung.

Schwächen in der Ertragskraft

Im Vergleich mit mittelständischen Unternehmen anderer Food-Segmente zeigt die Fleisch- und Wurstbranche vor allem Defizite in der Ertragskraft.

Starke Performance-unterschiede

Nur 26% der mittelständischen Fleisch- und Wursthersteller lassen sich als Top-Unternehmen charakterisieren. Ein Großteil der Unternehmen zeigt Probleme in der Wachstums- und/oder Ertragskraft. Gewinner verzichten teilweise bewusst auf Wachstumschancen, um ihre Profitabilität nicht zu gefährden.

Die Schere öffnet sich

Über die letzten Jahre hat sich der Abstand in der Performance zwischen den Leistungsklassen weiter vergrößert. Low Performer laufen Gefahr, aus dem Markt auszuscheiden.

Erfolgsfaktoren

Strategische Allianzen entlang der Wertschöpfungskette, Nachhaltigkeit und Qualität als Treiber für das künftige Produktportfolio zeichnen sich als übergreifende Erfolgsfaktoren ab.

Strategie anpassen

Die Performance des eigenen Unternehmens sollte auch in der Management-Agenda reflektiert werden: Was sind die erreichbaren Ziele, welche Mittel stehen zur Verfügung und wo gibt es Spielräume?

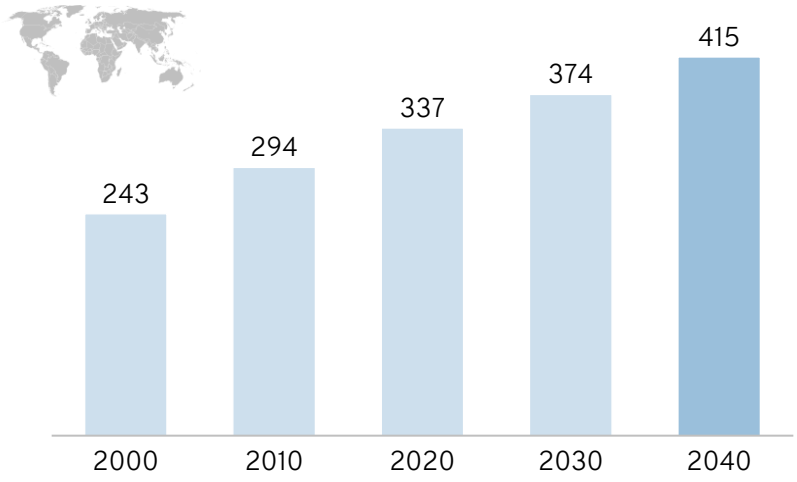
MUNICH STRATEGY All rights reserved.

Marktdynamik

MUNICH STRATEGY All rights reserved.

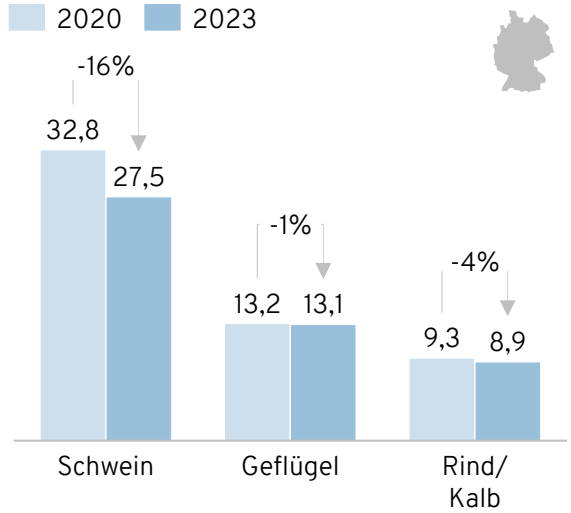
Während der Fleischkonsum global weiter ansteigt, entwickelt sich der Absatz in Deutschland seit Jahren rückläufig. „Smart Protein“-Alternativen können die Lücke jedoch nicht schließen.

Entwicklung des globalen Fleischkonsums [Mio. t][1]

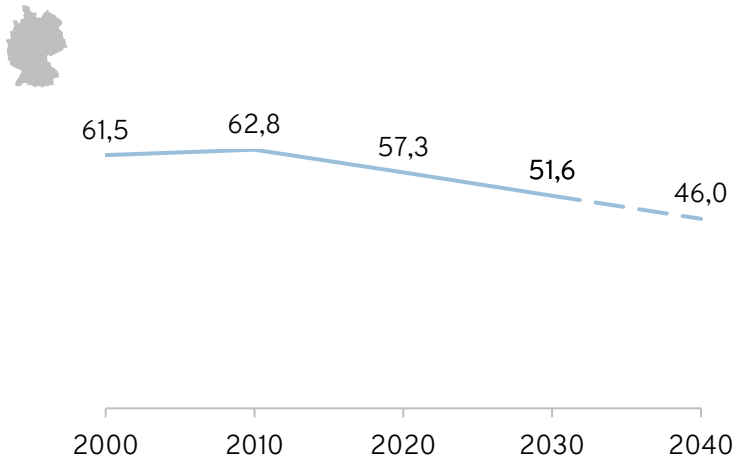


- Der globale Fleischkonsum ist in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich gestiegen.
- Besonders in Schwellen- und Entwicklungsländern wächst die Nachfrage nach Fleischprodukten.
- Gleichzeitig nimmt das Bewusstsein für Umwelt- und Tierschutz zu, was alternative Proteinquellen fördert.

Konsum nach Fleischart [DE, kg/pro Kopf][2,3]

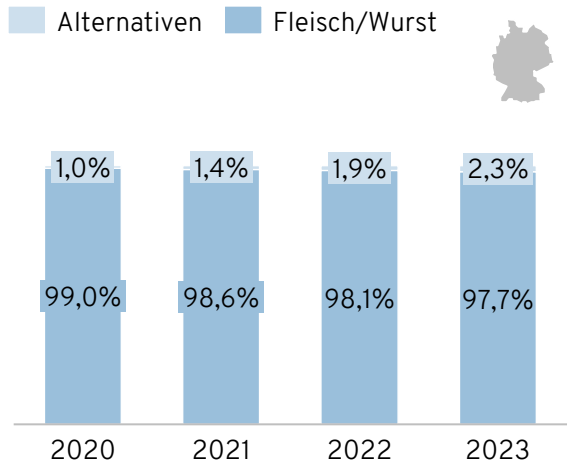


Entwicklung des Fleischkonsums in Deutschland [kg/pro Kopf][2,3]



- In Deutschland sinkt der Fleischkonsum seit Jahren kontinuierlich.
- Rind- und Schweinefleisch wird weniger nachgefragt, während der Geflügelkonsum stabil bleibt.
- Umweltbewusstsein, Gesundheitsaspekte und Tierwohl beeinflussen zunehmend die Ernährungsgewohnheiten.

Bedeutung von Fleischalternativen [DE][4]



MUNICH STRATEGY All rights reserved.

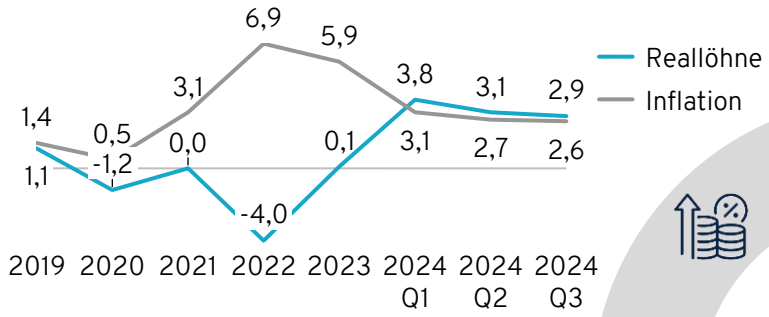
Quelle: 1) FAO 2) BMEL 3) BZL 4) GFI Europe, Munich Strategy Research

Steigende Reallöhne fördern die Kaufkraft, doch die Fleischbranche steht durch sinkendes Rohstoffangebot und den notwendigen strukturellen Wandel vor wachsenden Herausforderungen.

Zentrale Einflussfaktoren

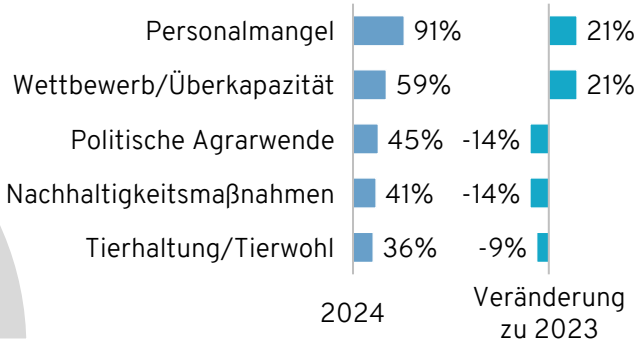
Die Reallöhne haben die Inflation wieder überholt.

Veränderung gegenüber dem Vorjahreszeitraum [%][1]



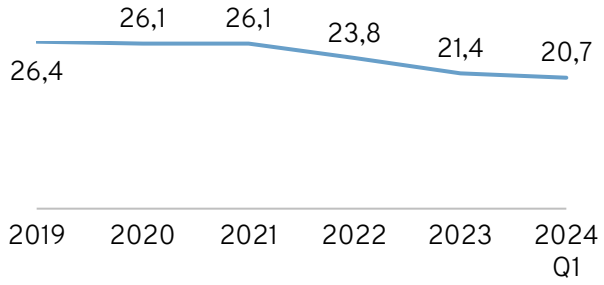
Die Herausforderungen der Branche verschärfen sich.

In welchem Bereich sehen Sie die größten Herausforderungen für Ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten?[2]



Das Angebot an Schweinefleisch als Rohstoff geht weiterhin deutlich zurück.

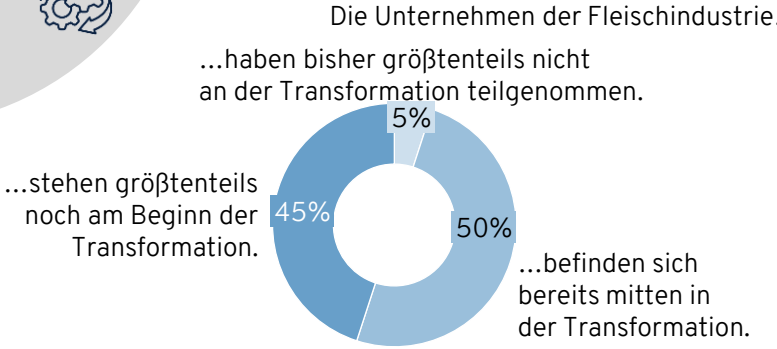
Entwicklung der Schweinebestände in DE [Mio.][1]



Der Umbau der Fleischwirtschaft ist im Gange.

Wie schätzen Sie die Zukunftsfähigkeit der Branche aktuell ein?[2]

Die Unternehmen der Fleischindustrie...



MUNICH STRATEGY All rights reserved.

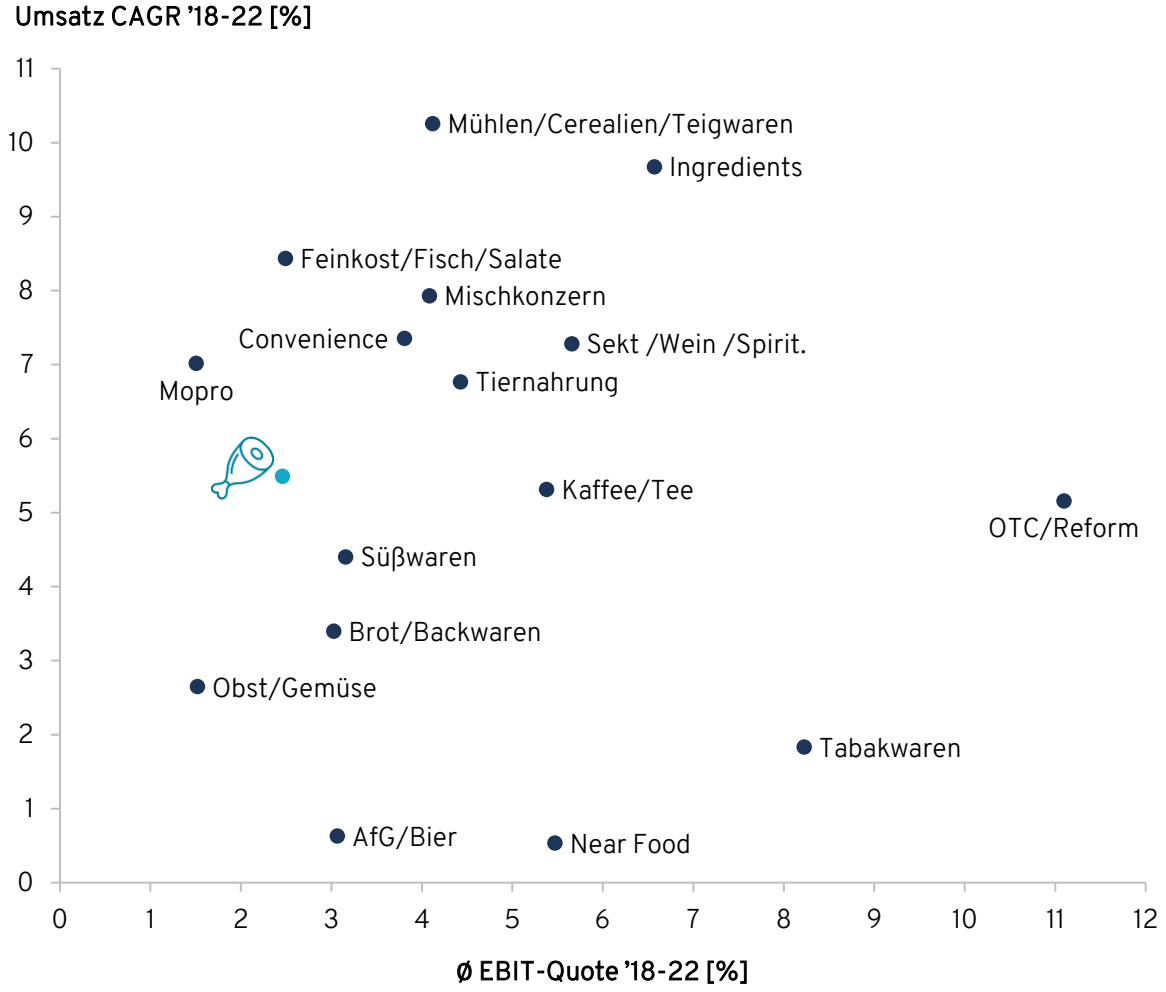
Quelle: 1) DeStatis 2) Fleischwirtschaft

Performance-Analyse

MUNICH STRATEGY All rights reserved.

Im Vergleich zu anderen Segmenten der Nahrungsmittelbranche zeigen Fleisch- und Wurstwaren vor allem Schwächen in der Ertragskraft bei moderatem Umsatzwachstum.

Geschäftsentwicklung Fleisch- und Wurstwaren im Vergleich zu anderen Segmenten der Ernährungsindustrie



Das Segment Fleisch- und Wurstwaren konnte am Wachstum der Nahrungsmittelbranche in den letzten Jahren nur unterdurchschnittlich partizipieren.

Auffällig ist dabei die traditionelle Schwäche in der Ertragskraft im Vergleich zu anderen Segmenten der Nahrungsmittel- und Getränkebranche.

Die geringe Profitabilität macht Unternehmen anfällig für wirtschaftliche Krisen durch steigende Rohstoffpreise, Inflation und Nachfragerückgänge.

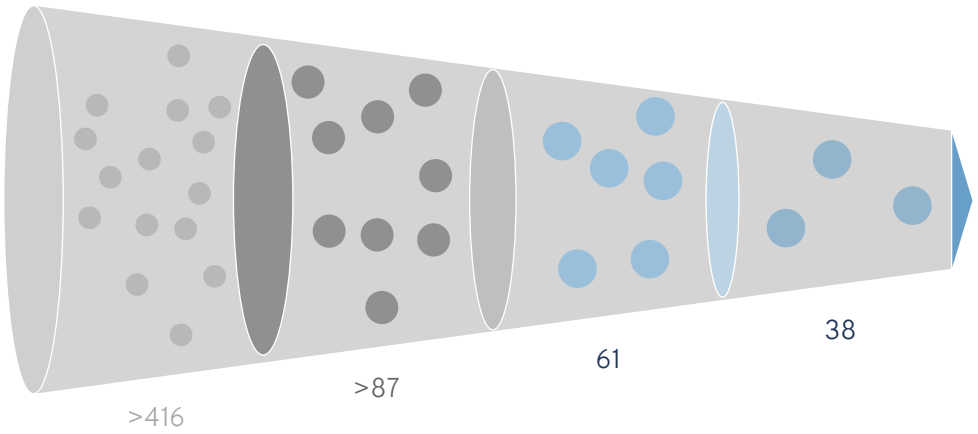
Zudem fehlen finanzielle und organisatorische Ressourcen für Investitionen in Innovation, Nachhaltigkeit und Digitalisierung, was ihre Zukunftsfähigkeit in einem dynamischen Marktumfeld zusätzlich beeinträchtigt.

MUNICH STRATEGY All rights reserved.

Quelle: Munich Strategy Research

In einer umfassenden Performance-Analyse hat Munich Strategy 38 mittelständische Hersteller der deutschen Fleisch- und Wurstwarenbranche genauer untersucht.

Analyse und Verdichtung des Anbieterfelds



1	2	3	4
Datenbasis: • Munich Strategy Mittelstands-datenbank • Input aus Projekterfahrung • Sekundär-recherchen	**Bereinigung** von Kandidaten mit ausländischem Sitz, Mischkon-zernen oder ohne ausreichenden Fokus auf Fleisch- und Wurstwaren	**Bereinigung** von Unternehmen ohne verfügbare Daten[2]	**Finale Analyse:** Unternehmen der Fleisch- und Wurstwarenbranche, die über eine relevante Größe verfügen

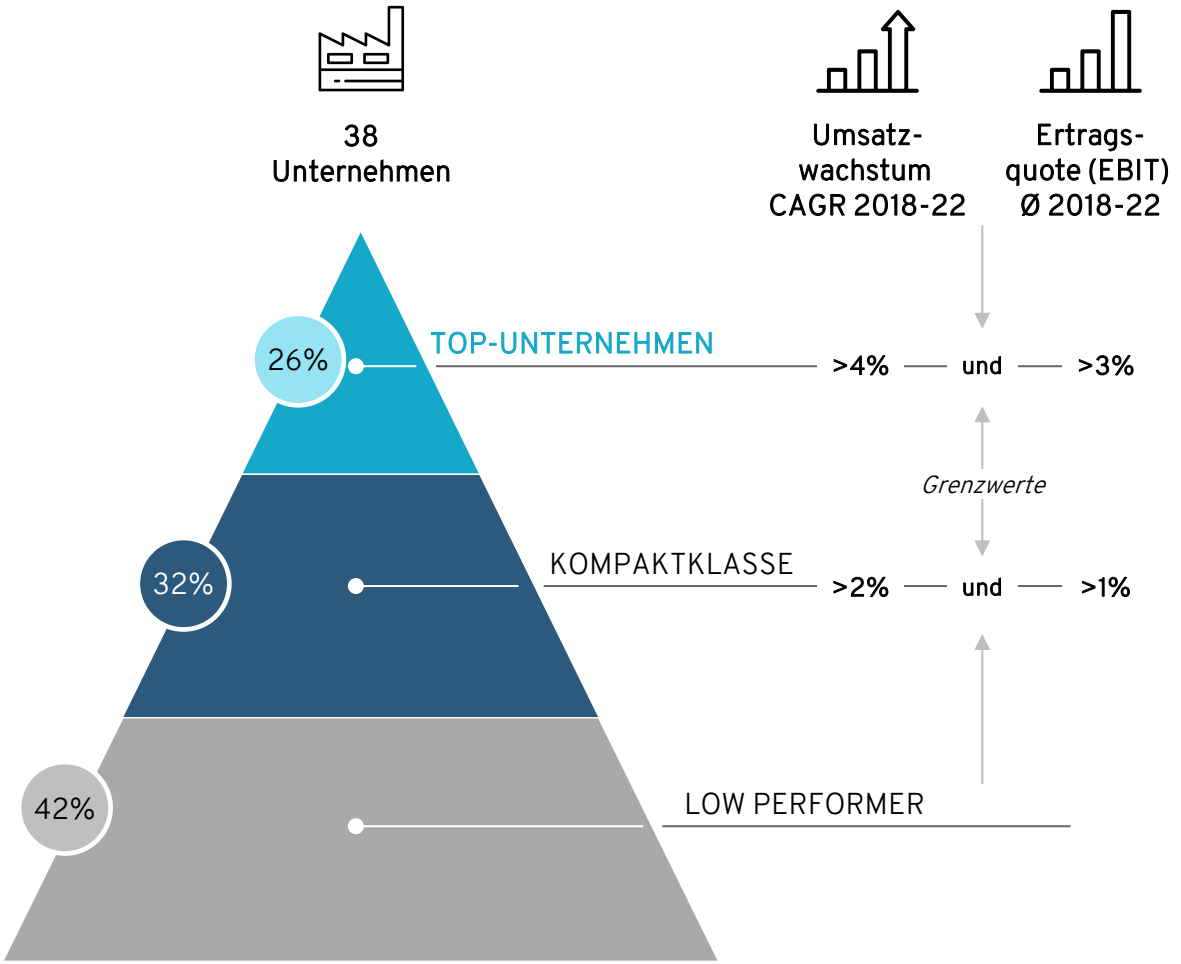
Deutsche Player	• Unternehmen mit Sitz in Deutschland • Produktionsstätten in Deutschland
Fleisch- und Wurstwaren-Branche	• Herstellung und Ver-trieb von Fleisch- und Wurstwaren • Schlachtung, Zerlegung, Veredelung und Groß-handel, Verarbeitung und Konfektionierung
Relevanz	• Fokus auf den Mittelstand • Umsatzgrößen (Spanne) >25 Mio. EUR bis < 1,8 Mrd. EUR • Relevante Marktposition

MUNICH STRATEGY All rights reserved.

Quelle: Im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlichte, frei verfügbare Konzern- bzw. Jahresabschlüsse.

Die analysierten deutschen Hersteller von Fleisch- und Wurstwaren lassen sich auf Basis ihrer Kennzahlen drei verschiedenen Leistungsklassen zuordnen.

Dreiklassengesellschaft der deutschen Fleisch- und Wurstwarenbranche



TOP-UNTERNEHMEN

Die Top-Unternehmen der deutschen Fleisch- und Wurstwarenbranche sind klare Performance-Leader mit nachhaltigem Umsatzwachstum und überdurchschnittlichen Ertragsquoten.

KOMPAKTKLASSE

Knapp 1/3 der deutschen Fleisch- und Wurstwarenbranche sind solide aufgestellt, zeigen jedoch keine herausragende Entwicklung in der Kombination von Umsatzentwicklung und Gewinnmarge.

LOW PERFORMER

42% der Unternehmen der deutschen Fleisch- und Wurstwarenbranche zeigen deutliche und anhaltende Performance-Defizite in der Umsatz- und/oder Gewinnentwicklung.

MUNICH STRATEGY All rights reserved.

Quelle: Munich Strategy Mittelstandsdatenbank

Die Unternehmen bedienen verschiedene Segmente der Fleisch- und Wurstwarenbranche und wurden in Bezug auf Umsatzwachstum, Ertragsquote und strategische Ausrichtung analysiert.

Umsatzgrößenklassen der analysierten Unternehmen lt. verfügbarer Veröffentlichungen[1] (2022)

< 100 Mio. €	100 - 200 Mio. €	> 200 Mio. €
BERNARD MATTHEWS OLDENBURG GMBH CDS HACKNER GMBH EWG EBERSWALDER WURST GMBH FLEISCHER-DIENST BRAUNSCHWEIG EG HOUDEK ARZBERG GMBH JOSEF BRUENINGHOFF GMBH & CO. KG MECKLENBURGER LANDPUTE GMBH WINDAU GMBH & CO. KG	BLOEMER FLEISCH GMBH BOESELER QUALITAETSFLEISCH GMBH DELTA FLEISCH HANDELS GMBH E. SCHILLER FLEISCH GMBH EGETUERK GMBH & CO. KG EMIL FAERBER GMBH & CO. KG HOCHREITER FLEISCHWAREN GMBH HUBERT BAHLMANN GMBH & CO. KG JOSEF WERNKE GMBH KURT HEINRICH KEMINK GMBH & CO. KG MEGA E.G. METTEN FLEISCHWAREN GMBH & CO.KG ROLF NAGEL GMBH VINZENZ MURR GMBH	BAYERNFLEISCH GMBH GRAEFENDORFER GMBH HEIDEMARK GMBH KUPFER HOLDING AG LSI - GERMANY GMBH MUELLER FLEISCH GMBH OSI FOODS GMBH & CO. KG PONNATH HOLDING GMBH & CO. KG RUEGENWALDER MUEHLE GMBH & CO. KG SAUELS AG SIMON FLEISCH GMBH STEINEMANN HOLDING GMBH & CO. KG SUTTER HOLDING GMBH ULMER FLEISCH GMBH WIESBAUER HOLDING AG WILLMS FLEISCH GMBH

Analysebausteine

Umsatzwachstum	Ertragsquote	Strategische Aufstellung
• Umsatzgröße • Umsatzwachstum der letzten 4 Jahre	• durchschnittliche EBIT-Quote • EBIT-Wachstum der letzten 4 Jahre	• Strategiedaten[2] • Interviews mit Branchenexperten

MUNICH STRATEGY All rights reserved.

Quelle: 1) Im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlichte, frei verfügbare Konzern- bzw. Jahresabschlüsse. 2) Munich Strategy Mittelstandsdatenbank

Top-Unternehmen zeigen ein nachhaltiges Umsatzwachstum bei soliden EBIT-Quoten. Ausschlaggebend hierfür ist vorwiegend das Geschäftsmodell.

Übersicht und Kategorisierung ausgewählter Wettbewerber

Performance:
Hoch Mittel Gering

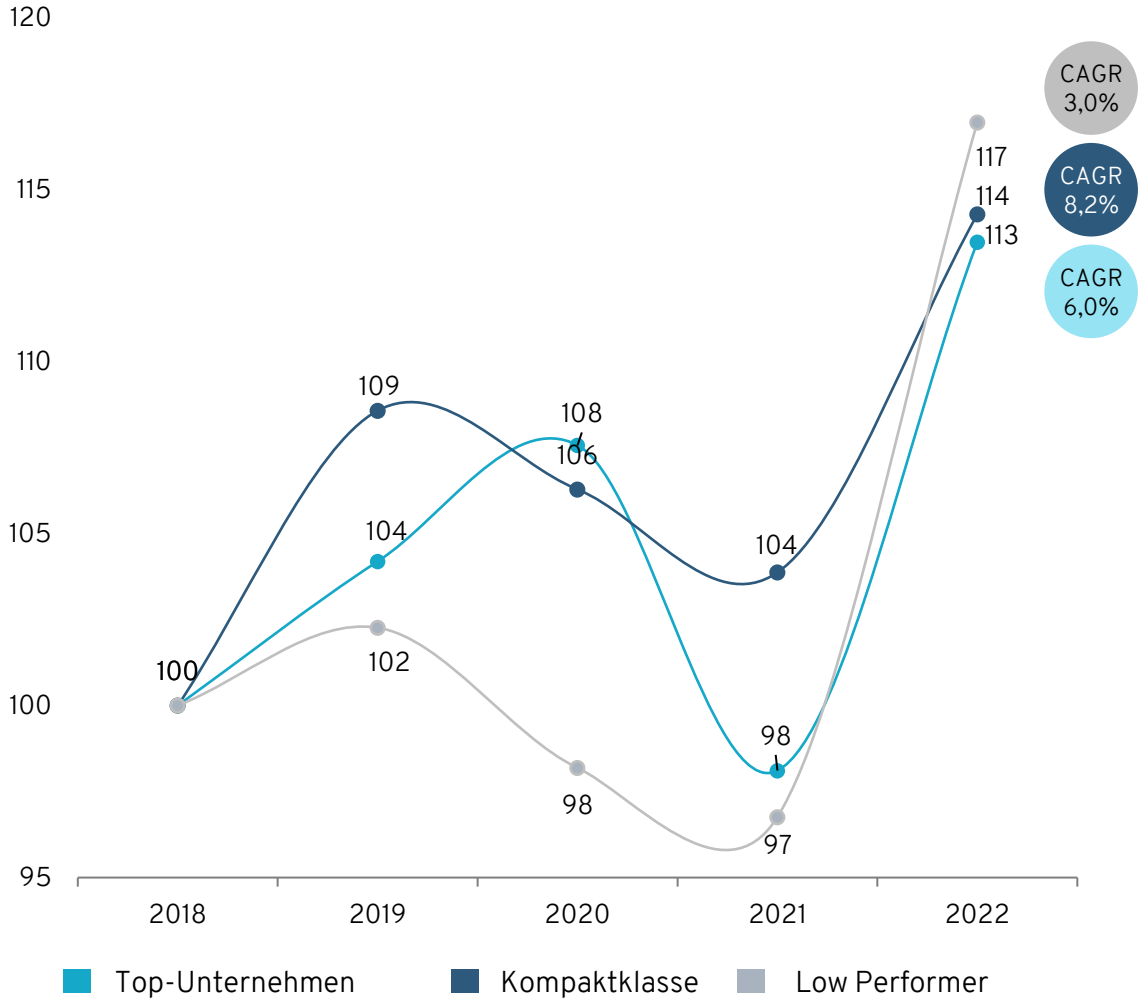
		Umsatz		EBIT	
		Ø Umsatz ´22	Umsatz CAGR ´18-22	Ø EBIT-Quote ´18-22	EBIT CAGR ´18-22
26%		Ø Umsatz ~ 161 Mio. EUR	5,5%	5,0%	-2,6%
			5,7%	3,4%	-4,4%
			4,9%	4,0%	-13,5%
			4,2%	17,6%	-12,1%
			4,8%	3,0%	-3,6%
			9,5%	5,3%	44,2%
			7,7%	3,3%	5,0%
			4,8%	5,0%	-16,3%
			4,5%	3,0%	-10,6%
			8,4%	4,7%	-23,5%
32%	Kompaktklasse	Ø Umsatz ~ 181 Mio. EUR	13,1%	2,8%	-42,1%
			8,0%	2,6%	n.V.
			5,7%	2,1%	-1,3%
			5,3%	1,7%	3,1%
			10,5%	2,0%	2,3%
			10,9%	2,8%	-0,2%
			3,8%	1,9%	-13,3%
			28,0%	2,6%	n.V.
			3,1%	4,4%	86,7%
			3,1%	3,9%	15,6%
			2,4%	5,1%	-13,7%
			4,9%	2,1%	14,3%
42%	Low Performer	Ø Umsatz ~ 328 Mio. EUR	6,1%	0,6%	29,8%
			-3,5%	1,8%	1,5%
			-1,9%	0,4%	n.V.
			13,2%	0,9%	-25,6%
			2,5%	0,9%	4,4%
			8,9%	-0,4%	-18,9%
			1,8%	1,6%	3,9%
			3,2%	-1,2%	n.V.
			2,0%	4,8%	12,4%
			-0,6%	2,7%	-2,1%
			-0,6%	3,0%	17,2%
			1,3%	2,2%	2,6%
			16,9%	-0,2%	44,0%
			1,7%	1,2%	n.V.
			-4,3%	2,1%	-40,2%
			0,4%	0,9%	n.V.

Reihenfolge innerhalb der Leistungsklassen nach Unternehmensgröße sortiert
Quelle: Bundesanzeiger, Munich Strategy Mittelstandsdatenbank, Munich Strategy Research

MUNICH STRATEGY All rights reserved.

Umsatz-Benchmark: Im Inflationsjahr 2022 haben alle Leistungsklassen einen deutlichen Umsatzsprung hingelegt. Den größten Zuwachs haben die Low Performer erreicht.

Umsatzwachstum nach Leistungsklasse [indexiert, 2018=100]



Kommentar

- Die Wachstumsentwicklung aller drei Leistungsklassen zeigt einen ähnlichen Verlauf mit einem coronabedingten Einbruch 2021 und einem markanten Sprung im Inflationsjahr 2022.
- Die Unternehmen der Kompaktklasse zeigen im betrachteten Zeitraum eine höhere durchschnittliche Wachstumsrate als die Top-Unternehmen.
- Nur den Top-Unternehmen gelingt es jedoch, nachhaltige Wachstumsraten mit überdurchschnittlichen Ertragsmargen zu kombinieren, indem sie in ihrer Geschäftsentwicklung selektiv vorgehen.

Gewinner konnten ihren Umsatz um knapp **25%** steigern.

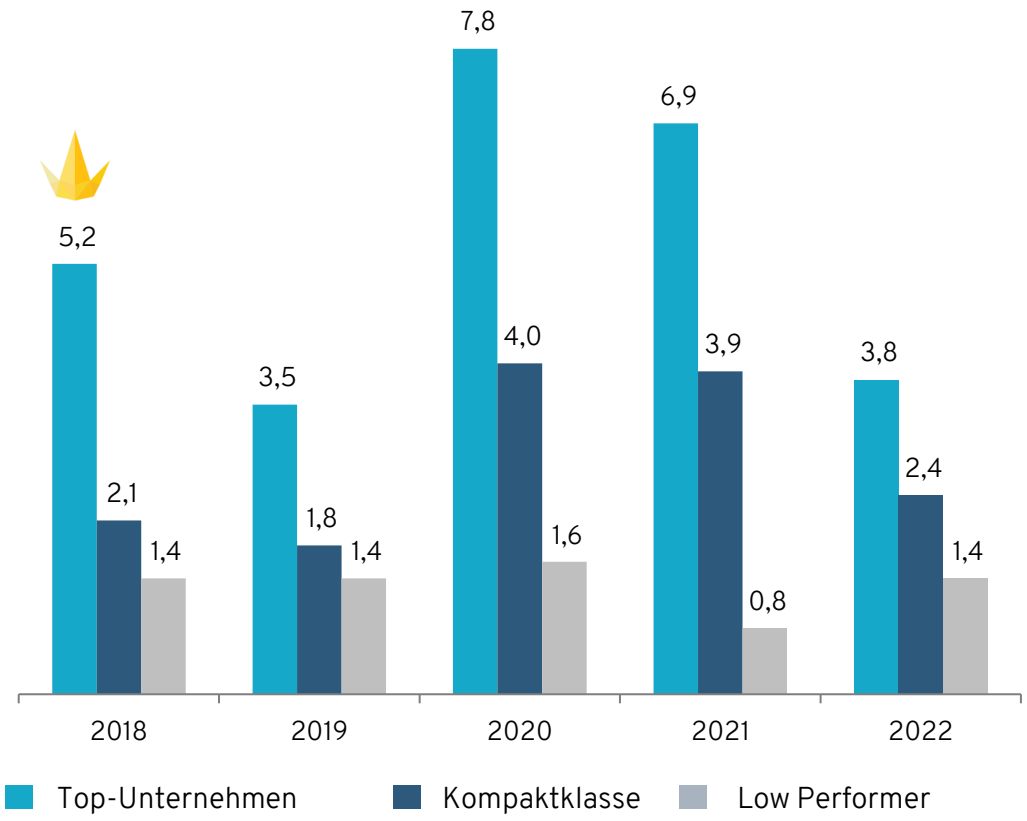
Mehr als **30%** der Low Performer zeigten sinkende Umsätze.

MUNICH STRATEGY All rights reserved.

Quelle: Bundesanzeiger, Munich Strategy Mittelstandsdatenbank

EBIT-Benchmark: Top-Unternehmen zeichnen sich durch eine hohe Profitabilität aus, haben aber in den letzten Jahren – wie auch die Kompaktklasse – unter sinkenden Margen zu leiden.

EBIT-Quote nach Leistungsklassen [in %]



Kommentar

- Wie in der gesamten Nahrungsmittelbranche konnte auch die Fleisch- und Wurstwarenindustrie 2020 historisch hohe Ertragsquoten verzeichnen.
- Seither sind die EBIT-Margen auch in der Fleischbranche erodiert, 2021 durch den Einbruch des Out-of-home-Geschäftes, 2022 v.a. aufgrund gestiegener Kosten, die nicht vollständig an den Handel weitergegeben werden konnten.
- Die Erträge der Low-Performer hatten weniger unter der Inflation zu leiden, da der LEH mit Fokus auf die Belieferungssituation zu Preiszugeständnissen bei Eigenmarken und Commodities bereit war.

Die Ø-EBIT-Quote 2018-'22 der Low Performer liegt bei **1,3% p.a.**

Top-Unternehmen erzielen eine Ø-EBIT-Quote 2018-'22 von **5,4% p.a.**

MUNICH STRATEGY All rights reserved.

Quelle: Bundesanzeiger, Munich Strategy Mittelstandsdatenbank

Ausblick und Handlungsempfehlungen

MUNICH STRATEGY All rights reserved.

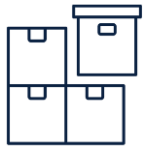
Erfolgreiche Unternehmen der Fleischwirtschaft zeigen sich offen für Kooperationen entlang ihrer Wertschöpfungskette und haben ihre Marktleistung und Effizienz im Fokus.

Erfolgsfaktoren für Fleisch- und Wurstwarenhersteller

1 Kooperationen

Zur Sicherung der Rohstoffversorgung oder zur Erreichung kritischer Unternehmensgrößen werden alle Formen strategischer Partnerschaften genutzt: vertraglich abgesicherte Kooperationen, Mergers of Equals und Übernahmen. Dies wird längst nicht mehr hinter verschlossenen Türen diskutiert, sondern offen und transparent behandelt.

2 Differenzierung



Je schärfer der Wettbewerb im rückläufigen Markt wird, umso größere Bedeutung gewinnt ein klares Profil des eigenen Leistungsangebots. Regionalität, Nachhaltigkeit – zunehmend auch biozertifiziert – und ein gehobener Qualitätsanspruch bilden dabei meist die Eckpunkte, reichen für eine klare Differenzierung aber meist noch nicht aus.

3 Innovationen

Innovationen bei Fleisch- und Wurstwaren setzen meist auf aktuelle Trends, wie z.B. Convenience für Konsumenten oder Gastronomie. In Anbetracht des rückläufigen Konsums spielt dabei auch der Einstieg in „Smart Proteins“ oder andere Food-Warengruppen eine zunehmend wichtige Rolle.

4 Operative Effizienz

Die Personalknappheit wird im Produktionsbereich zunehmend durch Investitionen in weitere Automatisierung kompensiert – wenn die Kapitalbasis stimmt. Auch der Abbau nicht mehr benötigter Kapazitäten und Werksschließungen sind inzwischen aus der Tabuzone heraus und in die Branchenrealität angekommen.

5 Strategische Flexibilität

In Anbetracht einer rückläufigen Branchenentwicklung und schwer kalkulierbarer Rahmenbedingungen sind Unternehmen gut beraten, sich mental und organisatorisch auf permanenten Wandel einzustellen und auch ihre Ressourcenallokation entsprechend kontinuierlich anzupassen.

MUNICH STRATEGY All rights reserved.

Handlungsoptionen: Jetzt gilt es, die eigene Situation realistisch zu bewerten und gezielt die richtigen Weichen für eine erfolgreiche Zukunft zu stellen.

Handlungsoptionen der Unternehmen nach Leistungsklasse

T Top-Unternehmen

Spitzenposition weiter ausbauen!

- **Marktposition ausbauen:** in Markt und Trendthemen wie Tierwohl, Regionalität und Veggie-Alternativen investieren, Umsatz und Marktanteil ausbauen
- **Aktiv konsolidieren:** angeschlagene Low Performer mit guter Substanz in der Supply Chain und mit strategischem Fit identifizieren, nach Übernahme in fokussiertes Geschäftsmodell integrieren
- **Zukunftsthemen besetzen:** Einstieg in benachbarte Food-Segmente sondieren; gezielte Suche nach Spezialisten, die mit Technologien, Marktzugang oder digitalen Geschäftsmodellen das eigene Portfolio ergänzen können; Beteiligungen und Übernahmen als Option

K Kompaktklasse

Raus aus der Falle!

- **Schaden begrenzen:** Auswirkungen der Marktentwicklung bewerten, Aktionsplan für Sortimente und Vertriebskanäle erarbeiten; Produktionskapazität nach Erfordernis straffen
- **Strategie schärfen:** Defiziten im Wettbewerbsvergleich auf den Grund gehen, strategisches Ziel für Wachstum, Ertragskraft und EK-Quote definieren und Roadmap entwickeln
- **Konsolidieren oder fusionieren:** je nach Ausgangssituation (Geschäftsmodell, Finanzkraft) geeignetes Target bei Low Performern oder Partner mit vergleichbaren Voraussetzungen für Fusion identifizieren, Synergien gezielt erschließen

L Low Performer

Auf Sicht fahren!

- **Überleben sichern**: Liquidität sichern und „Blutungen“ stoppen, Mengenbasis sichern oder wiedergewinnen, alle Stakeholder ins Boot holen
- **Verlorenes Terrain aufgeben:** unprofitable oder unrettbare Geschäfte (z.B. Produktgruppen, eigenes Filialnetz) einstellen, ggf. an andere Unternehmen mit besserer Ausgangsbasis veräußern
- **Starken Partner suchen:** passendes Unternehmen der Branche oder interessierten Investor finden, Beteiligung oder Verkauf als Optionen prüfen; Kapitalkraft, Know-how und Verbesserung der Marktposition sind die entscheidenden Partner-Kriterien

MUNICH STRATEGY All rights reserved.

Ihre Ansprechpartner bei Munich Strategy

Partner

Langjährige Management- und Beratungserfahrung in der Food-Wertschöpfungskette, Fokus auf Strategie- und M&A-Projekte

Studienautor und Keynote-Speaker

motyka@munich-strategy.com
+49 89 1250 159 24

Manager

Mehrjährige Managementerfahrung bei führenden Unternehmen aus dem Bereich Food Ingredients

Experte für Vertrieb und Produktmanagement

hock@munich-strategy.com
+49 89 1250 159 65

MUNICH STRATEGY All rights reserved.

Munich Strategy ist Thought Leader für den Mittelstand und die Lebensmittelindustrie. Unsere Studien und Whitepaper bieten neue Perspektiven auf aktuelle Branchenthemen.

Aktuelle Veröffentlichungen zum Mittelstand und zur Nahrungsmittelindustrie

MUNICH STRATEGY
MANAGEMENTCONSULTING

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen beruhen auf Quellen, die von der Munich Strategy GmbH & Co. KG als zuverlässig erachtet werden. Die Ausarbeitung des Dokuments wurde mit größter Sorgfalt vorgenommen. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der in dem Dokument enthaltenen Informationen übernimmt die Munich Strategy GmbH & Co. KG keine Gewähr. Ferner übernehmen die Autoren keine Haftung für die Verwendung der gegebenen Informationen.

Die in diesem Dokument gewonnenen Erkenntnisse erheben keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit und Allgemeingültigkeit.

Die Urheberrechte liegen ausschließlich bei der Munich Strategy GmbH & Co. KG, sämtliche Arten der Vervielfältigung und Veröffentlichung bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die Munich Strategy GmbH & Co.KG.

Wir machen Marktführer.

Munich Strategy GmbH & Co. KG · Türkenstrasse 5 · 80333 München · +49 (0)89 - 1250 1590 · www.munich-strategy.com · info@munich-strategy.com