

# BRANCHENMONITOR SCHLACHTEN UND FLEISCHVERARBEITUNG

---

(Für die quantitativen Auswertungen dieses Branchenmonitors werden statistische Daten gemäß der Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008 (WZ 2008) verwendet, hier der WZ08-10.1.)

Düsseldorf, im November 2018



# Inhaltsverzeichnis

---

**Der Bereich Schlachten und Fleischverarbeitung (WZ08-10.1) – kurz: Fleischwirtschaft – besteht aus den Teilbereichen Schlachten (ohne Schlachten von Geflügel; WZ08-10.11), Schlachten von Geflügel (WZ08-10.12) und Fleischverarbeitung (WZ08-10.13).**

1	Überblick	
1.1	Leitfragen	2
1.2	Sichtweisen auf die Branche	3
1.3	Branchenfakten in Kürze	4
2	Globaler Wettbewerb	
2.1	Branchenteilnehmer und -konzentration	5
2.2	Stellung des deutschen Handels im globalen Kontext	6
3	Beschäftigung	
3.1	Beschäftigungslage in der Branche	7
3.2	Beschäftigungsrisiken in der Branche	8
4	Nachhaltigkeit	
4.1	Ökonomische Nachhaltigkeit	9
4.2	Soziale Nachhaltigkeit	10
4.3	Ökologische Nachhaltigkeit	11
5	Branchenausblick	
5.1	Trends und Themen der Branche	12
5.2	Chancen und Risiken des Marktes	13
6	Ergänzende Unterlagen	
6.1	Diskussionspunkte für den Aufsichtsrat	14
6.2	Weiterführende Informationen	15
	Sonderthema: Werkverträge, Leiharbeit und Mindestlohn	16

# 1. Überblick

## 1.1 Leitfaden

**i** In diesem Branchenmonitor werden Situation und Entwicklung in der Fleischwirtschaft dargestellt. Dafür wurden gemeinsam mit Praktikern zentrale Leitfragen entwickelt.

### 1 Welche Sichtweisen gibt es auf die Branche?

- Wie beurteilen Management, Investoren, Beschäftigte und ihre Vertreter, Politik und Gesellschaft die Branche?
- Wobei gibt es wesentliche Unterschiede?

### 2 Wie hat sich die Branche konjunkturell und strukturell entwickelt?

- In welchen Bereichen wächst, stagniert oder schrumpft die Fleischwirtschaft in Deutschland?
- Welche wirtschaftliche Bedeutung hat die Branche national und international?

### 3 Wer sind wichtige Branchenteilnehmer?

- Wer sind national die wichtigsten „Player“ in der Fleischwirtschaft?
- Welche Rolle spielen deutsche Unternehmen auf dem Weltmarkt?

### 4 Welche Einflüsse hat die Globalisierung auf die Branche?

- Welchen Einfluss und welche Folgen haben die Triebkräfte des globalen Wettbewerbs?
- Welche Chancen und Risiken birgt die Globalisierung für deutsche Betriebe?

### 5 Wie ist die Beschäftigungssituation in der Branche?

- Wie hat sich die Zahl der Beschäftigten und das Ausmaß von Werkverträgen entwickelt?
- Worin bestehen Beschäftigungsrisiken in der Branche?

### 6 Welche Branchentrends und Chancen / Risiken gibt es?

- Wie entwickeln sich Markt und Wettbewerb?
- Welche Rolle spielen Innovationen in der Branche?
- Gibt es spezifische Chancen und Risiken?

### 7 Was ist im Aufsichtsrat zu diskutieren und wo finden sich weitere Informationen?

- Welche Kernfragen müssen in Bezug auf die Branchenentwicklung im Aufsichtsrat diskutiert werden?
- Welche Detailinformationen gibt es noch?

**i** In kurzer und prägnanter Form werden die Leitfragen, die für die Mitbestimmungspraxis von besonderer Bedeutung sind, beantwortet.

# 1. Überblick

## 1.2 Sichtweisen auf die Branche

**i** Das Image der Fleischwirtschaft ist stark belastet. Der Druck in der Branche, möglichst billig zu produzieren, geht nicht selten zu Lasten von Arbeitnehmern, Tieren und Verbrauchern.

### Managementsicht

- Die Fleischwirtschaft ist in Deutschland der umsatzstärkste Bereich der Nahrungs- und Genussmittelindustrie (Umsatzanteil von 23%).
- Die Geschäftslage wird seit einigen Jahren verhalten beurteilt. Die Produkte sind häufig wenig differenziert und stehen in starkem Preiswettbewerb (mit geringen Margen).
- Aufgrund einer rückläufigen Inlandsnachfrage nach Fleisch- und Wurstwaren sowie der großen Verhandlungsmacht des LEH werden Wachstumspotenziale vor allem auf dem globalen Markt gesehen.
- Auf die öffentliche Forderung nach höheren Tierwohl- und Arbeitsstandards reagiert die Branche u.a. mit der Initiative Tierwohl, freiwilligen Selbstverpflichtungen, Initiativen im Bereich Corporate Social Responsibility und Bemühungen zur Verbesserung der Transparenz.

### Beschäftigtensicht

- Die Fleischwirtschaft beschäftigt fast ein Fünftel der Beschäftigten der Nahrungs- und Genussmittelindustrie in Deutschland.
- Die Bildung von Mitbestimmungsgremien wird häufig erschwert bzw. unterdrückt.
- Volatile Rohstoffmärkte und Überkapazitäten haben großen Einfluss auf die Preisgestaltung und die Beschäftigungssituation.
- Die Beschäftigungsstrategien sind sehr unterschiedlich. Im Schlachtbereich beträgt der Anteil eigener Beschäftigter zwischen 10 und 50%.
- Seit 2014 gilt für die Branche ein Mindestlohn.
- Bis heute haben 23 Unternehmen eine Selbstverpflichtung für attraktivere Arbeitsbedingungen unterzeichnet. Trotzdem gibt es in der Branche immer noch Fälle prekärer Arbeits- und Wohnverhältnisse von Werkvertragsbeschäftigten.

### Sichtweisen auf die Branche

### Investorensicht

- Die Betriebe der Fleischwirtschaft suchen nach Optimierungsmöglichkeiten in einer tendenziell ertragsschwachen Branche.
- Der LEH kann aufgrund seiner Verhandlungsstärke niedrige Preise durchsetzen.
- Vor allem kleinen und mittleren Schlachtbetrieben fällt es schwer, Kostensteigerungen an Lieferanten weiterzugeben. Größeren Betrieben gelingt dies teilweise durch „Hauspreise“.
- Infolge von Konsumveränderungen und Akzeptanzverlusten bei Verbrauchern scheinen die Grenzen des Produktionswachstums erreicht zu sein. Für einige Betriebe gewinnen ausländische Direktinvestitionen an Bedeutung.
- Globale Wettbewerber (z.B. aus Brasilien) verfügen aufgrund natürlicher Standortvorteile, niedrigen Lohnkosten und geringen Tierwohl- und Umweltstandards über Kostenvorteile.

### Politische / gesellschaftliche Sicht

- Die Ernährungsgewohnheiten und die Sensibilität der Verbraucher bei Lebensmitteln ändern sich. Ein Großteil ist jedoch nicht bereit, höhere Verbraucherpreise für Fleischprodukte zu zahlen.
- Von der Öffentlichkeit diskutierte Forderungen nach nachhaltiger Erzeugung und Produktion setzen sich in der Branche nur allmählich durch.
- Kritisiert werden Haltungsbedingungen von Nutztieren, Tierschutzverstöße in Schlachtbetrieben, intransparente Produktkennzeichnungen, Treibhausemissionen, Ressourcenverbrauch sowie die Arbeitsbedingungen von Werkvertragsbeschäftigten und Leiharbeitern.
- Im Zuge einer breiteren Umsetzung der (freiwilligen) Initiative Tierwohl sollen bis 2020 Mittel in Höhe von 645 Mio. € zur Verfügung stehen.
- Eine Realisierung des von der Politik angekündigten staatlichen Tierwohl-Labels ist nicht vor 2020/2021 zu erwarten.

**i** Nachhaltige Unternehmensführung und nachhaltiges Wirtschaften werden von der Branche nicht einheitlich gelebt. Brennpunktthemen sind nach wie vor Tierwohl, Verbraucherschutz, Lebensmittelsicherheit und prekäre Arbeitsbedingungen.

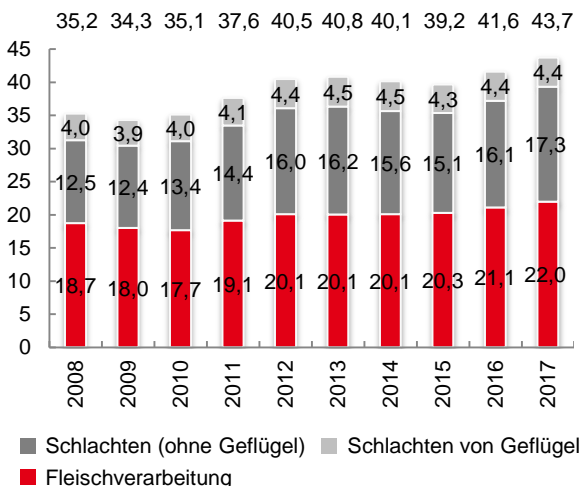
Quellen: Unternehmensinformationen, Ernst & Young (2018), afz, LZ, Zeitschrift Fleischwirtschaft, Pressemeldungen VDF/BVDF, NGG, Forsa (2017), Statistisches Bundesamt (Betriebe ab 20 Beschäftigte; inkl. eigenen Berechnungen)

# 1. Überblick

## 1.3 Branchenfakten in Kürze

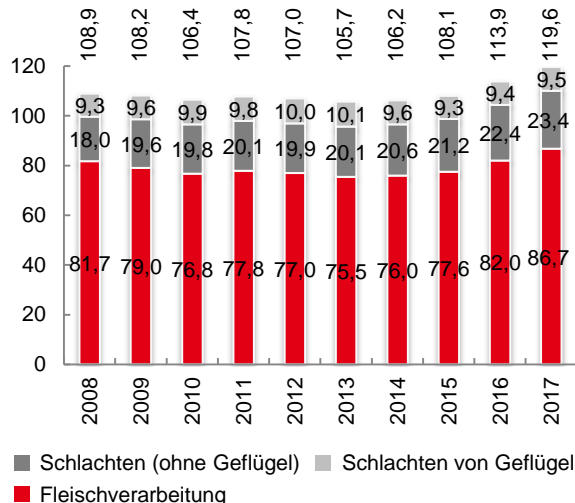
**i** Die Umsätze der Schlachtbetriebe sind zwar zuletzt deutlich gestiegen, sie konnten aber nicht mit den über einige Jahre wachsenden Schlachtzahlen Schritt halten. In der Fleischverarbeitung beeinträchtigt der Wettbewerbsdruck die Erlöszuwächse.

### Umsatzentwicklung (D)



Quelle: Statistisches Bundesamt  
(Betriebe ab 20 Beschäftigte)  
Angaben in Mrd. €

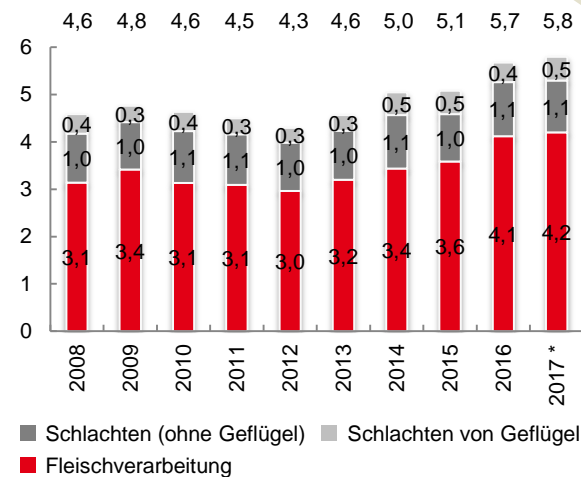
### Mitarbeiterentwicklung (D)



Quelle: Statistisches Bundesamt  
(Betriebe ab 20 Beschäftigte)  
Angaben in 1.000 Personen

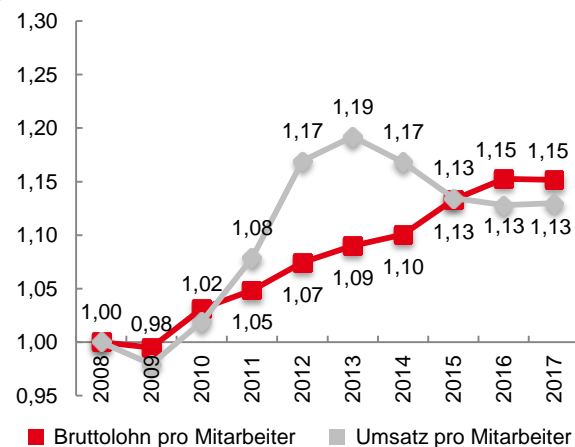
Zahlen,  
Daten,  
Fakten

### Bruttowertschöpfung (D)



Quelle: Statistisches Bundesamt  
(Betriebe ab 20 Beschäftigte)  
Angaben in Mrd. € (\*Prognose)

### Lohn & Umsatz pro Mitarbeiter (D)



Quelle: Statistisches Bundesamt  
(Betriebe ab 20 Beschäftigte)  
Index 2008 = 100%

**i** Die Entwicklung der Bruttolohnsumme pro Mitarbeiter war in der Fleischwirtschaft über einige Jahre schwächer als die Entwicklung des Umsatzes pro Mitarbeiter. Tatsächliche Lohn- und Gehaltssteigerungen lassen sich mit den Statistikdaten nicht zeigen.

Quellen: Unternehmensinformationen, Fleischwirtschaft

## 2. Globaler Wettbewerb

### 2.1 Branchenteilnehmer und -konzentration

**i** In Deutschland gibt es rd. 370 Schlachtbetriebe mit jeweils mehr als 20 Beschäftigten, die Branche wird jedoch von wenigen Großbetrieben dominiert. Der Bereich der Fleischverarbeitung ist mit mehr als 1.050 Betrieben weniger konzentriert.

Nr. Name	Sitz	Umsatz (Mrd. €) <sup>a)</sup>	Mitarbeiter <sup>b)</sup> (Pers.)	Betriebsstätten <sup>b)</sup>	Tätigkeitsschwerpunkte <sup>c)</sup>
1. Tönnies-Gruppe (inkl. Zur-Mühlen-Gruppe)	Rheda-Wiedenbr.	6,90	16.500 <sup>d)</sup> (3.000 bei Zur-Mühlen)	11	Schlachtung und Zerlegung von Schweinen (20,6 Mio. weltweit, 16,6 Mio. in Deutschland) und Rindern (432.000), Fleischim- und -export (Exportanteil >50%), Produktion SB-Fleisch <sup>e)</sup> , Tiefkühl-Convenience-Produkte, Wurstwaren
2. Vion Food Germany	Buchloe	2,97 <sup>f)</sup>	6.600 <sup>g)</sup>	16	Schlachtung und Zerlegung von Schweinen (8,5 Mio.) und Rindern (800.000) <sup>h)</sup> (Export 35%), Fleischverarbeitung, Foodservice, Convenience
3. Westfleisch SCE	Münster	2,75	3.400	9	Schlachtung und Zerlegung von Schweinen (8,3 Mio.) und Rindern (424.000), Wurst, Frischfleisch (Schwein, Rind), SB-Fleisch, Fleischim- und -export (Export 44%), Nutztviehhandel
4. PHW-Gruppe (inkl. Wiesenhof Geflügel Gruppe)	Visbek	2,48	6.800	35	Züchtung, Schlachtung und Verarbeitung von Geflügel, Produktion und Vermarktung von Geflügelfleisch/-wurst, Convenience, TK, Veggie
5. heristo-Gruppe	Bad Rothenf.	1,44 <sup>g)</sup>			Geflügelprodukte, Fisch, Feinkost, Fertiggerichte, Tiernahrung
6. Rothkötter-Gruppe	Meppen	1,10	3.000	6	Schlachtung und Zerlegung von Geflügel, Frischgeflügel (Export 35%), Kraftfutter, Produktion von Schweine- und Hähnchenfutter, Brüterei
7. Müller-Gruppe	Birkenfeld	0,90 <sup>f)</sup>	660 <sup>h)</sup>	3	Schlachtung und Zerlegung von Schweinen (2,2 Mio.) und Rindern (300.000) <sup>h)</sup> , Produktion von Vakuumfleisch/SB-Fleisch Schwerpunkt Discount (Export 31%)
8. Kaufland Fleischwaren (gehört zur Schwarz-Gr.)	Neckarsulm	0,84 <sup>g)</sup>		4	Fleisch- und Wurstwaren/Würstchen, SB-Fleisch, Convenience
9. Sprehe-Gruppe	Lorup/Cappeln	0,81	2.000	12	Produktion frischer und tiefgekühlter Fleisch- und Wurstwaren (Geflügel, Schwein), Feinkost, Convenience
10. Heidemark (gehört zur Kalvelage-Gruppe)	Ahlhorn	0,68 <sup>f)</sup>	1750 <sup>h)</sup>		Produktion von Putenfleisch und -wurst, Frisch- und Tiefkühlprodukte, Convenience (Export 23%)
11. Wilhelm Brandenburg (gehört zur Rewe Group)	Frankfurt/Main	0,67	1.900	4	Produktion von Fleisch- und Wurstwaren, Schinken, Frischfleisch, Feinkost
12. Edeka Südwest Fleisch	Rheinst.	0,64 <sup>f)</sup>	1.000 <sup>h)</sup>	1	Fleisch- und Wurstwaren, SB-Fleisch
13. Danish Crown Deutschl. (gehört zu Danish Crown)	Essen (Oldenbg.)	0,60 <sup>f, i)</sup>	2.300	5	Schlachtung und Zerlegung von Schweinen (>3,6 Mio.) und Rindern (230.000), Grob- und Feinzerlegung Schweinefleisch (Export 50%)
14. Bauerngut Fleisch- und Wurstwaren (gehört zu Edeka Minden-H.)	Bückeburg	0,55	780	4	Fleisch- und Wurstwaren (Schwein, Rind), SB-Fleisch, Convenience, Wurst- und Würstchenkonserven
15. Plukon Food Group Deutschland	Visbek	0,50 <sup>i)</sup>	1.400	5	Schlachtung und Verarbeitung von Geflügel, Frischgeflügel, TK, Convenience, Mahlzeitenkonzepte (frisch und TK), Geflügelwurst

<sup>a)</sup> Angaben i.d.R. für Geschäftsjahr 2017 bzw. 2016/2017, Zahlen teilw. gerundet; <sup>b)</sup> Anzahl in Deutschland 2017 (Beschäftigte: meist inkl. Werkvertragsbeschäftigten); <sup>c)</sup> teilw. inkl. Anzahl jährlicher Schlachtungen 2017 und Exportanteil 2017; <sup>d)</sup> Anzahl Mitarbeiter weltweit; in der Produktion in Deutschland liegt der Anteil eigener Beschäftigter bei ca. 10%; <sup>e)</sup> verkaufsfertig verpacktes, frisches Fleisch; <sup>f)</sup> nach Angaben der afz 2017 (Stand 2016); <sup>g)</sup> ohne Beschäftigte in Werkvertragsunternehmen; <sup>h)</sup> Angaben für Geschäftsjahr 2015 bzw. 2014/2015; <sup>i)</sup> Umsatzangabe nur für Danish Crown Fleisch GmbH

Quelle: Unternehmensinformationen, Bundesanzeiger, afz, Fleischwirtschaft, LZ, ISN; Hinweis: Reihenfolge der Unternehmen nach Umsatz; da die meisten Betriebe bei der Angabe der Beschäftigtenzahl Fremdbeschäftigte miteinbeziehen, ist ein Vergleich der Zahlen mit Vorsicht zu genießen!

- Die 15 größten Fleischbetriebe stehen für fast 55% des Branchenumsatzes.
- Tönnies ist mit 16,6 Mio. Schlachtungen in Deutschland (2017) und einem mengenbezogenen Marktanteil von 29% (2017) das größte hiesige Schweineschlachtunternehmen.
- Die 10 größten Schweineschlachtunternehmen in Deutschland haben zusammen einen Marktanteil von fast 80% (2017), allein die Top 4 (Tönnies, Vion Food Germany, Westfleisch, Danish Crown) haben einen mengenmäßigen Marktanteil von fast 59%.
- Vion ist mit ca. 800.000 Schlachtungen in Deutschland (2016) das größte Schlachtunternehmen für Rinder (mengenbezogener Marktanteil von ca. 23%).
- Das mit 2,48 Mrd. € (2017) umsatzstärkste Unternehmen der Geflügelwirtschaft ist die PHW-Gruppe mit der bekannten Handelsmarke Wiesenhof.
- Mit einem Umsatz von 0,84 Mrd. (2015) ist Kaufland Fleischwaren das größte LEH-Fleischwerk.

**i** Während die Zahl der Schlacht- und Verarbeitungsbetriebe in den letzten Jahren gewachsen ist, ist die Zahl der Fleischerfachgeschäfte (2017: 12.360) und der betriebene Filialen (2017: 8.192) stark zurückgegangen.

Quellen: Unternehmensinformationen, afz, Fleischwirtschaft, DFV, Statistisches Bundesamt (Betriebe ab 20 Beschäftigte; inkl. eigenen Berechnungen), Pressemeldungen ISN

## 2. Globaler Wettbewerb

### 2.2 Stellung der deutschen Fleischwirtschaft im globalen Kontext

**i** Auch wenn die Exporterlöse der deutschen Fleischwirtschaft angestiegen sind, wird der globale Markt von Unternehmen aus den USA, Brasilien und China bestimmt.

#### Internationale Bedeutung

- Deutschland steht bei der Schweinefleischproduktion in Europa auf Platz 1 (vor Spanien), bei Rindfleisch auf Platz 2 (hinter Frankreich). Bei Geflügel gehört Deutschland zu den Top 5 (hinter Polen, Großbritannien, Frankreich, Spanien).
- Der globale Fleischmarkt wächst. Seit 2005 steigt der weltweite Pro-Kopf-Verzehr von Fleisch an (v.a. in Asien, allen voran in China).
- Weltweit wurden 2016 rund 330 Mio. t Fleisch erzeugt, darunter 35,8% Schweinefleisch, 32,5% Geflügel und 20% Rindfleisch.
- Chancen deutscher Betriebe auf dem Weltmarkt sind vorhanden, aber begrenzt. Dieser ist sehr volatil, die zu erzielenden Preise und Margen sind durch den intensiven Wettbewerb gering.
- In Deutschland wächst der Markt für Biofleisch. Die Verkaufserlöse verschieben sich jedoch vom Fachhandel stärker Richtung LEH.

#### Wichtige Märkte und Marktsegmente

- Die Fleischerzeugung in Deutschland beträgt 8,11 Mio. t (2017) – dies ist ein leichter Rückgang gegenüber dem Vorjahr (8,25 Mio. t). Die Produktion liegt deutlich über dem Verzehr im Inland.
- Die Zahl der geschlachteten Schweine lag 2017 mit 57,9 Mio. deutlich unter dem Vorjahreswert (59,3 Mio.). Das entspricht 5,45 Mio. t Fleisch.
- Die Zahl geschlachteter Rinder ist 2017 auf 3,5 Mio. Tiere gesunken, die erzeugte Schlachtmenge ist weiter gefallen – auf 1,12 Mio. t.
- Die Produktion von Geflügelfleisch sank bei hoher Inlandsnachfrage 2017 leicht auf 1,51 Mio. t.
- Schweinefleisch hat eine große Mengen- und Umsatzbedeutung. Die hohe Preisvolatilität ist jedoch ein Unsicherheitsrisiko.
- Tönnies ist mit 20,6 Mio. Schlachtungen (2017) weltweit einer der größten Schweineschlachtbetriebe.

#### Globale Positionierung

#### Import und Export

- Deutschland hat sich im letzten Jahrzehnt vom Netto-Importeur zum Netto-Exporteur von Fleisch gewandelt.
- 2017 wurden ca. 4,1 Mio. t Fleisch exportiert (- 3,4% gegenüber 2016). Die Exporterlöse erhöhten sich wegen gestiegener Rohstoffpreise trotzdem auf ca. 10,2 Mrd. € (+4,8%).
- Gemessen am Umsatz lag die Exportquote 2017 bei 17%. 80-90% der Exporte fließen in die EU.
- Wichtigster Drittlandsmarkt ist China.
- Die Schweinefleischexporte nach China sind im Jahr 2017 jedoch zurückgegangen (Schweinefleisch: -8,3% gegenüber 2016; Schlachtnebenprodukte: -29,2%). Der Rückgang konnte in Teilen durch steigende Exporte in andere asiatische Länder kompensiert werden – trotz schwieriger Bedingungen bei den Veterinärregelungen.
- Die Einfuhrmenge von Rindfleisch nach Deutschland hat 2017 um 1,4% zugenommen.

#### Politische / gesellschaftliche Sicht

- Pro Kopf ist der Verzehr von Fleisch in Deutschland auf unter 60 kg gesunken. Der Pro-Kopf-Verzehr von Schweinefleisch hat 2017 auf 35,8 kg abgenommen.
- Ursachen für den Rückgang sind die alternde Gesellschaft, Veränderungen im Außer-Haus-Verzehr, der steigende Anteil von Verbrauchern, die den Fleischkonsum kritisch hinterfragen, u.a.
- Auch wenn der Verzehr von Rindfleisch auf 10,0 kg pro Kopf (2017) angestiegen ist, liegt Deutschland hier im EU-Vergleich im hinteren Mittelfeld.
- Nach Wachstum in den Vorjahren verhartet der Pro-Kopf-Verzehr von Geflügelfleisch bei 12,4 kg.
- Im Markt für Schweinefleisch ist in Deutschland kaum Wachstum zu erwarten, vielversprechend sind verbesserte Qualität und mehr Regionalität.
- Der Markt für vegetarische Fleisch- und Wurstalternativen hat langfristig nach wie vor Potenzial, war aber zuletzt leicht rückläufig.

**i** Der Fleischmarkt in Deutschland ist ein weitgehend preis- und kostengetriebener „Commodity-Markt“ mit hoher Wettbewerbsintensität.

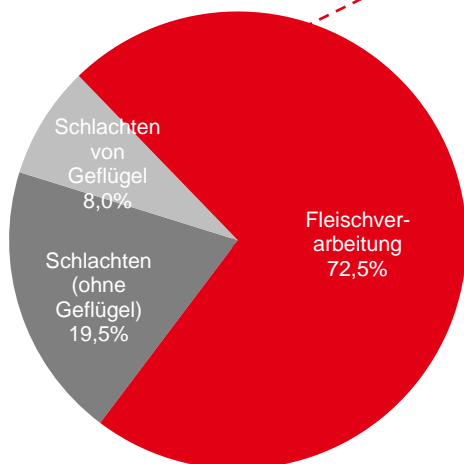
Quellen: Unternehmensinformationen, afz, LZ, Fleischwirtschaft, Eurostat, BLE, GfK, Statistisches Bundesamt (inkl. eigenen Berechnungen), Ernst & Young (2018), Pressemeldungen VDF/BVDF, AMI

## 3. Beschäftigung

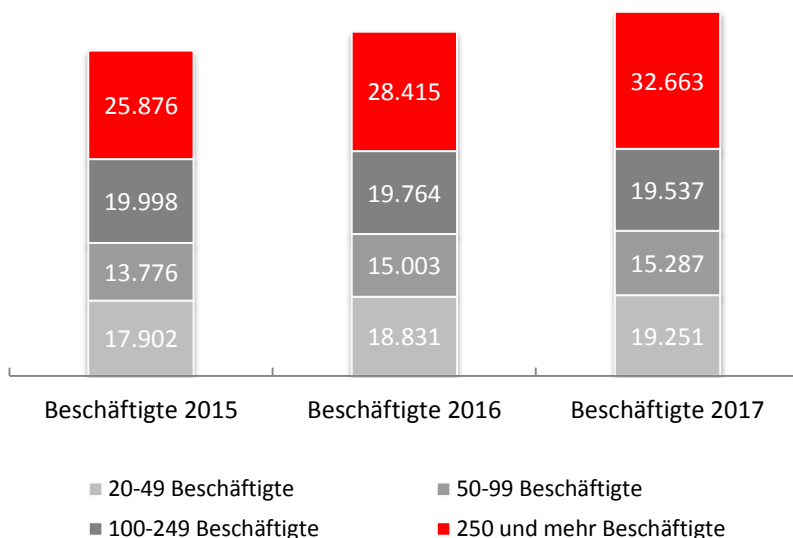
### 3.1 Beschäftigungslage in der Branche

**i** In mehr als 1.400 Schlacht- und Fleischverarbeitungsbetrieben mit über 20 Beschäftigten sind ca. 120.000 Mitarbeiter tätig, davon fast 33.000 im Schlachtbereich (2017).

Beschäftigte in der Fleischwirtschaft  
(2017: 119.612)



Beschäftigte in der Teilbranche Fleischverarbeitung  
(2017: 86.738)



Quelle: Statistisches Bundesamt (Betriebe ab 20 Beschäftigte)

- Die tatsächlichen Arbeitsverhältnisse und die hohe Fluktuation machen präzise Angaben zur Beschäftigung (inkl. Leiharbeit und Werkverträgen) schwierig.
- Die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse (SVB) in Betrieben ab 1 Mitarbeiter ist 2017 gegenüber 2014 um mehr als 18.000 auf fast 162.000 angewachsen (+12,3%). Der Ausländeranteil unter den SVB ist von 16% (2014) auf 28% (2017) gestiegen.
- Grund dafür ist kein genereller Beschäftigungsaufbau, sondern die 2015 eingeführte und bisher in 23 Unternehmen (mit 100 Betrieben) geltende Selbstverpflichtung, wonach (osteuropäische) Subunternehmen ihre Arbeitnehmer der Sozialversicherung in Deutschland melden müssen.
- Der Umsatz pro Beschäftigten lag in 2017 bei 365.524 € und somit deutlich über dem Durchschnitt der letzten 10 Jahre (355.843 €).
- Die Beschäftigtenzahl pro Betrieb in der Fleischwirtschaft ist mit ca. 84 etwas niedriger als im Durchschnitt der Nahrungs- und Genussmittelindustrie (knapp 100).
- Die Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten vereinen 14% der Umsätze und fast 18% der Beschäftigten auf sich (2017). Die Betriebe mit 100-249 Beschäftigten stehen für fast ein Drittel der Umsätze (31%) und nahezu ein Viertel der Beschäftigten (24%).
- Bei den großen Betrieben sind fortlaufende Restrukturierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen an der Tagesordnung. Während an manchen Standorten die Kapazitäten ausgebaut werden und in automatisierte Abläufe investiert wird, werden andere Standorte geschlossen.

**i** Bis auf Westfleisch und Goldschmaus beschäftigen die großen Schlachtbetriebe nach wie vor weniger als 50% eigenes Stammpersonal. Der Rest sind Leiharbeiter und Werkvertragsbeschäftigte in Subunternehmen.

Quellen: Unternehmensinformationen, Statistisches Bundesamt (Betriebe ab 20 Beschäftigten), Bundesagentur für Arbeit (Betriebe ab 1 Beschäftigten; jeweils inkl. eigenen Berechnungen), Pressemeldungen NGG, VdEW



## 3. Beschäftigung

### 3.2 Beschäftigungsrisiken in der Branche

**i** Anhaltende Rationalisierung in einem gesättigten inländischen Markt und prekäre Arbeitsverhältnisse verdeutlichen zentrale Beschäftigungsrisiken.

#### Globale Risiken

- Der inländische Markt ist gesättigt, bietet kaum Wachstumspotenzial.
- Der nachlassende Fleischkonsum in Deutschland erhöht die Abhängigkeit von Fleischexporten.
- Der Weltmarkt ist durch ein dynamisches Wachstum vor allem bei Geflügelfleisch gekennzeichnet. Allerdings besteht bei standardisierten Erzeugnissen (mit nach wie vor hoher Nachfrage im asiatischen Raum) ein harter (Preis-)Wettbewerb zwischen deutschen, europäischen, amerikanischen und asiatischen Produzenten.
- Preissteigerungen gegenüber dem LEH in Deutschland sind nur schwer durchzusetzen.
- Dies erhöht den Kostendruck und somit das Risiko von Personalabbau und weiterer Fremdvergabe (die Zahl der Werkvertragsbeschäftigten in den 23 Unternehmen mit Selbstverpflichtung hat 2017 zugenommen). Der Verdrängungswettbewerb bleibt intensiv.

#### Branchenrisiken

- Damit vor allem Exportwaren wettbewerbsfähig sind, müssen die Erzeugerpreise auf Weltmarktniveau liegen. Daher setzen viele Betriebe auf Größenwachstum und Rationalisierung.
- Gerade in den Konzernbetrieben sind Restrukturierungen und Werk- bzw. Standortschließungen ein ständiges Thema. Auslöser ist häufig der Abbau von Überkapazitäten.
- Fehlende Kapazitätsauslastung wird somit zunehmend zu einem ernsthaften Risiko.
- Die Zahl geringfügig Beschäftigter hat seit 2008 um 13% abgenommen – parallel zum Aufkommen von Leiharbeit und Werkverträgen.
- Der Anteil von Teilzeitbeschäftigten (+123% seit 2008) hat klar zugenommen.
- Aufzucht und Schlachten sind hochindustrialisierte Prozesse. In den letzten Jahrzehnten hat ein Konzentrationsprozess zulasten der kleinen und mittelgroßen Produzenten stattgefunden.

#### Beschäftigungsrisiken

#### Unternehmensrisiken

- Zurzeit gilt in der Fleischwirtschaft der gesetzliche Mindestlohn von 8,84 € pro Stunde. Der Anfang 2018 neu ausgehandelte Mindestlohn-Tarifvertrag wurde vom BMAS nicht für allgemeinverbindlich erklärt.
- Mangels Betriebsräten gerade in Subunternehmen fehlen Instanzen, die die Einhaltung von Sozialstandards überwachen.
- Die freiwillige Selbstverpflichtung für attraktive Arbeitsbedingungen kann keine Alternative für tarifvertragliche Mindeststandards bei Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sein.
- Seit Inkrafttreten der Selbstverpflichtung hat die Zahl der Verstöße abgenommen. Im Jahr 2016 wurden 209 Strafverfahren und 135 Bußgeldverfahren u.a. wegen des Verdachts der unerlaubten Arbeitnehmerüberlassung, Verstößen gegen das Mindestlohngesetz oder des Vorenthaltens der Sozialversicherungsbeiträge eingeleitet.

#### Geschäftsfeldrisiken

- Veränderte Verzehrgewohnheiten der Verbraucher (hin zu Produkten aus „artgerechter“ Erzeugung oder Fleischverzicht) erhöhen den Druck, traditionelle Geschäftsmodelle anzupassen.
- Gerade für die Fleischverarbeitende Industrie gewinnt die Erschließung innovativer Geschäftsfelder oder Sortimentserweiterungen jenseits von Fleischprodukten (z.B. vegetarische Wurst) an Bedeutung. Auffällige positive Beschäftigungseffekte gehen hiervon aber nicht aus.
- Zur Absicherung etablierter Geschäftsfelder wird es für Schlacht- und Verarbeitungsbetriebe immer wichtiger, die Vorstufen der Wertschöpfungskette (z.B. Ferkelerzeugung, Futterproduktion, Tiertransporte) enger an sich zu binden.
- Die Schlachtbranche in Deutschland wird von wenigen Großen dominiert, mit Übernahmen auch im Ausland ist zu rechnen. Damit sind zwar Chancen, aber auch erhebliche Risiken verknüpft.

**i** Gemessen am Umsatzanteil der größten Unternehmen hat bei Schlachtbetrieben und fleischverarbeitenden Betrieben die Konzentration zugenommen.

Quellen: Unternehmensinformationen, Ernst & Young (2018), Deutscher Bundestag (2017), Heinrich-Böll-Stiftung & BUND (2016, 2018), Bundesagentur für Arbeit (Betriebe ab 1 Beschäftigten; inkl. eigenen Berechnungen), Pressemeldungen NGG, ISN, VdEW

## 4. Nachhaltigkeit

### 4.1 Ökonomische Nachhaltigkeit

**i** **Striktes Kostenmanagement in den Betrieben soll die ökonomische Nachhaltigkeit sichern. Es dämpft jedoch Investitionen und geht nicht selten zulasten von Beschäftigten und Zulieferern.**

#### Leistungsfähigkeit

- Die Bruttowertschöpfung (BWS) der deutschen Fleischwirtschaft sank 2008-2012 von 4,6 auf 4,3 Mrd. €, 2016 ist sie auf 5,7 Mrd. € angewachsen.
- Der Anteil der großen Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten an der BWS lag 2016 bei über 23%. Der größte Teil der BWS entfällt mit ca. 73% auf die Fleischverarbeitenden Betriebe.
- Die BWS pro Beschäftigten in der Fleischwirtschaft sank 2008-2012 von 42.128 auf 40.159 €, 2016 betrug sie 49.822 €. Der Wert liegt damit unterhalb des Niveaus der Nahrungs- und Genussmittelindustrie (66.207 €) und dem des Verarbeitenden Gewerbes (86.639 €).
- Nach Rückgängen in 2014 und 2015 sind die Umsätze in 2016 (41,6 Mrd. €) und 2017 (43,7 Mrd. €) gestiegen. Knapp 83% des Umsatzes wurden 2017 im Inland erzielt.

#### Innovation und F&E

- Innovationspotenziale liegen vor allem bei Industrie 4.0 und Handwerk 4.0.
- Vielversprechend sind Konzepte und Produkte, die den Effizienzgedanken der Betriebe mit veränderten Kundenwünschen u.a. nach regionalen und Bio-Produkten vereinen. Deutschland ist der größte Markt für Bio-Lebensmittel Europa.
- Auch wenn sich vegetarische und vegane Produkte (für die Bedientheke im LEH und den SB-Bereich) noch auf überschaubarem Niveau bewegen, sind Fleischalternativen und Gesundheit (Clean Label etc.) wichtige Zukunftsthemen.
- Potenzial bieten auch andere Bereiche außerhalb der klassischen Ernährungswirtschaft (wie die Gewinnung von Arzneimittelwirkstoffen aus Schweinedärmen oder Fett der geschlachteten Tiere als Treibstoff).

### Ökonomische Nachhaltigkeit

#### Handel und Investition

- Die Bruttoinvestitionen der Fleischwirtschaft sind 2007-2016 von 580 auf 734 Mio. € gestiegen (+26,5%).
- Obwohl Billiglöhne für Leiharbeiter und Werkvertragsbeschäftigte tendenziell Investitionen begünstigt haben, sank die Investitionsquote der Betriebe 2007-2016 von 1,84% auf 1,79%.
- Der mehrjährige Mittelwert lag 2007-2016 bei 1,55%. Den höchsten langjährigen Mittelwert weist der Bereich Geflügelschlachtung auf (2,39%).
- Der Preisdruck auf dem Weltmarkt und im Inland (vor allem infolge der Verhandlungsmacht des LEH) dämpft die Investitionsbereitschaft.
- Investiert wird vor allem in die Erneuerung und Erweiterung von Maschinen (76% der Investitionen in 2016). Der Rest sind Investitionen in Grundstücke und Gebäude (24%); bei Geflügelschlachtbetrieben beträgt dieser Wert fast 38%.

#### Marketing und Vertrieb

- Herkunft, Verarbeitung, Gesundheit und Umweltverträglichkeit spielen bei der Kaufentscheidung der Verbraucher in Bezug auf Fleischprodukte im LEH eine immer größere Rolle.
- Die Fleischwirtschaft steht bei verschiedenen Themen (u.a. Tierwohl, Leiharbeiter/Werkverträge) sehr im öffentlichen Fokus.
- Der Handel hat die wesentlichen Konsumententwicklungen und Trends (wachsende Zahl von Single-Haushalten, steigender Außer-Haus-Verzehr, steigende Zahl von Senioren etc.) sowie Nachhaltigkeitsthemen der Fleischbranche weitgehend im Blick (z.B. über Siegel, Label).
- Die Fleischwirtschaft muss sich noch stärker mit diesen Themen auseinandersetzen und die vorhandenen Ansätze und Initiativen ausweiten. Nachhaltigkeit bei Produktion und Produkten gewinnt in der Breite erst zögerlich an Bedeutung.

**i** **Die Umsätze der Fleischwirtschaft liegen weit vor allen anderen Teilbranchen der Nahrungs- und Genussmittelindustrie. Die Bruttowertschöpfung pro Beschäftigten ist jedoch unterdurchschnittlich.**

Quellen: Unternehmensinformationen, Fleischwirtschaft, Statistisches Bundesamt (Betriebe ab 20 Beschäftigte; inkl. eigenen Berechnungen), Ernst & Young (2018), Willers (2016), Pressemeldungen FiBL/AMI

## 4. Nachhaltigkeit

### 4.2 Soziale Nachhaltigkeit

**i** Die Selbstverpflichtung der Unternehmen für attraktivere Arbeitsbedingungen ist ein Schritt in die richtige Richtung. Trotzdem beträgt die Fremdbeschäftigungsquote in vielen Schlachtbetrieben noch immer über 50%.

#### Beschäftigungslage und Demografie

- Die Beschäftigten fallen in die Altersgruppen <25 (9,5%), 25<x<55 (71,5%), 55<x<65 (18,2%), ≥ 65 (0,7%)
- Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten ist gestiegen (2008: 9,7%; 2017: 19,7%); 85% der Teilzeitbeschäftigten sind Frauen.

#### Leiharbeit und Werkverträge

- Die Aufwendungen der Betriebe für Leiharbeit sind 2008-2016 bei zuletzt steigenden Beschäftigtenzahlen um 94,3% gestiegen.
- Werkverträge werden in einigen Fällen nach wie vor missbräuchlich eingesetzt, um Tarif- und Sozialstandards zu unterlaufen.

#### Personalaufwand und Produktivität

- Die Personalkosten pro Beschäftigten lagen 2016 mit 28.794 € unter dem Durchschnitt der Nahrungs- u. Genussmittelindustrie (41.199 €) und des Verarbeitenden Gewerbes (60.996 €).
- Der Umsatz pro Beschäftigten lag 2017 bei 365.524 €.

#### Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen

- Durch Schichtarbeit, Hitze, Lärm, hohe Luftfeuchtigkeit, Kunstlicht u. taktgebende Bandarbeiten ist die Arbeitsbelastung hoch.
- Die Zahl der über 55-Jährigen hat sich 2008-2017 fast verdoppelt, die Arbeitsbedingungen sind aber vielfach nicht alter(n)sgerecht.

#### Aus- und Weiterbildung

- Die Zahl der unter 25-Jährigen hat 2008-2017 um fast ein Drittel abgenommen, die Azubi-Zahl ist auf 4.384 gesunken (-58%).
- Gründe sind die geringe Attraktivität der Branche, aber auch das geringe Engagement der Betriebe, in Ausbildung zu investieren.

#### Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit

- Die Überwachung der Einhaltung der Vorschriften zu Arbeits- und Ruhezeiten in Betrieben ohne Betriebsrat ist schwierig.
- Arbeitsschutzbehörden stellen nach wie vor Verstöße wegen Nicht-Einhaltung der Arbeits- und Ruhezeiten fest.

#### Chancengleichheit

- Die Zahl der Minijobs hat 2008-2017 um ca. 13% abgenommen; mehr als zwei Drittel der Minijobber sind Frauen.
- Trotz Mindestlohn (z. Zt. 8,84 €) bleibt Deutschland der „Billigheimer“ in Europa (vgl. Dänemark 25 €, Italien 23 €, Belgien 15 €)

#### Mitbestimmungssituation

- Werkverträge und Leiharbeit sind nach wie vor Schwerpunktthemen der Betriebsratsarbeit in der Fleischwirtschaft.
- Trotz Mindestlohn und Sozialversicherung für Werkvertragsbeschäftigte wird Mitbestimmung vielfach nicht „gelebt.“

**i** Die häufig kurzen Beschäftigungsverhältnisse von Werkvertragsbeschäftigten und Sprachprobleme erschweren eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit von NGG und Betriebsräten mit Arbeitnehmerorganisationen im Ausland.

Quellen: Unternehmensinformationen, Fleischwirtschaft, Statistisches Bundesamt (Betriebe ab 20 Beschäftigte), Bundesagentur für Arbeit (Betriebe ab 1 Beschäftigten; jeweils inkl. eigenen Berechnungen), Deutscher Bundestag (2017), Pressemeldungen NGG, ANG

## 4. Nachhaltigkeit

### 4.3 Ökologische Nachhaltigkeit

**i** Ökologische Nachhaltigkeit kann eine zentrale Rolle als Differenzierungsmerkmal im nationalen Wettbewerb spielen. Nachhaltige Sortimentsgestaltung kann z.B. ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal darstellen.

#### Bedeutung für die Branche

- Ökologische Nachhaltigkeit schließt sowohl die Eigenschaften von Fleisch- und Wurstprodukten als auch die Bedingungen ihrer Herstellung, ihres Verkaufs und ihrer Entsorgung mit ein.
- In den Betrieben ist das Thema Ressourceneffizienz von großer Bedeutung, in der öffentlichen Diskussion spielen jedoch die tiergerechte und nachhaltige Erzeugung eine größere Rolle.
- Partner der gesamten Wertschöpfungskette haben sich in einem freiwilligen Bündnis zusammengeschlossen (Initiative Tierwohl). Dadurch soll das Tierwohl stärker verankert werden.
- Eine gesetzliche Kennzeichnungspflicht der Haltungsbedingungen für Tiere/Fleisch und Fleischerzeugnisse stößt hingegen nicht auf große Zustimmung in der Branche.
- Ein Verbot der betäubungslosen Kastration von Ferkeln ist nicht vor Ende 2020 zu erwarten.

#### Ressourcenschonung und -effizienz

- Der hohe Energie- und Flächenverbrauch sowie die Auswirkungen auf die Boden- und Wasserqualität bei der Fleischproduktion führen dazu, dass immer mehr Verbraucher ihren Fleischkonsum ändern bzw. reduzieren.
- Betriebe der Fleischverarbeitung stehen unter hohem Kostendruck und müssen effizient, ressourcenschonend und möglichst verlustfrei arbeiten.
- Daher wäre der Industrie-4.0-Ansatz eine nahe liegende Lösung. In der Praxis zeigen sich häufig jedoch erst wenige solcher Ansätze mit Schwerpunkten im Logistik- und Verpackungsbereich (mit weitgehend normierten Komponenten).
- Viele Zulieferer der Fleisch- und Wurstbranche bieten zurzeit statt nachhaltiger bzw. umwelt-schonender Verpackungen funktionell aufwendige Kunststofflösungen an.

### Ökologische Nachhaltigkeit

#### Emission und Klimaschutz

- Wichtige Umweltaspekte beziehen sich auf Emissionen in Luft, Wasser, Boden sowie den Umgang mit Abfallmengen.
- Ökologisch nachhaltige Lebensmittel verursachen durch Herstellung und Vertrieb keine kurz- und langfristigen Umweltprobleme.
- Durch den Bezug und Absatz regionaler Produkte lassen sich Transportwege verkürzen und CO<sub>2</sub>-Emissionen reduzieren. Ein zunehmender Export trägt jedoch nicht zur Emissionsverringerung bei.
- Die Tierhaltung ist nach wie vor einer der wesentlichen Verursacher von CO<sub>2</sub>-Emissionen.
- Die Bundesregierung hat das ursprüngliche Ziel, den Fleischkonsum bis 2050 zu halbieren und die Mehrwertsteuer auf Fleisch zu erhöhen, Ende 2016 zurückgenommen. Die Emissionen in der Landwirtschaft sollen aber stark reduziert werden.

#### Energieeffizienz und -politik

- Im Zuge der Energiewende wird Energieeffizienz zu einem immer wichtigeren Innovationsfeld, um Kosten und Emissionen zu reduzieren.
- Vor allem große Betriebe haben zuletzt in verbessertes Umwelt- und Energiemanagement investiert (z.B. Blockheizkraftwerke, verbesserte Heiz- und Kühlsysteme).
- 2016 lag der Anteil des Energieverbrauchs am Bruttoproduktionswert in der Fleischwirtschaft bei 1,5%, bei manchen Schlachtbetrieben (ohne Geflügel) nur bei 1,1%.
- Im Branchenvergleich ist dies ein niedriger Wert. Im Verarbeitenden Gewerbe liegt der Anteil bei 1,6%, in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie bei 2,1-2,5%.
- Generell sind deutsche Unternehmen durch hohe Energiekosten gegenüber Wettbewerbern anderer Länder benachteiligt.

**i** Nachhaltiges Wirtschaften ist am einfachsten zu realisieren, wenn Kosten eingespart werden können. Doch auch bei den Themen Tierwohl und Verbraucherschutz ergeben sich positive Imageeffekte, wenn über das gesetzliche Minimum hinaus mehr geleistet wird.

Quellen: Unternehmensinformationen, LZ, Fleischwirtschaft, Heinrich-Böll-Stiftung & BUND (2016), BVDF (2017), Statistisches Bundesamt (Betriebe ab 20 Beschäftigte; inkl. eigenen Berechnungen), Pressemeldungen ISN

## 5. Branchenausblick

### 5.1 Trends und Themen der Branche

**i** Das Kaufverhalten der Verbraucher bleibt divergent: Viele bevorzugen nach wie vor niedrige Preise. Eine größer werdende Gruppe wählt aber immer häufiger Produkte nach regionalen, ökologischen und sozialen Kriterien aus.

#### Markt und Regulierung

- Der Inlandsmarkt für Fleisch- und Wurstwaren ist weitgehend gesättigt, der Wettbewerbsdruck ist hoch. Auch der EU-Markt birgt nur wenig Wachstumschancen.
- Der LEH als Hauptabsatzkanal hat eine große Verhandlungsmacht, die bei den Betrieben zu hohem Preis- und Kostendruck führt.
- Wachstum ist nur durch Verdrängung, Übernahmen und Innovationen sowie ein stärkeres Engagement auf dem Weltmarkt möglich.
- Vegetarische Fleischalternativen spielen eine immer wichtiger werdende Rolle. Gerade bei Jugendlichen liegt fleischlose Kost im Trend.
- Nach Inkrafttreten der EU-Richtlinie zur grenzüberschreitenden Entsendung von Arbeitnehmern wurde Deutschland für die Fleischwirtschaft zu einem Billiglohnland. Dies hat in der EU zu Wettbewerbsverzerrungen geführt.

#### F&E und Innovationen

- Gerade in kleinen und mittleren Betrieben hat die digitale Transformation erst begonnen. Potenzielle liegen vor allem bei digitaler Steuer- und Sensortechnik und deren Integration in ERP- und Warenwirtschaftssysteme (digitalen Vernetzung).
- Da die Veggie-Welle als dauerhafte Strömung im Markt Bestand haben wird, haben Fleischersatzprodukte weiterhin hohes Innovationspotenzial.
- Trotz der Beliebtheit dieser Produkte scheint das bisherige Angebot die Erwartungen der Verbraucher noch nicht ganz zu erfüllen. Natürliche, einfache Rezepturen werden bevorzugt („clean“).
- Wachstumspotenzial liegt vor allem in Nischen, z.B. bei Snack- und Convenience-Produkten auf dem Außer-Haus-Markt, Fleisch- und Wurstprodukten aus handwerklicher Herstellung („Craftwurst“, Bio) und Produkten mit Gesundheitsnutzen (z.B. glutenfreie Wurst).

#### Trends und Themen

#### Handel und Vertrieb

- Clean Labeling und Clean Eating gewinnen an Bedeutung. Für die Produzenten ist es jedoch nicht immer einfach, solche Erwartungen mit einer wirtschaftlichen Verarbeitung zu vereinen.
- Die niedrigen Fleischpreise im LEH werden bei Schlacht- und Verarbeitungsbetrieben weiterhin für einen hohen Margendruck sorgen.
- Die Erschließung neuer Exportmärkte ist von enormer Bedeutung. Der Absatz von Schweinefleisch und Schlachtnebenprodukten auf Drittlandsmärkten außerhalb der EU hat in den letzten Jahren für einen Schub gesorgt.
- Auf dem Nischenmarkt für vegetarische Fleisch- und Wurсталternativen steigt die Konkurrenz durch Handelsmarken.
- Der Online-Handel wird auch bei Fleischprodukten an Bedeutung gewinnen – dadurch werden sich Logistik- und Lieferkonzepte verändern. Die Zahl der Fleischerfachgeschäfte wird weiter sinken.

#### Beschäftigung

- Mit der Digitalisierung sind Chancen, aber auch Beschäftigungsrisiken vor allem für Geringqualifizierte verbunden. Für Betriebsräte und Beschäftigte ergeben sich dadurch neue Herausforderungen u.a. bei Qualifizierung und Datenschutz.
- Selbstverpflichtung und Mindestlohn können nur erste Schritte sein, um die Arbeitsbedingungen und prekären Beschäftigungsverhältnisse von Werkvertragsarbeitern zu verbessern.
- Gute Beispiele müssen sich flächendeckend ausbreiten, um die Branche für Verbraucher und potenzielle Fachkräfte attraktiver zu machen.
- Der LEH wird weiterhin eigene Produktionsbetriebe eröffnen. Der Ausbau vertikaler Betriebe wird voranschreiten.
- Die Altersentwicklung macht Maßnahmen des Demografie- und Gesundheitsmanagement notwendig, denn je.

**i** Potenzial liegt bei Premium- und Nischenprodukten (z.B. Bio-Fleisch). Einige Produzenten stehen vor der Entscheidung, entweder eine (Marken-)Nische aufzubauen oder weiterhin hohe Volumen effizient zu bedienen. Im Sozialbereich sind Fortschritte notwendig.

Quellen: Unternehmensinformationen, Tageszeitungen, afz, LZ, Fleischwirtschaft, Ernst & Young (2018), BVDF (2017), Forsa (2017), Pressemeldungen NGG, BVDF

## 5. Branchenausblick

### 5.2 Chancen und Risiken des Marktes

**i** Der sich verändernde Fleischkonsum erhöht den Druck, die inländischen Kapazitäten effizient auszulasten. Internationalisierung und Fleischexport bieten zwar Chancen, diese stehen aber in der Regel nur den großen Betrieben offen.

#### Stärken



- Auch wenn der Fleischkonsum hierzulande rückläufig ist, ist er im internationalen Vergleich nach wie vor hoch. 30% der Verbraucher in Deutschland essen fast jeden Tag Fleisch oder Wurst.
- Die sinkende Nachfrage in Deutschland konnte bislang durch steigende Exporte weitgehend kompensiert werden.
- Der Verzehr von Geflügelfleisch ist in Deutschland über mehrere Jahre gewachsen, weltweit nimmt er stark zu.
- Die Branche verfügt über einige Großbetriebe, aber auch über viele mittelständische Verarbeitungsbetriebe, die flexibel auf Nachfrageveränderungen reagieren können.
- Im deutschen Fleischmarkt haben sich höherpreisige Marktnischen etabliert (z.B. Bio).
- Es sind Ansätze im Markt und im LEH vorhanden, Produkte zu platzieren / zu kennzeichnen, die höheren Tierwohlstandards entsprechen.

#### Chancen



- Eine wachsende Gruppe von Verbrauchern orientiert sich an Qualität, Regionalität und Convenience – und nicht am Produktpreis.
- Daher bieten gerade nachhaltige Konzepte Chancen für qualitatives Wachstum.
- Eine Steigerung der Zulassungen vorausgesetzt, bestehen nach wie vor Exportchancen (nicht nur für Schweinefleisch) auf lukrativen Märkten wie China, Japan, Mexiko, Russland, südliches Afrika.
- Der zunehmende Onlinehandel bietet Möglichkeiten der Differenzierung und Direktvermarktung auch für Fleischproduzenten. Aufgrund der hohen LEH-Dichte liegt die „Messlatte“ jedoch hoch.
- Der digitale Wandel und Verbesserungen bei der Vernetzung von Prozessdaten können für mehr Transparenz und Effizienz in der Produktion sorgen und die Rückverfolgbarkeit von Produkten und Chargen optimieren.

#### Schwächen



- Der Fleischmarkt ist vor allem preis- und kostengetrieben. Wettbewerbs- und Ertragsdruck sind hoch.
- Für viele Verbraucher ist der Preis nach wie vor das entscheidende Kaufkriterium.
- Aufgrund volatiler Rohstoffmärkte und der Marktmacht des LEH gegenüber seinen Lieferanten sind Preiserhöhungen der Produzenten nur schwer umsetzbar.
- Will sich die deutsche Fleischwirtschaft auf dem wachsenden Weltmarkt gegenüber Konkurrenten z.B. aus Brasilien, China oder USA behaupten, wird der Kostendruck und der Druck auf die Beschäftigung in Deutschland noch größer.
- Kleine und mittlere Betriebe haben nur begrenzte Möglichkeiten, ihre Erträge über Absatzmärkte im Ausland zu stabilisieren.
- Der Schweine- und Rinderbestand in Deutschland hat zuletzt abgenommen.

#### Risiken



- Auf dem weitgehend gesättigten deutschen Fleischmarkt ist ein mengenmäßiger Mehrkonsum nicht zu erwarten. Der Pro-Kopf-Verbrauch von Schweinefleisch – das am häufigsten verzehrte Fleisch – wird weiter sinken.
- Wachstum der Betriebe im Inland ist nur durch Verdrängung der Konkurrenz möglich.
- Überkapazitäten bei Schlachtung, Zerlegung und Weiterbearbeitung sowie die steigende Konkurrenz durch die Fleischwerke des LEH erhöhen den Konsolidierungsdruck.
- Eine Intensivierung der Exporte ist auch abhängig von Veterinärvereinbarungen deutscher Betriebe – vor allem in Ostasien.
- Auf den internationalen Märkten sind Kostenführerschaft, gute Kenntnisse der Märkte und Kontakte vor Ort in den Zielländern gefragt. Das können nur wenige deutsche Betriebe leisten.
- Tierseuchen können Rohstoffmärkte beeinflussen.

**i** Schwächen des Marktes bestehen vor allem darin, dass gegenüber dem deutschen LEH Preissteigerungen nur schwer durchzusetzen sind. Dadurch bleibt die wirtschaftliche Situation für viele Betriebe angespannt und das Risiko der Verdrängung hoch.

Quellen: Unternehmensinformationen, LZ, Fleischwirtschaft, BMEL (2017), BVDF (2017), Ernst & Young (2018), Windhorst (2018), Pressemeldungen VDF/BVDF, ISN

## 6. Ergänzende Unterlagen

### 6.1 Diskussionspunkte für den Aufsichtsrat

**i** Die regelmäßige und kritische Auseinandersetzung mit wirtschaftlichen und personalrelevanten Aspekten hilft, Fehlentwicklungen für Unternehmen und Beschäftigte frühzeitig zu erkennen.

Fragenkomplex	Leitfragen	Diskussionshinweis
<b>Branchenentwicklung</b> (Erfolgspositionen und -potenziale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wie hat sich das eigene Unternehmen im Branchenvergleich entwickelt?</li> <li>Worauf beruht der wirtschaftliche Erfolg bzw. Misserfolg des Unternehmens?</li> <li>Wie wirken sich Branchenkonzentration und zunehmende Marktsättigung aus?</li> </ul>	Einschätzung der Marktstellung des Unternehmens im Vergleich mit nationalen/globalen Wettbewerbern sowie Einschätzung der Anpassungsfähigkeit des Unternehmens im Hinblick auf Konsumänderungen und Markttrends
<b>Innovation</b> (Geschäftsmodelle, Beschaffung, Produkte, Vertrieb)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Produkte und Innovationen heben das Unternehmen von der Konkurrenz ab?</li> <li>Welche Umsatzbedeutung haben die Innovationen? Wie profitabel sind sie?</li> <li>Welche Investitionen machen Digitalisierung und Konsumänderungen notwendig?</li> </ul>	Einschätzung der Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens und der Notwendigkeit von Produkt- und Prozessinnovationen (Digitalisierung) sowie Einschätzung der Wirtschaftlichkeit der Innovationsbemühungen
<b>Wertschöpfung</b> (Einkauf, Produktion, Verkauf und Service)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wie schafft und verteilt das eigene Unternehmen Wert (Wertschöpfung)?</li> <li>Welche Funktionsbereiche liefern einen positiven bzw. negativen Wertbeitrag?</li> <li>Wo liegt die Kernkompetenz des Unternehmens? Wo ist Know-how zu sichern?</li> </ul>	Identifikation von Unternehmensbereichen, die aufgrund nicht zufriedenstellender Wertschöpfung durch Restrukturierung bedroht sein könnten, sowie von Kernkompetenzen, die für die Zukunft zu sichern sind
<b>Nachhaltigkeit</b> (Interne Maßnahmen, Rahmenbedingungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Was wird in Hinblick auf nachhaltige Produktion und nachhaltige Unternehmensführung getan, um das Image der Branche zu verbessern?</li> <li>Was wird unternommen, um nachhaltige Tierwohl- und Arbeitsstandards umzusetzen?</li> </ul>	Beurteilung von Maßnahmen und Initiativen zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen, Tier-, Umwelt- und Verbraucherschutz sowie entsprechender interner und externer Berichterstattung
<b>Wettbewerb</b> (Lieferanten, Konkurrenten, Substitute, Abnehmer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Unternehmensrisiken gehen von Lieferanten, Wettbewerbern und Abnehmern (vor allem LEH) aus?</li> <li>Mit welchen Strategien lassen sich die Risiken eindämmen? Wo bestehen Potenziale?</li> </ul>	Einschätzung der nationalen und internationalen Wettbewerbssituation sowie Beurteilung der Abhängigkeiten und Potenziale in der Beziehung zu Lieferanten und Kunden
<b>Beschäftigung</b> (Struktur und Situation, Chancen und Risiken)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wie haben sich Beschäftigung und Arbeitsbedingungen im Unternehmen entwickelt?</li> <li>Wie ist Situation beim Einsatz von Fremdbeschäftigten (Leiharbeit, Werkverträge)?</li> <li>Wie soll der demografische Wandel auf betrieblicher Ebene gestaltet werden?</li> <li>Wie/wo soll in Zukunft produziert werden?</li> </ul>	Bewertung der Personal- und Standortpolitik, Beurteilung von Maßnahmen zur Vermeidung prekärer Beschäftigungsverhältnisse und zur Steigerung der Jobattraktivität in der Branche, Bewertung von Maßnahmen des Demografiemanagements
<b>Branchenausblick</b> (Chancen und Risiken, Trends und Themen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wie wird sich das eigene Unternehmen im Branchenumfeld weiterentwickeln?</li> <li>Welche Trends und Themen sollen mit welchem Ziel aufgegriffen werden?</li> <li>Wie sollen sich bietende Chancen genutzt und drohende Risiken abgewendet werden?</li> </ul>	Beurteilung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens (insbes. mit Blick auf strategische Ziele) sowie Identifikation und Bewertung von Risiken und Chancen für die zukünftige Unternehmens- und Beschäftigungsentwicklung


**i** Anhand der Leitfragen kann die Diskussion mit Management und weiteren Vertretern der Kapitaleseite strukturiert werden.

## 6. Ergänzende Unterlagen

### 6.2 Weiterführende Informationen

 Mit Hilfe der aufgeführten Quellen können Inhalte vertieft und Hintergrundinformationen zur Branchen-, Markt und Beschäftigungsentwicklung herangezogen werden.

Anbieter	Angebot	Link
<b>Hans-Böckler-Stiftung</b>	Bericht zur internationalen Fleischkonferenz der NGG in Rheda-Wiedenbrück (Okt. 2016); In: Magazin Mitbestimmung, Nr. 6 (12/2016)	<a href="https://www.boeckler.de/pdf/p_mb_6_2016.pdf">https://www.boeckler.de/pdf/p_mb_6_2016.pdf</a>
<b>Claudia Weinkopf &amp; Frederic Hüttenhoff</b>	Der Mindestlohn in der Fleischwirtschaft; In: WSI-Mitteilungen, Nr. 7 (07/2017)	<a href="https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_111132_111138.htm">https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_111132_111138.htm</a>
<b>NGG</b>	Bericht zur Situation in der Fleischwirtschaft „Zwischen Knochenjob und Konkurrenzdruck“; In: Einigkeit. Das Magazin der NGG (08/2018)	<a href="https://www.ngg.net">https://www.ngg.net</a>
<b>Deutscher Bundestag</b>	Drucksache 18/12726 „Antwort der Bundesregierung: Arbeits- und Entlohnungsbedingungen in der Fleischwirtschaft“ (06/2017)	<a href="http://dip21.bundestag.de">http://dip21.bundestag.de</a>
<b>BMEL</b>	BMEL-Ernährungsreport 2018 „Deutschland, wie es isst“ (12/2017)	<a href="https://www.bmel.de">https://www.bmel.de</a>
<b>Forsa</b>	Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung „So will Deutschland essen“ (11/2017)	<a href="https://www.bmel.de">https://www.bmel.de</a>
<b>Heinrich-Böll-Stiftung &amp; BUND</b>	„Fleischatlas 2016“ sowie „Fleischatlas 2018“	<a href="https://www.boell.de/">https://www.boell.de/</a>
<b>Eurostat</b>	Publikation „Agriculture, forestry and fishery statistics – 2017 edition“ (12/2017)	<a href="http://ec.europa.eu/eurostat">http://ec.europa.eu/eurostat</a>
<b>BMAS u.a.</b>	Tarifvertrag zur Regelung der Mindestbedingungen für Arbeitnehmer in der Fleischwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland vom 13. Januar 2014	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/">https://www.bundesanzeiger.de/</a>
<b>SOMO, Centre for Research on Multinational Corp.</b>	Studie „The impact of letterbox-type practices on labour rights and public revenue“ (2016)	<a href="https://www.etuc.org/">https://www.etuc.org/</a>
<b>ANG, Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss</b>	„Selbstverpflichtung der Unternehmen für attraktivere Arbeitsbedingungen“ (09/2015)	<a href="http://http://www.ang-online.com">http://http://www.ang-online.com</a>
<b>SPA, Sozialpolitischer Ausschuss der Fleischwirtschaft, &amp; VdEW, Verband der Ernährungswirtschaft</b>	3. Bericht gegenüber dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie sowie dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales zur Umsetzung der Selbstverpflichtung (09/2018)	<a href="http://www.vdew-online.de/">http://www.vdew-online.de/</a>
<b>Ernst &amp; Young</b>	„Konjunkturbarometer Agribusiness in Deutschland 2018“ (3/2018)	<a href="http://www.ey.com">http://www.ey.com</a>
<b>Christoph Willers (Hrsg.)</b>	Sammelband „CSR und Lebensmittelwirtschaft. Nachhaltiges Wirtschaften entlang der Food Value Chain“ (2016)	<a href="http://www.springer.com/de/book/9783662470152">http://www.springer.com/de/book/9783662470152</a>
<b>BVDF, Bundesverband der Dt. Fleischwarenindustrie</b>	Geschäftsbericht 2016/2017 (12/2017)	<a href="http://www.bvdf.de/">http://www.bvdf.de/</a>
<b>Windhorst, Hans-Wilhelm</b>	Prognosen für die Entwicklung der globalen Fleischwirtschaft bis 2026 – Teil 1: Geflügelfleisch, Teil 2: Schweinefleisch, Teil 3: Rindfleisch; In: Fleischwirtschaft 6/2018, 7/2018, 8/2018	<a href="http://www.fleischwirtschaft.de/">http://www.fleischwirtschaft.de/</a>

 Die Übersicht zeigt lediglich eine Auswahl. Weitere Informationen sind vor allem über die Hans-Böckler-Stiftung und die NGG zu beziehen.



### Mindestlohtarifvertrag und Selbstverpflichtung

- Seit Inkrafttreten der EU-Richtlinie über die Entsendung von Arbeitnehmern Ende der 1990er Jahre vergeben Unternehmen der deutschen Fleischindustrie (Werk-)Verträge an Subunternehmen, die im Ausland registriert oder deutsche Tochtergesellschaften ausländischer Firmen sind.
- 2014 gelang es der NGG, mit Vertretern der Fleischindustrie einen tariflichen Mindestlohn zu vereinbaren. Der Mindestlohtarifvertrag wurde über das Arbeitnehmerentsendegesetz erstreckt. Damit galt er zwingend für die Stammbesellschaft, für Beschäftigte bei Subunternehmen und für aus dem Ausland entsendete Beschäftigte.
- Anfang 2018 hatten NGG und Arbeitgeberverbände einen neuen Mindestlohn für die Fleischwirtschaft verhandelt. Dieser sollte von 8,75 auf 9,00 €/Stunde steigen. Umkleidezeit sollte als Arbeitszeit gelten und dafür monatlich eine Pauschale von 30,00 € gezahlt werden.
- Wegen der Befürchtung, dass durch die Pauschale der Mindestlohn unterschritten werden könnte, hat das BMAS jedoch keine Rechtsverordnung erlassen. Es bleibt damit vorerst beim gesetzlichen Mindestlohn (8,84 €/Stunde), der ab 2019 auf 9,19 €/Stunde angehoben wird.
- 2015 haben Arbeitgeber der Fleischindustrie eine freiwillige Selbstverpflichtung unterzeichnet, um Missstände bei ausländischen Werkvertragsarbeitnehmern zu beseitigen. Danach sollen seit Juli 2016 keine Beschäftigten mehr über Entsendungen eingesetzt werden, der Anteil der Stammbesellschaften soll erhöht werden.
- Der Bekanntgabe zufolge sollen Subunternehmen dazu verpflichtet werden, Arbeitnehmer nur nach deutschem Arbeits- und Sozialversicherungsrecht zu beschäftigen und Sozialstandards (u.a. feste Regeln für eine menschenwürdige Unterkunft) zu garantieren.

### Trotz Verbesserungen nach wie vor Missstände bei Sozial- und Arbeitsstandards

- Aktuell gilt die Selbstverpflichtung für die sechs Erstunterzeichner (Tönnies, Lohmann/PHW-Gruppe, Danish Crown, Vion, Westfleisch und Heidemark) und 17 weitere Unternehmen, die insgesamt rd. 100 Betriebe umfassen und je nach Bereich 45-68% der Branche abdecken.
- Tatsächlich sind im Zuge der Selbstverpflichtung bis 2017 mehr als 15.000 Arbeitsverhältnisse auf in Deutschland geltendes Arbeits- und Sozialversicherungsrecht umgestellt worden. Die gesamte Lohnsumme in der Fleischwirtschaft ist zwischen 2015 und 2017 um 12,5% gestiegen.
- Doch freiwillige Selbstverpflichtungen funktionieren nur, wenn sich alle Akteure der Branche daran halten. Einige Subunternehmen finden weiterhin Wege, Lohndumping auf Kosten der meist osteuropäischen Beschäftigten zu betreiben.
- Dies betrifft z.B. die nicht korrekte Abrechnung von Arbeits-/Überstunden oder Gebühren für die Nutzung von Werkzeugen wie Schlachtermessern. Auch überzogene Mieten für überfüllte Unterkünfte und Strafzahlungen für angebliche Vergehen am Arbeitsplatz werden weiterhin berichtet.
- Das Hauptproblem, die Arbeit in Subunternehmen mit Werkverträgen und Leiharbeit zu verringern, hat – mit Ausnahme von Westfleisch und Goldschmaus – bisher kein Unternehmen gelöst. Immer noch arbeiten mehr als 50% (teilweise mehr als 60%) der Beschäftigten in den Unternehmen, die die Selbstverpflichtung unterzeichnet haben, als Werkvertragsbeschäftigte oder Leiharbeiter. Vielfach werden Kerntätigkeiten wie Schlachten, Zerlegen, Verpacken von Fremdbeschäftigten erledigt.
- Bis Ende 2017 ist der Anteil der Stammbesellschaft in diesen Unternehmen nur von 44,8% auf 49,2% gestiegen. Die NGG bietet ihnen daher – analog zu Westfleisch – an, die Erhöhung der Stammbesellschaften um jährlich 10% tarifvertraglich zu regeln.
- Im Juni 2017 hat der Bundestag das von der NGG begrüßte „Gesetz zur Sicherung von Arbeitnehmerrechten in der Fleischwirtschaft“ verabschiedet, um die Missstände anzugehen. Danach müssen Schlachtbetriebe bei Vergehen ihrer Subunternehmen für diese mithafteten. Das Gesetz kann jedoch nur eine Wirkung entfalten, wenn flächendeckende Kontrollen stattfinden.

Quellen: Unternehmensinformationen, Tageszeitungen, LZ, Deutscher Bundestag (2017), SPA & VdEW (2018), Statistisches Bundesamt (Betriebe ab 20 Beschäftigte; inkl. eigenen Berechnungen), SOMO (2016), ANG u.a. (2015), Pressemeldungen NGG, DGB, ANG

## Hinweis zur Verwendung der Studie

---

Branchenmonitore stellen einen grafisch orientierten Kurzüberblick über wesentliche strukturelle, konjunkturelle und sonstige Entwicklungen in einer Branche bereit. Zielgruppe der Branchenmonitore sind Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten und Betriebsräte, das Informationsangebot soll aber allen Anspruchsgruppen in einer Branche dienen. In Ergänzung von Detailinformationen und Branchenstudien stellt der Branchenmonitor kurz und knapp Überblicksinformationen zu Wettbewerb, Abhängigkeiten, Beschäftigungssituation, Nachhaltigkeit, aktuellen Trends und wesentlichen Themen in einer Branche zusammen.

Der Branchenmonitor enthält in die Zukunft gerichtete Aussagen, die auf Überzeugungen und Annahmen beruhen und auf recherchierten Informationen aufbauen. Derartige Aussagen stellen die derzeitigen Risiken, Unsicherheiten und Annahmen in Bezug auf bestimmte Faktoren dar. Zu solchen Faktoren gehören unter anderem Wettbewerbslage, die allgemeinen Wirtschaftsbedingungen, Kunden- und Lieferantenverhalten, Zinsentwicklungen, Maßnahmen der gesetzlichen Regulierung und Aufsicht, saisonbedingte Faktoren, Technologie- und Wertewandel. Treten eine oder mehrere solcher Risiken oder Unsicherheiten ein oder erweisen sich einzelne oder mehrere zugrunde gelegten Annahmen als falsch, können die tatsächlichen Ergebnisse und Entwicklungen erheblich von den hier gegebenen Einschätzungen abweichen.

Die bereitgestellten Informationen stellen keinerlei Form der Empfehlung dar. Auf die Risiken von in die Zukunft gerichteten Analysen und Prognosen sei ausdrücklich hingewiesen. Für Schäden, die aufgrund der Benutzung dieser Daten entstehen, kann keine Haftung übernommen werden.

### Hinweis zur WZ-Klassifikation

Im Rahmen der Branchenmonitore wird die Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008) angewendet. Diese dient dazu, die wirtschaftlichen Tätigkeiten statistischer Einheiten (bspw. aller Unternehmen einer Branche) in allen amtlichen Statistiken einheitlich zu erfassen. Die Gliederung der Klassifikation der Wirtschaftszweige wurde unter intensiver Beteiligung von Datennutzern und Datenproduzenten in Verwaltung, Wirtschaft, Forschung und Gesellschaft geschaffen. Verwendet wurden:

- WZ08-10.1 Schlachten und Fleischverarbeitung
- WZ08-10.11 Schlachten (ohne Schlachten von Geflügel)
- WZ08-10.12 Schlachten von Geflügel
- WZ08-10.13 Fleischverarbeitung

## MITBESTIMMUNGS- PORTAL

---

Das Angebot an Branchenmonitoren im Mitbestimmungsportal wird kontinuierlich ausgebaut. Weitere Informationen finden sich unter [→I www.mitbestimmung.de](https://www.mitbestimmung.de)

### Ersteller der Studie:



wmp consult - Wilke Maack GmbH  
Dr. Stefan Stracke  
Schaarsteinwegsbrücke 2  
20459 Hamburg

Tel. +49 40 37 50 21 61

E-Mail: [stefan.stracke@wilke-maack.de](mailto:stefan.stracke@wilke-maack.de)  
Internet: [www.wilke-maack.de](http://www.wilke-maack.de)

### Herausgeber der Studie:

Hans Böckler  
Stiftung

Hans-Böckler-Stiftung  
Dr. Oliver Emons  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf

Telefon: +49 211 7778 165

E-Mail: [oliver-emons@boeckler.de](mailto:oliver-emons@boeckler.de)  
Internet: [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)