

## Masterlehrgang der FH Campus 02

### Unternehmensmanagement

Trends und deren Einflüsse auf die Strategie von österreichischen Schlacht- & Fleischverarbeitungsbetrieben

### Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

**Verfasst von:** Hannes Titz  
**Matrikelnummer:** 01414886  
**Ihr Abschlussjahr:** 2023  
**Betreut von:** Mag. Barbara Waldhuber MBA CMC  
**Lehrgangsort:** FH Campus 02  
**Lehrgangstart:** WS 2021

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift



# INHALT

|   |      |
|---|------|
| Inhalt .....  | I    |
| Vorwort .....   | V    |
| Abstract .....  | VI   |
| Abkürzungsverzeichnis .....   | VII  |
| Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....                                | VIII |
| Abbildungsverzeichnis.....  | VIII |
| Tabellenverzeichnis.....  | VIII |
| 1. Einleitung .....   | 1    |
| 1.1. Ausgangssituation.....   | 1    |
| 1.2. Problemstellung.....   | 1    |
| 1.3. Zielsetzung .....  | 3    |
| 1.4. Forschungsfrage & Zielgruppe .....                                 | 4    |
| 1.5. Methodische Vorgehensweise.....                                    | 4    |
| 1.6. Aufbau der Arbeit & Vorgehensweise bei der Literaturrecherche..... | 5    |
| 2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen .....                         | 7    |
| 2.1. Trends .....   | 7    |
| 2.2. Novel Foods .....  | 7    |
| 2.3. Fleischersatzprodukte.....   | 8    |
| 2.4. NGOs .....   | 10   |
| 2.5. Ökonomie.....  | 10   |
| 2.6. Biopsie.....   | 11   |
| 2.7. Strategie.....   | 11   |
| 3. Darlegung bestehender Literatur.....                                 | 12   |
| 3.1. Wandel der Ernährung.....  | 12   |
| 3.2. Schlacht- und Fleischverarbeitungsbetriebe.....                    | 15   |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 3.3.   | Trends.....  | 16 |
| 3.3.1. | Megatrends.....  | 17 |
| 3.3.2. | Soziokulturelle Trends .....                                 | 17 |
| 3.3.3. | Konsumtrends.....  | 18 |
| 3.3.4. | Technologietrends .....                                      | 18 |
| 3.4.   | Treiber der Fleischindustire .....                           | 18 |
| 3.4.1. | Nachhaltigkeit .....   | 19 |
| 3.4.2. | Vegetarismus/Veganismus .....                                | 22 |
| 3.4.3. | Tierwohl .....   | 25 |
| 3.4.4. | Alternative Proteinquellen.....                              | 28 |
| 3.5.   | Strategie .....  | 32 |
| 3.5.1. | Historie & Definition .....                                  | 32 |
| 3.5.2. | Strategischer Managementprozess .....                        | 34 |
| 3.5.3. | Formulierung der Vision, Mission und strategische Ziele..... | 35 |
| 3.5.4. | Durchführung einer SWOT-Analyse.....                         | 37 |
| 3.5.5. | Entscheidung für eine generische Strategie .....             | 40 |
| 3.5.6. | Implementierung der Strategie .....                          | 42 |
| 3.5.7. | Bewertung einer Strategie .....                              | 43 |
| 4.     | Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....      | 44 |
| 5.     | Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse .....     | 49 |
| 5.1.   | Empirische Subforschungsfragen:.....                         | 49 |
| 5.2.   | Methodologie.....  | 49 |
| 5.2.1. | Erhebungsmethode .....                                       | 50 |
| 5.2.2. | Interviewleitfaden.....                                      | 51 |
| 5.2.3. | Auswertung.....  | 52 |
| 5.3.   | Sampling.....  | 53 |
| 5.4.   | Gütekriterien und Qualitätssicherung .....                   | 54 |

|  |     |
|--|-----|
| 5.5. Kategorienbildung.....                                  | 55  |
| 5.6. Auswertung der empirischen Ergebnisse .....             | 56  |
| 5.6.1. Situation der österreichischen Fleischindustrie ..... | 56  |
| 5.6.2. Konsumententrends .....                               | 61  |
| 5.6.3. Chancen & Risiken .....                               | 66  |
| 5.6.4. Strategie.....  | 72  |
| 6. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen .....    | 77  |
| 7. Conclusio und Ausblick.....                               | 82  |
| 7.1. Beantwortung der Hauptforschungsfrage.....              | 82  |
| 7.2. Ausblick.....   | 86  |
| 7.3. Limitation .....  | 86  |
| Literaturverzeichnis.....                                    | 88  |
| Anhang .....   | 97  |
| A - 1 Interviewleitfaden.....                                | 97  |
| A - 2 Kategorienschema .....                                 | 101 |



## VORWORT

Nach dem zweiten Weltkrieg ging es in Europa stetig bergauf. Miteinhergehend wuchs der Wohlstand innerhalb der Gesellschaft stark an, dies regte auch die gesamte Fleischindustrie an, da Fleisch ein Zeichen des Wohlstandes wurde. Dieser Umstand ändert sich derzeit jedoch laufend. In der heutigen schnelllebigen Welt entstehen ständig neue Trends. Entwicklungen wie der Veganismus oder das Greifen zu alternativen Proteinquellen gewinnen immer mehr an Bedeutung. Ebenso achten KonsumentInnen häufiger auf eine ausgewogene und gesunde Ernährung. Außerdem wachsen die Sorgen bezüglich des Klimawandels weiter an. Vor allem den nachrückenden Generationen ist der Klimaschutz ein großes Anliegen. Doch gerade diese Generationen sind die Kundschaft der Zukunft. Die Tatsache, dass immer mehr Menschen in den Städten wohnen, fördert zudem die Entwicklung, dass der Bezug zur Lebensmittelproduktion verloren geht. Somit wird KonsumentInnen oft mit idyllischen Fernsehwerbungen ein falsches Bild der Lebensmittel- und Fleischproduktion vermittelt. Die Konfrontation der KonsumentInnen mit der realen Lebensmittelproduktion kann deshalb zu Konflikten führen. Daher rücken die Aspekte einer artgerechten Haltung sowie eines artgerechten Lebens von einem Tier immer mehr in den Vordergrund. Durch diese Entwicklungen und Trends entstehen Herausforderungen für heimische Schlacht- und Fleischverarbeitungsbetriebe. Diese Arbeit dreht sich daher um die aktuellen Trends, mit denen sich österreichische Schlacht- und Fleischverarbeitungsbetriebe auseinandersetzen müssen, sowie den Einfluss dieser Trends auf deren Strategie.

Ohne den nachstehenden Personen wäre vieles nicht möglich gewesen. An dieser Stelle möchte ich mich herzlichst bei meiner Betreuerin Frau Mag. Barbara Waldhuber, MBA CMC bedanken. Danke, dass Sie mich mit Ihrem Fachwissen und Ihren Ratschlägen unterstützt haben.

Einen speziellen Dank möchte ich meinen Eltern, sowie meiner großen Schwester aussprechen. Danke dafür, dass ihr mich bei meinem Werdegang immer unterstützt und mir den Rücken freigehalten habt. Abschließend möchte ich mich bei meiner Freundin Katharina bedanken, die jede Menge Geduld und Verständnis während meiner Studienzeit aufgebracht hat.

Rohr an der Raab, 13.05.2023

Hannes Titz

## ABSTRACT

Die österreichischen Schlacht- und Fleischverarbeitungsbetriebe sind innerhalb der Lebensmittelbranche eine fixe Konstante. Dies zeigt auch der Aspekt, dass Fleisch auch zu einer der absatz- und umsatzstärksten der Warengruppen zählt. Die Coronapandemie hat einen gewissen Wandel innerhalb der Gesellschaft herbeigeführt. Daher erlebt die Branche eine starke Veränderung und gerät aufgrund neuer Trends und Kundenanforderungen unter Druck. Werden die aktuellen Veränderungen herangezogen, so stellt sich die Frage, welche Chancen und Risiken diese Trends für die heimischen Unternehmen mit sich bringen und welche Auswirkungen diese auf die strategische Ausrichtung der Unternehmen hat.

Das Ziel der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit ist, dass Erkenntnisse hinsichtlich dieser Trends gewonnen werden können. In weiterer Folge sollen die Chancen und Risiken, welche aus diesen Trends entstehen, näher erläutert werden und wie diese die Strategie der österreichischen Schlacht- und Fleischverarbeitungsbetriebe beeinflussen können.

Die Erkenntnisse der Literatur zeigen, dass sich ein Wandel in der Ernährung innerhalb der Gesellschaft breit macht. KonsumentInnen hinterfragen kritischer und dahingehend werden Forderungen in puncto Umweltschutz, Tierwohl und einer allgemeinen gesünderen Lebensweise stärker. So spiegeln diese Forderungen zum einen den Trend der Nachhaltigkeit wider. Als weiteren Trend gilt der Trend Tierwohl, welcher nicht mehr von der Hand zu weisen ist. Aufgrund dessen, dass VerbraucherInnen dem Fleischkonsum allgemein kritisch gegenüberstehen, gewinnt der Trend des Veganismus mehr an Bedeutung. Trotzdem wird sich nicht die gesamte Gesellschaft vegan oder mit Fleisch ernähren können. Diesbezüglich werden alternative Proteinquellen in der Zukunft eine wesentliche Rolle einnehmen.

Die befragten ExpertInnen beschreiben die Entwicklungen so, dass diese zum Teil mehr als überlebensnotwendig für die Unternehmen sind, jedoch auch zum anderen Bedrohungen für die Unternehmen mitbringen können. In dieser Hinsicht zeigt sich zum Beispiel, dass nachhaltig agierende Unternehmen durch den Ausstieg aus fossilen Energieträgern enorm Kosten sparen konnten. Hinsichtlich der anderen Trends gilt es für die österreichischen Schlacht- und Fleischverarbeitungsbetriebe diese zu validieren, um entsprechend Vorteile zu nutzen bzw. um Risiken abzuwenden.

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

|      |   |        |                               |
|------|---|--------|-------------------------------|
| BSE  | Bovine spongiforme Enzephalopathie              | Mio.   | Millionen                     |
| AGES | Agentur für Gesundheit und Ernährungssicherheit | VO     | Verordnung                    |
| WCED | World Commission on Environment and Development | UNO    | United Nations Organization   |
|      |   | Bio    | Biologisch                    |
|      |   | MAXQDA | Max Qualitative Data Analysis |

## ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

### Abbildungsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Abb. 1: Strategischer Managementprozess..... | 35 |
| Abb. 2: Five Forces nach Porter .....        | 38 |

### Tabellenverzeichnis

|  |     |
|--|-----|
| Tab. 1: InterviewpartnerInnen.....       | 54  |
| Tab. 2: Kategorienschema.....            | 55  |
| Tab. 3: Interviewleitfaden.....          | 97  |
| Tab. 4: Interviewleitfaden Seite 2 ..... | 98  |
| Tab. 5: Interviewleitfaden Seite 3 ..... | 99  |
| Tab. 6: Interviewleitfaden Seite 4 ..... | 100 |
| Tab. 7: Kategorienschema.....            | 101 |

# 1. EINLEITUNG

## 1.1. Ausgangssituation

Global gesehen steigt die Nachfrage an Fleisch aufgrund des Wirtschafts- sowie des Bevölkerungswachstums an. Bis zum Jahr 2028 soll der Fleischkonsum weltweit um weitere 13 Prozent anwachsen. (vgl. Heinrich-Böll-Stiftung, Global2000 & Vier Pfoten, 2021, S. 10)

Im Jahr 2019 gab es in Österreich 870 Schlacht- und Fleischverarbeitungsbetriebe, welche ca. 18.000 MitarbeiterInnen beschäftigen (vgl. Statistik Austria, 2021, S.72). Diese Betriebe haben im Jahr 2021 970.791 Tonnen Fleisch aller Sorten produziert (vgl. de.statista.com, 2022). Das Segment Fleisch erwirtschaftet im Jahr 2022 einen Umsatz von etwa 5.031 Millionen Euro. Prognosen zufolge soll die Marktgröße wachsen und bis 2027 ein Marktvolumen von 5.776 Millionen Euro erreichen. Dies entspricht einem jährlichen Umsatzwachstum von 2,8 %. Im Lebensmittelsegment zählt Fleisch zu einer der umsatz- bzw. absatzstärksten Warengruppen. (vgl. de.statista.com, 2022)

Trotz all dieser Prognosen hat der Fleischkonsum in Österreich innerhalb der letzten Jahre abgenommen (vgl. de.statista.com, 2022). Gleichzeitig ändert sich die Esskultur und somit verliert Fleisch zunehmend die Rolle als Leitprodukt. Plant-based Food wird zunehmend mehr und das nicht nur für VegetarierInnen und VeganerInnen. (vgl. Rützler & Reiter, 2022, S. 43) Ebenso wurden die Sorgen um Gesundheit, Umwelt und Tierwohl größer und hat dazu geführt, dass der Fleischkonsum bewusster stattfindet und weniger Fleisch- und Wurstwaren von KonsumentInnen gekauft wird (vgl. de.statista.com, 2022).

## 1.2. Problemstellung

Üblicherweise gilt Fleisch in der klassischen Nachfragetheorie als Luxusgut. Mit dem zunehmenden Wohlstand nach dem zweiten Weltkrieg stieg auch der Fleischkonsum an. Je höher das Einkommen innerhalb der Bevölkerung ist, desto mehr Geld gibt die Bevölkerung allgemein für Nahrungsmittel und in diesem Zusammenhang ebenso für Fleisch aus. (vgl. Spiller & Schulze, 2008, S. 233) Dennoch kam es in den letzten Jahren zu einer Veränderung des Fleischkonsums innerhalb Österreichs und der Pro-Kopf-Verbrauch ist gesunken. Während im Jahr 2007 noch 66,8 kg

Fleisch pro Person konsumiert wurden, waren es im Jahr 2020 noch 60,5 kg pro Kopf. Anzumerken ist jedoch, dass die Reduzierung des Fleischkonsums nicht für alle Fleischsorten zutrifft. So ist ersichtlich, dass der Verzehr von Rind- und Schweinefleisch zwar zurück geht, der Pro-Kopf-Verbrauch von Geflügelfleisch zwischen den Jahren 2000 und 2020 allerdings von 17 kg auf 21 kg angestiegen ist. (vgl. de.statista.com, 2022)

Für den rückläufigen Fleischkonsum gibt es unterschiedliche Ursachen und Trends, welche das Verhalten der KonsumentInnen beeinflussen. Spiller und Schulze (vgl. 2008, S. 234) nennen in diesem Zusammenhang verschiedene Fleischskandale wie BSE oder Schweinepest als Verursacher. Als weitere Gründe geben Spiller und Schulze (vgl. 2008, S.234) auch Trends in Bezug auf Tierschutz und emotionale Ablehnung von Fleisch an, welche zu einer Low-Meat-Consumption oder zum Vegetarismus bei VerbraucherInnen führen können. Ebenso steigt die Bedeutung von Gesundheitsbewusstsein und ernährungspsychologischem Verhalten in der Gesellschaft an. Diese Entwicklungen werden maßgeblich von den immer häufiger diskutierten Wohlstandserkrankungen wie Fettleibigkeit oder Diabetes mellitus beeinflusst. (vgl. Deimel, Böhm & Schulze, 2010, S. 8)

Weiters hat die Coronakrise Trends wie das Bewusstsein für Umwelt-, Tierschutz-, und Gesundheitsbelange beschleunigt und verschärft (vgl. de.statista.com, 2022). Gleichzeitig wird in vielen Industrieländern der hohe Fleischverzehr mit negativen gesundheitlichen Auswirkungen in Verbindung gebracht. (vgl. Keller & Kretschmer, 2012, S. 13) Ebenso ist der Einfluss des Fleischkonsums auf die Treibhausgasemissionen und den Klimawandel stark umstritten. 18 % der weltweiten Treibhausgasemissionen sind auf den Tierhaltungssektor zurückzuführen (vgl. Steinfeld, Gerber, Wassenaar, Castel, Rosales & de Haan, 2006, S. 112). In Österreich gehörte im Jahr 2020 die Landwirtschaft und der dazuzählende Tierhaltungssektor zu den fünf größten Verursachern für Treibhausgasemissionen (vgl. umweltbundesamt.at, 2022). Vor allem für umweltbewusste VerbraucherInnen kann diese Tatsache dazu führen, weniger Fleisch zu konsumieren. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass das Umweltbewusstsein weiterhin hohe Priorität für VerbraucherInnen haben wird. Somit entsteht mit dem wachsenden Umweltbewusstsein der Bevölkerung eine Herausforderung für die Fleischwirtschaft. (vgl. Spiller & Schulze, 2008, S. 248)

Nicht zu vergessen sind die immer mehr an Bedeutung gewinnenden Fleischersatzprodukte wie vegetarische als auch vegane Fleischersatzprodukte, Insektenproteine sowie die Möglichkeit

Fleisch, in-vitro herzustellen. Eine Studie des Umweltbundesamtes in Deutschland hat die zunehmende Beliebtheit von Fleischersatzprodukten wie vegetarische Wurst, Schnitzel oder Frikadellen gezeigt. Die Studie belegt zudem, dass die Fleischersatzprodukte in Bezug auf die Treibhausgasemissionen im Vergleich zum konventionell erzeugten Fleisch besser abschneiden. Für umweltbewusste VerbraucherInnen stellen diese Produkte daher eine attraktive Alternative zum Fleisch dar. (vgl. umweltbundesamt.de, 2020)

Berücksichtigt man diese Trends, Werteänderung und Entwicklungen der Gesellschaft, ergeben sich für die Fleischindustrie in den nächsten Jahren sowohl Herausforderungen als auch Chancen. Für die österreichische Fleischindustrie wird es in Zukunft von entscheidender Bedeutung sein, ein besseres Verständnis für diese Trends zu erlangen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten, um einen Unternehmensfortbestand gewährleisten zu können. Ob die österreichische Fleischindustrie bereits entsprechende Maßnahmen und Strategien erarbeitet bzw. inwieweit umgesetzt hat, ist derzeit aus der Literatur nicht ableitbar. Diese skizzierte Forschungslücke sollte daher erschlossen werden.

### **1.3. Zielsetzung**

Um das Thema zu behandeln, wird sich die Arbeit in einen theoretischen und einen empirischen Teil gliedern. Ziel des theoretischen Teils ist es, einen allgemeinen Einblick über den Wandel der Ernährung zu geben. In weiterer Folge werden Trends im Allgemeinen beschrieben und speziell auf Entwicklungen, welche die österreichische Fleischindustrie beeinflussen, eingegangen. Ebenso werden die theoretischen Grundlagen der Strategie, welche für die empirische Forschung wichtig sind, erläutert.

Das wissenschaftliche Ziel des empirischen Teils ist es, mittels Experteninterviews herauszufinden, wie die österreichischen FleischproduzentInnen die aktuelle Situation innerhalb der Branche einschätzen und ob sie aufgrund der im theoretischen Teil festgestellten Trends eine Gefahr für das jeweilige Unternehmen sehen. Ebenso soll erschlossen werden, ob und wie auf Trends reagiert wird und welche Strategien für den langfristigen Unternehmensfortbestand ergriffen werden.

## 1.4. Forschungsfrage & Zielgruppe

Aufgrund der oben beschriebenen Problemstellung sowie der unterhalb definierten Zielsetzung lassen sich die untenstehenden Forschungsfragen ableiten.

### Hauptforschungsfrage:

Welche Chancen und Risiken ergeben sich durch Konsumententrends im Fleischkonsum für österreichische FleischproduzentInnen?

### Theoretischer Teil:

1. SFF Welche gesellschaftlichen Entwicklungen werden zum Thema Fleischkonsum innerhalb der Fachliteratur beschrieben?
2. SFF Welche Trends beeinflussen die österreichische Fleischindustrie und wie werden diese in der Fachliteratur beschrieben?

### Empirischer Teil:

1. SFF Vor welchen Herausforderungen stehen österreichische FleischproduzentInnen angesichts dieser Trends?
2. SFF Welche Strategien und Maßnahmen werden von österreichischen FleischproduzentInnen in Bezug auf die Entwicklungen im Fleischkonsum und den Konsumententrends ergriffen?

## 1.5. Methodische Vorgehensweise

Die Masterarbeit schließt sich in einen Theorieteil mit Literaturstudium und einem empirischen Teil auf. Im empirischen Kapitel wird, die zuvor skizzierte Forschungslücke mithilfe einer qualitativen Studie, den Experteninterviews, untersucht. Um die theoretischen Konzepte und Begrifflichkeiten möglichst sinngemäß zu erläutern, wird auf fachspezifische Literatur zurückgegriffen, mittels dieser werden die theoretischen Subforschungsfragen beantwortet. Nachdem sich das behandelnde Thema sehr aktuell gestaltet, erweist sich insbesondere die Methode des Experteninterviews als passend, um die Forschungsfragen zu beantworten. Im Rahmen der Experteninterviews der Masterarbeit werden Personen befragt, welche alle ein Spezialwissen über die österreichische Fleischindustrie verfügen. Dahingehend werden EigentümerInnen, welche auch als

GeschäftsführerInnen tätig sind, oder auch externe GeschäftsführerInnen innerhalb von österreichischen Schlacht- oder Fleischverarbeitungsbetrieben befragt. Eine Grundvoraussetzung für die Erhebung und Durchführung von Experteninterviews ist die methodische, thematische sowie inhaltliche Vorbereitung und Recherche durch den Interviewer. Die Interviews werden mithilfe eines Leitfadens umgesetzt und zielen darauf ab, mittels offener Fragestellungen konkrete Themenbereiche sowie Expertenwissen abzufragen. (vgl. Misoch, 2019, S. 119 – 123)

Um einen realen Sachverhalt wiederzugeben, werden die Experteninterviews digital aufgenommen. Nach der Durchführung aller leitfadenunterstützten Befragungen werden diese mittels der Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz ausgewertet. Die Analyse setzt sich aus 7 Phasen zusammen. Phase 1 beinhaltet die initiiierende Textarbeit, das Schreiben von Memos sowie die ersten Fallzusammenfassungen. Das Entwickeln thematischer Hauptkategorien geschieht in der Phase 2. In der Phase 3 werden die ersten Codierungsprozesse durchgeführt. In der vierten und fünften Phase werden alle mit der gleichen Kategorie codierten Textstellen zusammengestellt sowie die induktive Bestimmung von Subkategorien am Material durchgeführt. Darauf folgt die Phase 6, die den zweiten Codierungsprozess beinhaltet. Anschließend folgen die fallbezogene thematische Zusammenfassung und eine kategorienbasierte Auswertung. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 101 – 121)

## **1.6. Aufbau der Arbeit & Vorgehensweise bei der Literaturrecherche**

Im ersten Kapitel der Masterarbeit wird auf die vorliegende Problemstellung Bezug genommen. Um die Masterarbeit möglichst klar zu kommunizieren, werden im zweiten Kapitel Begriffe, welche in Verbindung mit der Arbeit stehen, abgegrenzt und definiert. Das Resultat der Literaturrecherche wird im dritten Kapitel dargestellt. Mittels der Erkenntnisse aus der Literatur werden im vierten Kapitel die Subforschungsfragen verknüpft sowie Schlussfolgerungen getroffen und die theoretischen Subforschungsfragen beantwortet. Im fünften Kapitel wird auf die Erhebung und die Auswertung der empirischen Ergebnisse eingegangen. Es enthält zum einen die Begründung des Forschungsdesigns, sowie zum anderen den Interviewleitfaden, mit welchem die Interviews geführt werden. Ebenso beinhaltet dieses Kapitel die Ergebnisauswertung des empirischen

Teils. Anschließend werden im sechsten Kapitel die empirischen Subforschungsfragen beantwortet. Hierfür werden die Theorie und Empirie miteinander verknüpft und Rückschlüsse gezogen. Im siebten Kapitel wird die Hauptforschungsfrage beantwortet und ein Ausblick gegeben.

Für die Darlegung des theoretischen Teils wird eine genaue wie auch gezielte Literaturrecherche durchgeführt. Es wurde nach Literatur, welche den Fleischkonsum innerhalb Österreichs beschreibt sowie nach Konsumententrends, welche die österreichische Fleischwirtschaft beeinflussen, gesucht. Die Literatur wurde anhand von Google Scholar, akademischen Plattformen sowie Bibliotheken verschiedener Universitäten ausfindig gemacht und auf die Aktualität und die Bedeutsamkeit für die unmittelbare Gegenwart geprüft. Da die Literatur für den Raum Österreich relativ eingeschränkt ist, wurde diese auf den deutschsprachigen Raum ausgeweitet. Die bisherige Literaturrecherche hat ergeben, dass aufgrund der Aktualität des Themas zwar Literatur vorhanden ist, diese sich jedoch in Bezug auf den Umfang noch im Anfangsstadium befindet.

## 2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

### 2.1. Trends

Für den Begriff Trend gibt es verschiedene Definitionen. Im gängigen Sprachgebrauch versteht man unter einem Trend etwas, das gerade in eine Richtung geht oder auch aktuelle Konsumgewohnheiten, die derzeit in Mode sind. Daneben wird unter der Bezeichnung Trend auch der zeitlich messbare Verlauf einer Entwicklung in eine bestimmte Richtung verstanden. Um Trends als Instrument anwenden zu können, sind jedoch konkrete Definitionen notwendig. Ein Trend ist eine zeitliche Veränderung, dessen Daten rückwirkend statistisch in Zusammenhang gebracht werden können. Anhand dieser Auswertung lässt sich ein Trend diagnostizieren und aufbauend darauf können weitere Annahmen und Hypothesen entwickelt werden. (vgl. Pillkahn, 2007, S. 125)

Rützler und Reiter (2022, S. 15) definieren den Begriff Trend im ökonomischen Sinne als eine, in die gleiche Richtung verändernde, Entwicklung, welche sich quantitativ messen lässt. „Trends können jede übergreifende, über einen gewissen Zeitraum anhaltende Änderung beschreiben.“ (Blehschmidt, 2020, S. 15) Ebenso können sich zu jedem Trend auch Gegentrends oder andere Reaktionen entwickeln. Auch Gegentrends sollten bei strategischen Überlegungen beachtet werden. (vgl. Pillkahn, 2007, S. 132)

### 2.2. Novel Foods

Der Begriff Novel Foods umfasst alle innovativen Lebensmittel, die vor dem 15. Mai 1997 innerhalb der europäischen Union für den menschlichen Verzehr genutzt wurden. Ein weiteres Kriterium, welches der Begriff beinhaltet, ist, dass die Lebensmittel zuvor in keinem relevanten Maße genutzt wurden. Ferner müssen diese Lebensmittel in eine der Kategorien fallen, die im Artikel 3 der Novel-Food-Verordnung (EU) 2015/2283 angeführt sind. (vgl. [www.bvl.bund.de](http://www.bvl.bund.de), 2023) Die Begriffserklärung von Novel-Food durch die Ages sagt aus, dass es sich dabei um Lebensmittel handelt, die vor dem 15. Mai 1997 innerhalb der EU für den menschlichen Verzehr nicht in nennenswertem Umfang verfügbar waren bzw. verwendet wurden. Ebenso erwähnt die Ages, dass ein neuartiges Lebensmittel mindestens in eine der 10 Lebensmittelkategorien, welche in der Novel-Food-Verordnung verankert sind, fallen muss. (vgl. [www.ages.at](http://www.ages.at), 2023)

Werden neuartige Lebensmittel auf den Markt gebracht unterliegt dies einer EU-weiten, einheitlichen Regelung. Diese Regelungen haben den Zweck, die Gesundheit des Menschen zu schützen, ebenso tragen sie zu einem reibungslosen Funktionieren des Binnenmarktes bei. Zum Schutz der Gesundheit der VerbraucherInnen müssen Novel- Foods einer gesundheitlichen Bewertung unterzogen werden. Diese Bewertung muss vor dem Markteintritt erfolgen. (vgl. [www.bvl.bund.de](http://www.bvl.bund.de), 2023) Zudem dürfen sich neuartige Lebensmittel von herkömmlichen Lebensmitteln sowie Lebensmittelzutaten, welche sie ersetzen sollen, nicht maßgeblich unterscheiden, sodass ihr normaler Verzehr bei VerbraucherInnen keine Ernährungsmängel hervorruft. (vgl. [www.ages.at](http://www.ages.at), 2023)

### **2.3. Fleischersatzprodukte**

Als Fleischersatzprodukte oder Fleischalternativen werden Lebensmittel bezeichnet, welche einen annähernden Geschmack, ein ähnliches Aussehen sowie eine vergleichbare Textur wie Lebensmittel aus Fleisch, Geflügel, Fisch oder Schalentieren besitzen. Die Nährwerte dieser Produkte sind ähnlich wie zum verwandten Lebensmittel. (vgl. Shurtleff & Aoyagi, 2014, S. 5) Eine weitere Beschreibung für den Begriff ist, ein Lebensmittel, welches den Bedarf an tierischen Proteinen decken kann, ohne, dass auf konventionelle Fleischprodukte zurückgegriffen werden muss (vgl. Jetzke, Richter, Keppner, Domröse, Wunder & Ferrari, 2019, S. 15).

#### **Plant-based Food**

Pflanzenbasierende Fleischalternativen gibt es nach Shurtleff & Aoyagi (vgl. 2014, S. 5) schon seit mehreren Jahrhunderten. Diese Produkte gewinnen aufgrund veränderter Ernährungsgewohnheiten und da sie aus rein pflanzlichen Rohstoffen hergestellt werden können, immer mehr an Bedeutung. Diese alternativen Produkte versuchen, Fleisch zu imitieren und möglichst die gesamte sensorische Palette abzudecken. Es wird probiert, das Aussehen, den Geruch, den Geschmack sowie das Mundgefühl von Fleisch zu imitieren. Aus diesem Grund gewinnen Rohstoffe wie Seitan (Weizenprotein), Quorn (Pilzmyzel), Sojafleisch (texturiertes Sojaprotein), aber auch eiweißhaltige Pflanzen wie Erbsen und Lupinen laufend an Bedeutung und werden für die industrielle Verarbeitung für pflanzenbasierende Fleischersatzprodukte herangezogen. (vgl. Jetzke et

al., 2019, S. 25) Ähnlich schildert Leitzmann (2013, S. 296) die Situation hinsichtlich des wachsenden Markts und der Vielfalt an pflanzlichen Fleischersatzprodukten. Hülsenfrüchte, Soja und Lupinen bilden die Basis. Ebenso zählen Gemüse, Pilze, Bakterien sowie Getreidesorten wie Weizen oder Dinkel zu den Ausgangsprodukten. So wird für die Herstellung von Tofu das Protein der Sojabohne mittels Gerinnung ausgefällt, konzentriert und der daraus entstehende Quark, nach dem Entzug des Wassers, gepresst. Unter Seitan versteht man ausgemahlene Weizenmehl, welches mit Wasser verknetet wird. Dieser Prozess wird nach einer Ruhezeit wiederholt. Die daraus entstehende Masse wird anschließend gekocht. Die Marinade, in welcher der Seitan gekocht wird, setzt sich zusammen aus Sojasauce, Algen und Gewürzen. Für die Herstellung von Quorn werden Schimmelpilze herangezogen, die auf einer Lösung von Traubenzucker wachsen. Das im Anschluss abfiltrierte Pilzmyzel wird mit Hühnereiern, Mineralien und Vitaminen gebunden. (vgl. Leitzmann, 2013, S. 296 – 299)

### **In-vitro-Fleisch**

Fleisch, welches aus dem Labor stammt, wird in der Fachsprache als In-vitro Fleisch bezeichnet. Oftmals wird es auch als kultiviertes Fleisch benannt. Diese Begriffe kommen aus der Biotechnologie und beschreiben eine Innovation, bei welcher tierische Gewebeproben entnommen werden und diese auf einem Nährmedium künstlich zum Wachsen gebracht werden. In weiterer Folge zielt dieser Vorgang darauf ab, Fleisch für den menschlichen Verzehr herzustellen. (vgl. Hinzmann, 2018, S. 2) In-vitro kommt ursprünglich aus dem Lateinischen und steht für den deutschen Begriff im Glas. Somit handelt es sich bei In-vitro-Fleisch um ein Produkt, welches in einem Reagenzglas hergestellt wird. Diese Herstellungsart grenzt sich deutlich von der Produktion aus konventioneller sowie auch biologischer Landwirtschaft ab. Das Fleisch wird auf Zellkulturen außerhalb des tierischen Organismus gezüchtet. Stammzellen, welche dafür benötigt werden, werden von lebenden Nutztieren entnommen, um daraus Fleisch herzustellen. Danach werden diese Zellen auf einem Trägergerüst aufgetragen und kommen anschließend in einen Bioreaktor. Gleichzeitig werden die Zellen mit einem Nährmedium angereichert und stimuliert, sodass sich diese vermehren können und das gewünschte Gewebe, wie zum Beispiel Muskelfasern, ausgebildet werden kann. Das dazu benötigte Nährmedium besteht aus Nährstoffen, Aminosäuren, Vitaminen und Hormonen. Ein derzeit wichtiger und standardisierter Bestandteil ist fetales Käl-

berserum. Das Serum wird aus dem Blut von Rinderföten gewonnen und inkludiert neben Proteinen auch weitere signifikante Wachstumsfaktoren. Nachdem das Fleisch gewachsen ist, werden die einzelnen hergestellten Lagen an Muskelfibrillen herangezogen, um daraus Hackfleischprodukte herzustellen. Um einen möglichst natürlichen Fleischgeschmack erzeugen zu können, sollten zu dem Muskelgewebe noch Fettzellen ergänzt werden, welche ebenso in-vitro hergestellt werden können. (vgl. Jetzke et al., 2019, S. 47 – 48)

## **2.4. NGOs**

Das Kurzwort NGO stammt vom englischen Begriff Non-governmental Organisation ab. In die deutsche Sprache übersetzt bedeutet dies Nichtregierungsorganisationen. Die deutsche Abkürzung NRO hat sich jedoch im deutschsprachigen Raum nicht durchgesetzt und daher wird auch hier die englische Form NGO verwendet. NGOs sind eine zivilgesellschaftliche Initiative und verfolgen hauptsächlich immaterielle Ziele. (vgl. Frantz & Martens, 2006, S. 21 – 24)

Ähnlich definiert von Borries (vgl. 2018, S. 16) den Begriff. NGOs sind Verbände oder nicht gewinnorientierte Verbände aus der Zivilgesellschaft, welche unabhängig agieren. Diese weisen ein Mindestmaß an demokratischer Entscheidungsfindung sowie interne Transparenz auf. Die häufigste gewählte Rechtsform in Deutschland ist die Form eines Vereins und nur zu einem geringen Anteil wird dafür die Rechtsform einer Stiftung oder einer gemeinnützigen GmbH gewählt. (vgl. von Borries, 2018, S. 16)

## **2.5. Ökonomie**

Ursprünglich stammt der Begriff Ökonomie aus dem Griechischen und stand für Haushaltsführung oder auch Verwaltung. Im Vordergrund stand das planvolle Wirtschaften innerhalb eines Verbandes, zum Beispiel in Form eines Haushaltes. Heutzutage wird der Begriff mit Wirtschaft in Verbindung gesetzt. Hierbei werden sämtliche Personen, Einrichtungen und Maschinen innerhalb eines abgegrenzten Bereichs miteinbezogen. Die Absicht dahinter ist eine planvolle Befriedigung von Bedürfnissen der Unternehmen als auch privaten wie öffentlichen Haushalten. Weiters wurde der Begriff Ökonomie als Synonym für das Wort Wirtschaftswissenschaften verwendet. Weitestgehend wurde dieser Begriff in diesem Zusammenhang durch den Begriff Ökonomik

ersetzt. (vgl. [www.bwl-lexikon.de](http://www.bwl-lexikon.de), 2023) Unter dem Begriff Ökonomie wird auch die Lehre von Wirtschaften verstanden, vor allem das Wirtschaften innerhalb eines Betriebes betreffend. In der Antike bezog sich dies auf die agrarische Hauswirtschaft, welches auch das Wirtschaften von Haus, Nebengebäuden und EinwohnerInnen inkludierte. (vgl. Thielscher, 2014, S.52)

## **2.6. Biopsie**

Die Entnahme von Gewebe und Flüssigkeiten aus dem menschlichen Körper wird als Biopsie bezeichnet. Dies kann über Einführen einer Hohlnadel oder über einen endoskopischen sowie chirurgischen Eingriff passieren. (vgl. [www.gesundheit.gv.at](http://www.gesundheit.gv.at), 2023)

Neben dem Menschen werden auch bei Tieren Biopsien durchgeführt. Hierbei handelt es sich um eine Gewebeprobeentnahme, welche mittels Biopsie-Nadel oder Skalpell entnommen wird. (vgl. [www.tiermedizinportal.de](http://www.tiermedizinportal.de), 2023)

Der Prozess einer Biopsie gewinnt bei der Herstellung von Lebensmitteln immer mehr an Bedeutung. So entnimmt man auch Tieren mittels Muskelbiopsien Stammzellen, um daraus In-vitro-Fleisch herzustellen. (vgl. Böhm, Ferrari & Woll, 2017, S. 3)

## **2.7. Strategie**

Der Fachbegriff Strategie wird in der Fachliteratur als eine planvolle Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten zur Erreichung von langfristigen Zielen beschrieben. Außerdem dient eine Strategie als Mittel zur Positionierung gegenüber dem Wettbewerb. (vgl. Fueglistaller, Müller & Volery, 2008, S. 249) Weiters bezeichnet der Begriff Strategie, die Gesamtheit von geplanten Maßnahmen, welche zur Erreichung von langfristigen Zielen dienen. Durch eindeutige Aktivitäten sowie entsprechender Ressourcenzuteilung werden die vom Unternehmen definierten Ziele verfolgt. (vgl. Bergmann & Bungert, 2022, S. 3)

### **3. DARLEGUNG BESTEHENDER LITERATUR**

Die Darlegung der bestehenden Literatur beschreibt zunächst den Wandel der globalen Ernährung, welcher von Hungersnöten bis hin zur heutigen Zeit der Konsumgesellschaften geprägt ist. Zudem wird beschrieben, welche Arten von Trends in der Literatur beschrieben werden. Daraus resultieren verschiedene Arten von Trends, welche österreichische Schlacht- und Fleischverarbeitungsbetriebe beeinflussen. Daher werden in der Literatur die verschiedenen Trends und Subtrends beschrieben. Es wird allgemein darauf eingegangen, was unter einem Trend verstanden wird und welche Arten und Formen von Trends es gibt. Da nicht alle Trends für die österreichische Fleischwirtschaft von Bedeutung sind, wurde in weiterer Folge aus der Literatur erarbeitet, welche Trends aktuell für die Branche relevant sind, und diese wurden im Nachgang konkret beschrieben. Außerdem wird im Literaturteil darauf eingegangen, was unter Schlacht- bzw. Fleischverarbeitungsbetrieb verstanden wird. Zum Abschluss wird auf den Begriff Strategie eingegangen und wieso eine Strategie für Unternehmen notwendig ist. Darüber hinaus wird der Prozess der Strategieerarbeitung beschrieben.

#### **3.1. Wandel der Ernährung**

Eine der weitreichendsten Revolutionen in der menschlichen Geschichte war die agrarische Revolution. Dadurch erhielten die Menschen erstmals die Kontrolle über ihre eigene Nahrungsmittelbeschaffung. Die Entwicklung wurde vom Archäologen Vere Gordon Childe in zwei Stufen eingeteilt. Diese beiden Stufen der Landwirtschaft sind miteinander verbunden und beschreiben zum einen, den gezielten Anbau und die Weiterentwicklung von Pflanzen wie Gräser, Knollengewächse oder Bäume und zum anderen die Domestizierung und Zucht von Tieren. Aufgrund der Entdeckung dieser Formen der Landwirtschaft änderte sich das menschliche Leben grundlegend. Die davorliegenden Kulturen der Jäger und Sammler begrenzten sich darauf, der Natur lediglich die Biomasse zu entnehmen, welche zum Überleben notwendig war. Durch die neuen landwirtschaftlichen Techniken ist es zum ersten Mal gelungen, mehr zu produzieren als die Menschen selbst verbrauchen konnten. (vgl. Jäggi, 2018, S. 4 – 5) Da es zu diesem Zeitpunkt noch keine Währung in Form von Münzen oder Geldscheinen gab, nutzten die Menschen die Mehrproduk-

tion, welche in der Landwirtschaft anfiel und begannen erstmals Waren untereinander zu tauschen. Dadurch entwickelte sich die menschliche Ökonomie. Weiters entstand durch die Weiterentwicklung der Landwirtschaft eine Unterteilung der Gesellschaft in zwei Gruppen. Zum einen entstand die Gruppe der ErzeugerInnen, welche die Produktion der Landwirtschaft vorantrieben, zum anderen entwickelte sich die Gruppe der Nicht-LandwirtInnen, welche in weiterer Folge zu VerbraucherInnen wurden. (vgl. Haber, 2014, S. 8) Weiterführend hat dieser Umstand auch zur Bildung von zwei unterschiedlichen Lebensformen beigetragen. Die Gruppe der LandwirtInnen wohnte vorwiegend dezentral weiters gab es die Bildung von städtischen Siedlungen durch die zweite Gruppe. (vgl. Jäggi, 2018, S. 4)

Trotz aller gelungenen Fortschritte innerhalb der Landwirtschaft litt die europäische Gesellschaft bis ins 19. Jahrhundert immer wieder unter periodischem Nahrungsmittelmangel (vgl. Hirschfelder, 2014, S. 23). Auch bis weit ins Industriezeitalter war die entscheidende Frage jene, ob überhaupt genügend Lebensmittel vorhanden sind (vgl. Ploeger, Hirschfelder & Schönberger, 2011, S. 15). Dies änderte sich erst in den letzten 200 Jahren, vor allem durch den Massenanbau von Kartoffeln. Technologische Fortschritte und Entwicklungen wie das Eisenbahnnetz und die Dampfschiffahrt trugen auch dazu bei, Nahrungsmittel einzuführen. Weiters steigerte die Mechanisierung der Landwirtschaft die Produktivität und der Einsatz von Kunstdünger führte zu höheren Ernteerträgen. Zudem gelang es, Lebensmittel länger haltbar zu machen, was ebenso zu einer Reduktion der Lebensmittelknappheit beitrug. (vgl. Hirschfelder, 2014, S. 23 – 24)

Vergleicht man die aktuelle Situation mit der Jäger- und Sammlergesellschaft, kann von einem grundlegenden Paradigmenwechsel gesprochen werden. So besteht heutzutage ein enormes Überangebot an Lebensmittel, während die damalige Gesellschaft mit Lebensmittelknappheit konfrontiert war. Ebenso waren früher Fähigkeiten für das Jagen, wie körperliche Leistung zu erbringen oder das Anlegen von Vorräten, essenziell, um das Überleben zu sichern. Im Gegensatz dazu sind Wissen, emotionale Distanz, das Zurechtfinden im Überangebot sowie die Fähigkeit, Versuchungen widerstehen zu können, Eigenschaften und Fähigkeiten, welche die Gesellschaft heutzutage mitbringen muss. (vgl. Jäggi, 2018, S. 4 – 5) Folglich hat sich auch der Anspruch an unser Essen verschoben. Von dem Motto, dass die Ernährung hauptsächlich satt machen soll, ist man mittlerweile abgewichen. Der Geschmack, die Leistbarkeit sowie die gesundheitlichen Aspekte geraten heutzutage in den Vordergrund. Eine weitere Anforderung an die Lebensmittel ist,

dass diese ökologisch sowie global und sozial vertretbar produziert werden. (vgl. Ploeger et al., 2011, S. 15) Dass diese Aspekte immer mehr an Bedeutung gewinnen, veranschaulichte zum Beispiel 2019 der Hype um das Unternehmen Beyond Meat, welches für pflanzenbasierte Fleischersatzprodukte bekannt ist. Dies spiegelte auch der Kurs des Unternehmens an der Börse wider, der um mehrere hundert Prozent vor Unternehmen wie Amazon, Facebook oder auch Google lag. Ebenso war die Nachfrage innerhalb Deutschlands bei den zeitlich begrenzten Aktionen wesentlich höher als das verfügbare Angebot. Nachdem auch die sozial vertretbaren Anforderungen an Lebensmittel, speziell an Fleisch, weiter zunehmen, wird auch die Forderung an einer Verbesserung der Haltungsstandards immer größer. Weiters fordern KonsumentInnen einen tierwohlgerechteren Ablauf sowohl der Transporte als auch der Schlachtung. Fleisch steht aus ökologischer Sicht vor der Auseinandersetzung, dass die Treibhausgasemissionen aus dem Tierhaltungssektor, der Flächenverbrauch für Futtermittel und die Wasserverwertung im Vergleich zu alternativen Proteinquellen höher ausfallen. Nachdem Fleisch auch für Ernährungskrankheiten mitverantwortlich gemacht wird, entsteht eine weitere Diskussion über den Konsum vom Fleisch. Dahingehend ist es wenig erstaunlich, dass die Vorstellung des ersten In-vitro-Fleischburgers, im Rahmen eines Forschungsprojektes, hohe Wellen schlug. So ist zu erkennen, dass alternative Proteinquellen zunehmend an Bedeutung gewinnen. Als weitere alternative Proteinquelle werden ebenso Insekten diskutiert. Im Rahmen der Novel-Food-Verordnung haben diese auch bereits eine Freigabe als Lebensmittel erhalten. (vgl. Jetzke et al., 2019, S. 10 – 11) Die angeführten Punkte und Diskussionen sind in der Fleischindustrie bereits angekommen und so meinen Rützler und Reiter (2022, S. 7), dass die Neugestaltung der Fleischindustrie bereits anläuft.

Wird der Wandel der Ernährung entsprechend analysiert, so können eindeutige Kundenforderung sowie Trends abgeleitet werden. Nachdem auch Fleisch mit vielerlei Kritikpunkten konfrontiert ist und diese österreichische Schlacht- und Fleischverarbeitungsbetriebe signifikant beeinflussen, wird es essenziell sein, die Veränderung innerhalb der Fleischindustrie nicht zu verpassen, um eine erfolgreiche Unternehmenssicherung zu gewährleisten.

### 3.2. Schlacht- und Fleischverarbeitungsbetriebe

Ungefähr bis zur Jungsteinzeit wurde der Fleischkonsum des Menschen durch die Jagd gedeckt. Aufgrund neuer Jagdtechniken und besseren Waffen konnten Wildtiere in einem größeren Umfang bejagt werden. Man geht davon aus, dass dies zu einer weiteren Reduktion des Wildbestandes führte und der Fleischbedarf nicht mehr gedeckt werden konnte. Um das Fleischangebot zu erhöhen, wurde vor etwa 10.000 Jahren mit der Domestizierung von Tieren begonnen. (vgl. Rimbach, Nagursky & Erbersdobler, 2015, S. 66) Auch heute steigt die Nachfrage nach Fleisch (vgl. Heinrich-Böll-Stiftung, Global2000 & Vier Pfoten, 2021, S. 10). China produzierte im Jahr 2004 73 Mio. Tonnen Fleisch. Ebenso tragen die USA sowie Brasilien maßgeblich zur Fleischproduktion bei. (vgl. Rimbach et al., 2015, S. 66) Albersmeier und Spiller (vgl. 2010, S. 259) unterteilen die Fleischwirtschaft in vier Stufen: die landwirtschaftliche Tierhaltung, Schlachtunternehmen, WurstherstellerInnen sowie Fleisch- und WurstanbieterInnen im Lebensmitteleinzelhandel. Im Zuge dieser Arbeit geht es vor allem um österreichische Schlachtunternehmen sowie um WurstherstellerInnen bzw. allgemein um fleischverarbeitende Unternehmen. Die erste sowie die letzte Stufe der Fleischwirtschaft werden in dieser Arbeit nicht betrachtet. Die 870 österreichischen Schlacht- und Fleischverarbeitungsbetriebe schaffen Arbeitsplätze für 18.000 MitarbeiterInnen (vgl. Statistik Austria, 2021, S. 72). Im Jahr 2021 wurden insgesamt 970.791 Tonnen Fleisch verarbeitet (vgl. de.statista.com, 2022). Im Lebensmittelsegment zählt Fleisch zu einer der umsatz- bzw. absatzstärksten Warengruppen. So wurden im Jahr 2022 etwa 5.031 Millionen Euro Umsatz erwirtschaftet. Folgt man den Prognosen, wird das Marktvolumen im Jahr 2027 auf 5.776 Millionen Euro ansteigen. Dies würde einem jährlichen Umsatzwachstum von 2,8 % entsprechen. (vgl. de.statista.com, 2022)

Die Begriffe Schlachthof und Zerlegungsbetriebe werden in der europäischen Verordnung (EG) Nr. 853/2004 des europäischen Parlaments näher beschrieben. Gemäß dieser Verordnung beschreibt der Begriff Schlachthof einen Betrieb, in dem Tiere geschlachtet und zur weiteren Verarbeitung für den menschlichen Verzehr vorbereitet werden. In weiterer Folge wird ein Zerlegungsbetrieb genauer definiert. Darunter wird ein Betrieb verstanden, der sich auf das Entbeinen und Zerlegen von Fleisch fokussiert. (vgl. Anhang I, Pkt. 1.16 & 1.17 der VO (EG) 853/2004)

Weiters ist in der EU VO 852/2004 der Begriff Verarbeitungserzeugnis als Lebensmittel definiert, welches durch Verarbeitung eines unverarbeiteten Erzeugnisses entsteht. Ebenso wird der Begriff „Verarbeitung“ als Veränderung der wesentlichen Eigenschaften des ursprünglichen Erzeugnisses festgelegt. Typische Verfahren, welche in der Verordnung als Beispiele genannt werden, umfassen das Erhitzen, Räuchern oder Pökeln. Weitere Prozessschritte wie das Reifen, Trocknen oder auch das Marinieren zählen zu weiteren Beispielen. (vgl. Artikel 2, Absatz 1 der VO (EG) 852/2004)

In der folgenden Arbeit wird demzufolge ein Fleischverarbeitungsbetrieb als einen Lebensmittelunternehmer definieren, welcher ursprüngliche Lebensmittel bzw. das Primärerzeugnis Fleisch verarbeitet bzw. den oben angeführten Prozessen in seinem Unternehmen durchführt.

### **3.3. Trends**

Das Zukunftsinstitut unterteilt Trends in verschiedene Formen, um den Einfluss von unterschiedlichen Trends veranschaulichen zu können. Manche Entwicklungen bringen große systematische Veränderungen mit sich und andere generieren Platz für Nischen. Um die Trends und ihre Auswirkungen voneinander unterscheiden zu können, ist die Unterteilung in die verschiedenen Formen wichtig. (vgl. [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de), 2022) Ebenso ist die Einteilung von verschiedenen Trends in logische Strukturen, vor allem für die praktische Arbeit hilfreich. (vgl. Blechschmidt, 2020, S. 15). Um die Trends unterteilen zu können, verwendet das Zukunftsinstitut ein hierarchisches System, welches die einzelnen Trendarten in Bezug auf Bedeutung und Wirkungsbereich untergliedert. Dabei werden vor allem folgende Trendarten genannt:

- Megatrends
- Soziokulturelle Trends
- Konsumtrends
- Technologietrends
- Zeitgeist- und Modetrends
- Mikrotrends

(vgl. [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de), 2022)

Dennoch werden die Begriffe teilweise übergreifend verwendet und die Grenzen der Definitionen verlaufen ineinander (vgl. Duncker & Schütte, 2018, S. 9). In den weiteren Kapiteln wird speziell auf die für diese Arbeit relevanten Trends eingegangen.

### **3.3.1. Megatrends**

Der Begriff Megatrend wurde von John Naisbitt geprägt. Er machte die Zukunftsforschung populär und veröffentlichte 1982 das Buch Megatrends. (vgl. Blechschmidt, 2020, S. 15) Megatrends sind lang andauernde Triebkräfte des Wandels, welche gesellschaftliche, soziale als auch ökonomische Systeme verändern (vgl. Horx, 2011, S. 5 – 6). Megatrends verändern Strukturen menschlicher Organisationssysteme. Sie sind langfristig und wirken langsam. Der Verlauf von Megatrends muss messbar sein. (vgl. Horx, 2011, S. 68 – 72). Megatrends entwickeln sich über mehrere Jahrzehnte und können über Jahrhunderte wirken und die Aktivzeit erstreckt sich über mehrere Jahrhunderte. Der Ursprung von Megatrends kann teilweise bis an den Anfang der Menschengeschichte zurückgehen und werden durch heutige Umstände oder Umwelteinflüsse angepasst. Im Allgemeinen beeinflussen Megatrends mentale Werte, die innere Orientierung sowie den Konsum. Ebenso verändern sie die Lebenswelt und die Ökonomie. Unter anderem haben Megatrends auch eine globale Tendenz. Zudem kann es bei Megatrends vorkommen, den Anschein zu erwecken, dass sie stagnieren oder rückläufig sind, doch trotz Krisen verschwinden Megatrends nicht. (vgl. Horx, 2011, S. 76 – 77)

Blechschmidt (vgl. 2020, S. 17) definiert Megatrends als lange andauernde gesellschaftliche, technologische, ökonomische, ökologische oder politische Veränderung mit einer globalen Bedeutung.

### **3.3.2. Soziokulturelle Trends**

Bei soziokulturellen Trends spricht man von mittelfristigen Trends, bei welchen die Zeitspanne etwa 10 bis 15 Jahre beträgt. Bei diesen Trends spielen vor allem der Lebensstil, die Einstellung der Menschen, die Werteorientierung, die Wünsche, welche den sozialen Wandel prägen, sowie die Konsumkultur, welche sich auf den Märkten spürbar macht, eine zentrale Rolle. (vgl. www.zu-

kunftsinstitut.de, 2022) Soziokulturelle Trends beschreiben soziale Veränderungen der Gesellschaft wie z. B. Veränderungen von Werten. Daher wirken sich soziokulturelle Trends meist auf das Konsumverhalten und auf die Produktwelt aus. Des Weiteren können soziokulturelle Trends als mittelfristig bezeichnet werden und erreichen nach 20 Jahren die vollständige Sättigung. (vgl. Duncker & Schütte, 2018, S. 9)

### **3.3.3. Konsumtrends**

Konsumtrends sind sehr kurzlebige Trends und stehen an der Spitze der Trendhierarchie. Sie entstehen aus Megatrends oder soziokulturellen Trends, beeinflussen diese nachträglich, aber nicht mehr. (vgl. Duncker & Schütte, 2018, S. 9) Megatrends sind die typischen Treiber für Konsumtrends. Außerdem werden Konsumtrends häufig von medialen Einflüssen verstärkt. Die Dauer dieser Trends ist sehr kurzlebig und somit ergibt sich eine Trendentwicklung von ca. 5 Jahren. (vgl. [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de), 2022)

### **3.3.4. Technologietrends**

Das Fundament für technologische Trends sind mittelfristige oder branchenspezifische Veränderungen. Weiters bauen Technologietrends auf den Entwicklungen der Basistechnologien auf. Das autonome Fahren von Autos ist ein Beispiel für diesen Trend. (vgl. [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de), 2022) Mithilfe von Technologietrends können Abläufe verbessert werden und im besten Fall sogar neue Möglichkeiten der Produktion geschaffen werden. Weiters können durch diese Trends auch innerhalb der Verwaltung oder des Vertriebs neue Möglichkeiten geschaffen werden. Dadurch könnten neue Preismodelle, neue Servicemodelle oder neue Geschäftsmodelle möglich werden. (vgl. Blechschmidt, 2020, S. 29 – 32)

## **3.4. Treiber der Fleischindustrie**

Im Kapitel Wandel der Ernährung sind die Diskussionen und Themen, mit welchen sich die Fleischindustrie auseinandersetzen muss, bereits aufgegriffen worden. Daraus resultiert auch die zuvor genannte Neugestaltung der Fleischindustrie. Die Ursache für diese Entwicklungen können

anhand von Trends veranschaulicht werden. Als Synonym für diese fundamentalen Entwicklungen steht der Begriff Megatrend. Nachdem Megatrends weit in die Zukunft reichen, ist es für Unternehmen wichtig, diese zu kennen und sich entsprechend auf diese einzustellen, um wettbewerbsfähig bleiben zu können. Die sieben wichtigsten Megatrends, welche die Welt in den kommenden 15 Jahren prägen werden, wurden vom Trend Compendium 2030 beschrieben. Anzumerken ist, dass jeder Megatrend Subtrends aufweisen kann und aus diesen Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet werden können. Einer der Megatrends heißt Nachhaltigkeit und globale Verantwortung. Legt man als Unternehmen Wert darauf, langfristig erfolgreich zu sein, so ist nachhaltiges Handeln und Agieren entsprechend wichtig. Die unternehmerische Nachhaltigkeit wird über Kundenverhalten, wie das Greifen zu nachhaltigen Produkten oder die Erwartungshaltung von nachhaltigen Produktionsprozessen, vorangetrieben. Wenn die Unternehmensführung nachhaltig gestaltet werden soll, ist es wichtig, fundamentale Entwicklungen, wie zum Beispiel ökonomische, ökologische als auch soziale Faktoren, welche das Unternehmensumfeld tiefgreifend beeinflussen, zu beachten. (vgl. Krys, 2017, S. 46 – 47)

Das sich dieser Trend auch in der Fleischindustrie durchschlägt, beschreiben auch Jetzke et al. (vgl. 2019, S. 11) dahingehend, dass die Treibhausgase aus Tierhaltung kritisch zu betrachten sind. Ein weiterer Kritikpunkt gilt der Futtermittelherstellung und dem damit verbundenen hohen Flächenverbrauch. Die Forderung nach höheren Tierwohlstandards wird immer bedeutungsvoller. Es wirft sich auch die Frage auf, ob der Konsum von tierischem Eiweiß überhaupt noch notwendig ist. Eine Möglichkeit ist es, sich rein pflanzlich zu ernähren und somit einen veganen Ernährungsstil vorzuziehen. Eine weitere Option wäre eine Reduktion von tierischen Eiweißen und den restlichen benötigten Bedarf mittels alternativen Proteinquellen zu decken. (vgl. Jetzke et al., 2019, S. 11)

### **3.4.1. Nachhaltigkeit**

Im Jahr 1713 wurde das Wort Nachhaltigkeit erstmals im deutschsprachigen Raum verwendet. Der Begriff wurde zum ersten Mal von Hans Carl von Carlowitz in seinem Werk über die langfristige Nutzung des Waldes beschrieben. Da Holz sehr knapp war, veranlasste das Adelige dazu, ein Konzept zu erarbeiten, in dem es möglich war, Holz dauerhaft für den Silberabbau bereitzustellen.

len. Der Wald wurde in diesem Konzept als natürliche Ressource gesehen und dessen Fortbestand musste auf Dauer gesichert werden. Die Bedingung war, dass nur so viel Holz verbraucht wurde, wie durch Aufforstung wieder nachwachsen konnte. Aus dem früheren Zugang der Forstwirtschaft erkennt man die Grundideen, welche auch bei der heutigen Nachhaltigkeitsdiskussion eine Rolle spielen. Dazu zählen die Langfristigkeit, die Bestandssicherung, die soziale Verantwortung sowie ein abgestimmter Schutz der vorhandenen Ressourcen. (vgl. Zimmermann, 2016, S. 2 – 3) Bis ins 19. Jahrhundert ist der Begriff ausschließlich mit der Forstwirtschaft in Verbindung gebracht worden. Erst nach dem zweiten Weltkrieg gewann der Begriff, aus ökologischer Sicht, wieder an Bedeutung. Der Begriff wurde von Rachel Carson im Buch *Der stumme Frühling* verwendet und setzte sich auch in der Publikation *Die Grenzen des Wachstums* von Denis & Donella Meadows und Jorgen Rander fort. In dieser Publikation wurde erstmals über begrenzte Ressourcen sowie die Folgen des exponentiellen Wachstums innerhalb einer begrenzten Welt geschrieben. Bereits damals wurden Herausforderungen, wie ein rascher Bevölkerungsanstieg, eine weitverbreitete Unterernährung, die Erschöpfung nicht erneuerbarer Energien sowie eine verschlechternde Umweltsituation prognostiziert. Diese Herausforderungen sind heutzutage aktueller denn je. (vgl. Zimmermann, 2016, S. XIII – XIV)

In Stockholm fand 1972 die erste Konferenz der UNO statt, welche als Beginn der internationalen Umweltpolitik gilt. Ein weiterer Meilenstein in der Entwicklung der Umweltpolitik, war die Gründung der World Commission on Environment and Development bzw. der Welt-Kommission für Umwelt und Entwicklung. Diese wurde als unabhängige Sachverständigenkommission von den Vereinten Nationen im Jahr 1983 gegründet. Die Aufgabe für diese Kommission bestand darin, einen Perspektivenbericht zu erstellen. Dieser sollte die weltweite langfristige, umweltfreundliche Entwicklung bis zum Jahr 2000 und ferner betrachten. (vgl. [nachhaltigkeit.info](http://nachhaltigkeit.info), 2023) Im Jahr 1987 veröffentlichte die WCED den Bruntland-Bericht *Our Common Future*. Im deutschen Sprachraum wird der Bericht mit *unsere gemeinsame Zukunft* betitelt. Der Bericht gilt als wegweisendes Dokument der internationalen Umweltpolitik. Ausgehend von dem Bericht wurde eine öffentliche Diskussion über das Thema Nachhaltigkeit gestartet. Das Dokument lieferte Ansätze einer ganzheitlichen Betrachtungsweise und untergliederte den Begriff Nachhaltigkeit in die drei Dimensionen, Ökologie, Ökonomie und Gesellschaft. Außerdem werden der Begriff Nachhaltigkeit und dessen Bedeutung näher erläutert. So wird festgehalten, dass Nachhaltigkeit

eine Art der Entwicklung ist, welche darauf abzielt, dass die aktuellen Bedürfnisse der Menschheit erfüllt werden. Gleichzeitig muss jedoch darauf geachtet werden, dass die Möglichkeiten der künftigen Generationen dabei nicht gefährdet werden und es ihnen möglich ist, ihre eigenen Bedürfnisse zu decken und ihren Lebensstil zu wählen. Grundsätzlich widerspricht sich der Grundgedanke der Nachhaltigkeit jedoch mit den globalen Entwicklungen. Diese Widersprüche finden sich vor allem in der weltweiten Wirtschaft und in der Verwendung von Ressourcen. Weiters steht die gerechte Verteilung des CO<sub>2</sub>- Ausstoßes im Raum, um den fortschreitenden Klimawandel zu unterbinden. Ebenso wirft die Konsumgesellschaft unter dem Aspekt der Ausbeutung von natürlicheren Ressourcen sowie von Menschen aus weniger entwickelten Länder und die daraus resultierende Verarmung weiter Teile der Weltbevölkerung, Diskussionen auf. (vgl. Zimmermann, 2016, S. XIII – XIV)

Der Begriff Nachhaltigkeit bzw. nachhaltige Entwicklung ist komplex. Daher ist es schwierig, eine praktikable Verwendung oder eine Definition zu finden. Um den Begriff besser zu verstehen, ist es wichtig, die Dimensionen, die Gründe und die systemischen Ansätze dahinter zu kennen. Zimmermann (vgl. 2016, S. 2 – 3) meint dazu, dass die Hintergründe und die Notwendigkeit des Handelns dann verstanden werden, wenn es gelingt diese drei Punkte zu kommunizieren. Ebenso sei es unabdingbar, das Leitbild der Nachhaltigkeit zu verinnerlichen, um ausschlaggebende Veränderungen herbeizuführen. Diese Veränderungen und der Wandel der Gesellschaft sind aufgrund globaler sowie regionaler Herausforderungen erforderlich. Für eine positive Zukunft sind eine veränderte Wertehaltung der Gesellschaft und rapide Umdenkprozesse unerlässlich. Jedoch besteht die Gefahr darin, dass der Begriff Nachhaltigkeit inflationär verwendet wird (vgl. Zimmermann, 2016, S. 2 – 3). Nachdem die Ressourcen auf dieser Erde begrenzt sind, werden VerbraucherInnen sowie Unternehmen immer öfters dazu gezwungen, nachhaltig zu handeln. Herausforderungen, wie zum Beispiel der Klimawandel, bewegen Regierungen auf globaler Ebene dazu, miteinander zu kooperieren. Weiters nehmen NGOs eine größere Rolle innerhalb der Gesellschaft ein und auch der persönliche Einsatz einzelner Personen für eine nachhaltigere Entwicklung auf dieser Welt nimmt zu. Verschiedene Faktoren wie die Ressourcenknappheit oder der Klimawandel zeigen auf, dass die Versorgung der Menschheit, das Klima und in weiterer Folge die Ökosysteme gefährdet sind. (vgl. Krys, 2017, S. 59 – 60) Aus diesen Gründen wird ein nach-

haltiges Handeln wichtiger denn je. Von nachhaltigem Handeln wird gesprochen, wenn ökologische, soziale und ökonomische Verantwortung miteinander in Einklang gebracht werden und dabei die Rechte von der heutigen Generation sowie von zukünftigen Generationen berücksichtigt werden. Einige Unternehmen haben bereits darauf reagiert. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, nachhaltiges Handeln unternehmensintern umzusetzen. Eine davon ist es, die benötigten Ressourcen möglichst effizient innerhalb der eigenen Prozesse einzusetzen. Eine weitere Möglichkeit ist die Herstellung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen. Ebenso wird auf einen verantwortungsvollen Umgang mit MitarbeiterInnen geachtet oder LieferantInnen auf Sozialstandards und Umweltstandards innerhalb deren Produktionen überprüft. Der Megatrend Nachhaltigkeit wird von Unternehmen auch als Differenzierungsmöglichkeit genutzt, Beispiele hierfür sind Bioprodukte oder ökologisch produzierte Textilien. Auch in der Zukunft wird das Thema an Bedeutung gewinnen. Speziell Schwellenländer wie China stehen durch das große Wirtschaftswachstum vor Herausforderungen in Hinblick ihrer Umwelt. Dies ergibt jedoch auch Chancen für Unternehmen innerhalb der Automobilbranche sowie Unternehmen, welche im Bereich der Umwelttechnik tätig sind. (vgl. Krysz, 2017, S. 59 – 60)

### **3.4.2. Vegetarismus/Veganismus**

Aus dem 6. Jahrhundert vor Christus stammen die ersten Berichte des antiken Vegetarismus. Der Vegetarismus wurde zu dieser Zeit noch aus religiösen Motiven ausgelebt. Dies gründete sich vor allem darauf, dass in gewissen Glaubensgemeinschaften die Angst bestand mit dem Schlachten und Essen von Tieren, Artgenossen oder Verwandte zu verzehren. In der Antike war es üblich, dass Fleisch nur von wohlhabenderen Menschen konsumiert wurde und die Mehrheit des griechischen und des römischen Volkes ernährte sich hauptsächlich pflanzlich. Aufgrund von Bräuchen waren Tierkämpfe und Hetzjagden dennoch ein wichtiger Bestandteil der Gesellschaft und nahm einen hohen Stellenwert ein. Das Erbringen von Tieropfern war innerhalb des griechischen Volkes stark verbunden, weshalb das Töten von Tieren sowie der Verzehr von Fleisch eine große Bedeutung hatte. Verschlussen sich Personen diesen Brauchtümern, hatte dies eine Ausgrenzung aus der Gesellschaft zur Folge. Trotz dieses Ausschlusses aus der Gesellschaft gab es Gruppen oder Sekten, wie z. B. die Orphiker, die sich von den Tieropfern distanzieren. In der Literatur

wird vor allem der Philosoph Pythagoras, ca. 570 – 500 v. Chr., als Begründer des ethischen Vegetarismus genannt. Trotz des zunächst hauptsächlich religiös motivierten Verzichts auf Fleisch gewann das Motiv, Tiere zu schonen und in weiterer Folge der ethische Vegetarismus, im Laufe der Zeit an Bedeutung. Die Pythagoreer hatten eine eigene Diät, welche vorgab, als Nahrungsmittel nur Gemüse und Früchte, Brot und Honig verwenden zu dürfen. Dennoch handelte es sich zu dieser Zeit um eine soziale Randgruppe in der Gesellschaft. (vgl. Gruber, 2013, S. 21 – 23)

Eine neue Blütezeit erlebte der Vegetarismus erst im 19. Jahrhundert. Elementare Veränderung der Gesellschaft im Zeitalter der Industrialisierung waren zu beobachten. Gründe für diese Veränderung waren soziale Missstände, die Luftverschmutzung, harte Arbeitsbedingungen und die daraus resultierenden gesundheitlichen Belastungen. Daraus entstand eine Lebensreformbewegung, welche grundsätzlich einen natürlichen und gesunden Lebensstil verfolgte, sich jedoch nicht nur auf die vegetarische Ernährung fokussierte. Weitere treibende Kräfte für diese Reform waren zum Beispiel das Motto, zurück zur Natur, Verzicht und Gesundheit sowie die Naturheilkunde an sich. Die Bevölkerung wurde über gesundheitliche Vorteile aufgeklärt, die sich aus dem Verzicht von Fleisch ergeben. Ebenso klärte man über eine gesündere Lebensführung auf und es wurde sich um ein vegetarisches Zeitalter bemüht. Die Überversorgung von verarbeiteten Lebensmitteln, Alkohol sowie zunehmender Fleischkonsum waren Gründe für einen Ernährungswandel. Dieser Ernährungswandel war entscheidend für die Reformbewegung im 19. Jahrhundert. Aufgrund der Überversorgung entwickelten sich weitere negative Folgeerscheinungen und waren der Anlass für eine Ernährungsreform. Auch wenn eine fleischlose Ernährung einer der Hauptgründe dieser Reform war, lebten nicht alle LebensreformerInnen zu dieser Zeit vegetarisch. (vgl. Gruber, 2013, S. 24 – 25)

Im Jahr um 1850 wurde der Begriff Vegetarismus das erste Mal erwähnt, obwohl es, wie oben erwähnt, bereits in der Antike vegetarische Gemeinschaften gab. Die Bezeichnung Vegetarier kommt aus dem Lateinischen und wird vom Wort vegetare (beleben) bzw. vegetus (frisch, lebendig) hergeleitet. In der Literatur wird die Lebensweise als eine lebendige Lebens- und Ernährungsweise bezeichnet und bedeutet, dass nur pflanzliche Lebensmittel und Produkte, welche von lebenden Tieren stammen (Eier, Milch, Honig) verzehrt werden. In der Praxis besteht der Vegetarismus aus einer Reihe von Varianten und ist somit keine homogene Ernährungsform. Für diese Vielzahl an Varianten gibt es unterschiedlichste Motive. Aufgrund der gemiedenen Lebensmittel

wird eine Einteilung in verschiedene Ernährungsformen getroffen. Auf das Verzehren von getöteten Tieren wird jedoch in allen Varianten des Vegetarismus verzichtet. Die Hauptformen des Vegetarismus werden aufgrund der Einbeziehung von Lebensmitteln, welche von Tieren stammen, unterschieden. Zirka 10 % der VegetarierInnen leben vegan. Eine vegane Lebensweise ist die strengste und konsequenteste Lebensweise unter den Vegetariern und Vegetarierinnen. Daher werden sie oft als strenge, strikte oder auch konsequente VegetarierInnen bezeichnet. Ebenso wird bei VeganerInnen meist auf von Tieren stammende Gebrauchsgegenstände, Konsumgüter oder Rohstoffe wie Leder, Wolle, Federn, Hornprodukte oder auch Gelatine verzichtet. Der Begriff „vegan“ kam erstmals im Jahre 1944 auf und leitet sich aus dem englischen Wort *vegetarian* ab. (vgl. Leitzmann, 2018, S. 134 – 135) Ach (vgl. 2018, S. 346) beschreibt den Vegetarismus als eine Lebensweise bzw. Ernährungsform, bei welcher auf Nahrungsmittel, welche von getöteten Tieren stammen, verzichtet wird. So ist, abgesehen von wenigen Ausnahmen, wie zum Beispiel der Religion oder einer ärztlichen Verordnung, die vegetarische Ernährung eine bewusste Entscheidung auf Fleisch, Fisch und daraus hergestellte Produkte zu verzichten. Veganerinnen verzichten zusätzlich auf alle Produkte, die von Tieren stammen. Leitzmann (2018, S. 134 – 135) beschreibt die Entscheidung zu einer vegetarischen oder veganen Ernährungsform, als einen bewussten Entschluss, welcher den gesamten Lebensstil betrifft und ebenso häufig andere Lebensbereiche kritisch hinterfragen lässt. VegetarierInnen und VeganerInnen beschäftigen sich mit ihrer körperlichen, geistigen sowie seelischen Gesunderhaltung. Daraus ergibt sich im Allgemeinen ein geringer Konsum von Alkohol und Nikotin, gegenüber der durchschnittlichen Bevölkerung. Identes gilt für koffeinhaltige Getränke und Drogen. Eine große Rolle hingegen spielen körperliche Aktivitäten, verschiedene Entspannungsmethoden sowie Meditationstechniken. Da es jedoch verschiedenste Ausprägungen von vegetarischen und veganen Ernährungsweisen gibt und es vielseitige Motive für diesen Lebensstil gibt, ist es schwierig den typischen Vegetarier und die typische Vegetarierin zu definieren. (vgl. Leitzmann, 2018, S. 134 – 135) Eine vegetarische bzw. vegane Ernährungsweise erfolgt meist schrittweise, da sich die Motive von Zeit zu Zeit ändern und nicht dauerhaft fixiert sind. In westlichen Ländern zeigt sich, dass vermehrt Motive ethischer, gesundheitlicher oder ökologischer Art zu einem vegetarischen oder auch veganen Lebensstil führen. Weitere Beweggründe sind die Massentierhaltung, eine nicht artgerechte Haltung von Tieren sowie Fütterung, Schlachtung oder der Tiertransport. Durch zahlreiche Skandale

tierischer Lebensmittel innerhalb der letzten Jahre wurde die Ernährungsform des Vegetarismus und Veganismus gefördert. In der Literatur wird jedoch auch beschrieben, dass vor allem bei VegetarierInnen bzw. VeganerInnen, welche sich aus ethischen Gründen für die Ernährungsform entscheiden, häufiger Mangelversorgungen festgestellt werden als bei jenen, die den Lebensstil aus gesundheitlichen Gründen ändern. (vgl. Leitzmann, 2018, S. 134 – 135) Ach (vgl. 2018, S. 346) beschreibt, dass die Haltung von Nutztieren für die Lebensmittelproduktion sowie die Problematik von Tierversuchen, Faktoren für Vegetarismus bzw. Veganismus sind. Dies gründet sich vor allem darauf, da der Fleischkonsum und Tierversuche als die beiden HAUPTerscheinungsformen des Speziesismus angesehen werden. Neben tierethischen Faktoren nennt Ach (vgl. 2018, S. 346) ebenso gesundheitliche, ökologische und politische Faktoren zu den Beweggründen des Vegetarismus und Veganismus. Gesundheitliche Gründe für einen vegetarischen oder veganen Lebensstil können sich laut Literatur indirekt als auch direkt zeigen. So ist zum Beispiel ersichtlich, dass bei übermäßigem Fleischkonsum eine direkte negative gesundheitliche Folge eintreten kann. Dies äußert sich mit einem höheren Risiko zu Übergewicht, Diabetes, Bluthochdruck oder durch Nieren- sowie Gallensteine. Weiters treten Herz-Kreislauferkrankungen bei Menschen, welche sich vegetarisch oder vegan ernähren, seltener auf. Zudem können indirekte Gesundheitsrisiken durch überdurchschnittlichen Konsum von Fleisch auftreten. Dies ist auf den erhöhten Einsatz von Antibiotika in der Nutztierhaltung zurückzuführen. Aufgrund des erhöhten Einsatzes kann es dazu kommen, dass resistente Keime übertragen werden können. Aus ökologischer Sicht spielt der Verbrauch von Land-, Energie- sowie Wasserressourcen eine wesentliche Rolle. Ebenso wird der Fleischkonsum für den Klimawandel mitverantwortlich. (vgl. Ach, 2018, S. 346)

### **3.4.3. Tierwohl**

Seit mehreren Jahren ist die deutsche Fleischwirtschaft mit einem Imageverlust konfrontiert. Dieser ist größtenteils auf negative Berichterstattungen der Medien über die landwirtschaftliche Nutztierhaltung zurückzuführen. Die Betriebe wurden in der Vergangenheit immer größer, der Spezialisierungsgrad immer höher und die Haltungssysteme optimiert. Dies führte zu einem Strukturwandel innerhalb der Landwirtschaft, welcher oftmals mit den Vorstellungen der KonsumentInnen in Konflikt steht. So wird in der Literatur beschrieben, dass zum Beispiel die Geflügel-

oder Schweinhaltung, aufgrund der hohen Tierbestände, der hohen Besatzdichte und der Haltung in einem geschlossenen Stall nicht mehr mit den verbreiteten Vorstellungen einer artgerechten Tierhaltung in der Gesellschaft übereinstimmen. (vgl. Pirsich, Hardenberg & Theuvsen, 2017, S. 1) Ähnliches beschreiben Simons & Hinrichs (vgl. 2021, S. 770) und nehmen Bezug auf eine Umfrage, welche ergab, dass Tierwohl für deutsche BürgerInnen wichtig ist. Ebenso zeigen Studien, dass Kritik an den vermeintlichen bzw. den wahrgenommenen Zuständen in der landwirtschaftlichen Tierhaltung geübt wird. Außerdem geht aus weiteren Studien hervor, dass die industrielle Tierproduktion als profit-gerichtetes System wahrgenommen wird. Der Großteil der befragten Personen hebt jedoch auch hervor, dass das eigene Wissen, wie Tierhaltung in Deutschland funktioniert, als gering bis überhaupt nicht vorhanden eingeschätzt wird. Aus diesem Grund verstärken mediale Berichte diese Wahrnehmung an der Tierhaltung. (vgl. Simons & Hinrichs, 2021, S. 770)

Aufgrund ethischer Bedenken, auch hinsichtlich der Lebensqualität der Tiere, wurde in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts mit der systematischen Forschung zum Thema Tierwohl begonnen. Diese Forschung wurde angesichts der intensiven Tierhaltung und den damit verbundenen Belastungen der Tiere weiter vorangetrieben. Die öffentlichen Diskussionen bezüglich Tierwohl wurden im Laufe der Zeit immer größer. Daraus resultierend rief die britische Regierung eine Kommission ins Leben, welche sich mit der Untersuchung des Wohlbefindens von Tieren, welche intensiv gehalten werden, befasste. Daraufhin wurden nicht nur Vorschläge für eine angemessene Tierhaltung beschrieben, sondern auch Freiheiten definiert, welche den Tieren zur Verfügung stehen sollten. Anfänglich wurde ein Hauptaugenmerk auf den Platzbedarf gelegt, welcher anfänglich kritisch hinterfragt wurde. Folglich wurden beim Animal Welfare Council die fünf Freiheiten für Nutztiere definiert, um deren Wohlbefinden sicherzustellen. Zu diesen Freiheiten gehören der Zugang zu Wasser und Futter und dass die Tiere frei von körperlichen Schmerzen und Beschwerden sein sollten. Ebenso sollten die Tiere vor Angst und Stress geschützt werden sowie die Möglichkeit vorhanden sein, dass die Tiere ihre normalen Verhaltensmuster ausleben können. Mittlerweile kann die Forschung, welche das Thema Tierwohl behandelt, zu den etablierten wissenschaftlichen Disziplinen gezählt werden. (vgl. Ach, 2018, S. 208)

Obwohl Tierwohl unmittelbar mit dem verantwortungsvollen Umgang mit der Natur und mit natürlichen Ressourcen verbunden ist, wird auf Tierwohl in den UN-Nachhaltigkeitszielen kein direkter Bezug genommen. Die Wertschätzung von Fleisch bzw. Fleischprodukten wird durch einen verantwortungsbewussten Umgang mit Tieren beeinflusst. Damit in Verbindung steht auch ein nachhaltiger Ernährungsstil, denn ein faires Zusammenleben zwischen Tier und Mensch sorgt dafür, dass weniger Fleisch konsumiert wird und dadurch wieder zum Genussmittel avanciert. (vgl. Simons & Hinrichs, 2021, S. 769 – 770)

Der Begriff Tierwohl wird heutzutage sowohl in öffentlichen Diskussionen als auch im politischen Kontext im Bereich des Tierschutzes verwendet. Speziell im deutschsprachigen Raum ist es schwierig, eine klare Differenzierung zum Begriff Tierwohl und Tierschutz zu treffen. Daher werden die Begriffe oftmals als Synonym füreinander verwendet. (vgl. Pirsich et al., 2017, S. 2) Peters (2016, S. 2) unterscheidet die beiden Begrifflichkeiten folgend: „Tierschutz ist das, was Menschen mit Tieren machen, wohingegen Tierwohl das ist, was Tiere brauchen.“ Es gilt anzumerken, dass nicht alle AutorInnen den Begriff des Tierwohls synonym verwenden. Der Begriff Tierwohl wird von AutorInnen mit positiven Umständen beschrieben. Hierbei ist der Zugang jener, dass das Wohlbefinden oder die Lebensqualität mit positiven Zuständen wie Zufriedenheit und Glück verstanden wird. Von anderen AutorInnen hingegen wird Tierwohl so definiert, dass Tiere nicht unter negativen Einflussfaktoren wie Angst, Schmerzen oder anderen Belastungen leben müssen. Deshalb rücken Begrifflichkeiten wie Tiergesundheit und Tierwohl enger aneinander. Auch in der Tierwohl-Forschung wird der Begriff Tierwohl auf unterschiedliche Art und Weise verwendet, woraus verschiedene Grundideen zu diesem Thema entstehen. Praktische Gründe als auch methodische Herausforderungen werden dafür verantwortlich gemacht, dass sich die Auseinandersetzung mit dem Thema Tierwohl auf Tiere beschränkt, zu denen Menschen eine gewisse Bindung haben und diesen nahesteht. Aufgrund dieser Tatsache steht man der Möglichkeit, sinnvolle Aussagen über mentale Zustände von Tieren zu tätigen, skeptisch gegenüber. Weiters tauchen in diesem Zusammenhang die Fragen auf, welche Tierwohl-Standards in Bezug auf Nutztiere noch vertretbar sind oder welche Kompromisse in der modernen Tierhaltung noch akzeptabel sind. (vgl. Ach, 2018, S. 208) Peters beschreibt den Grundgedanken von Tierwohl als naturwissenschaftliches Konzept, welches sich mit den Lebens- sowie Sterbeumständen von Tieren beschäftigt. Weiters beinhaltet es, wie der Mensch die Tiere gezüchtet, gehalten, behandelt oder

geschlachtet hat. Dies basiert auf der Annahme, der Mensch sei moralisch berechtigt, dies mit den Tieren zu tun. Das Ziel ist es, das Leid des Tieres trotz der wirtschaftlichen Nutzung durch den Menschen zu vermindern. (vgl. Peters, 2016, S. 2)

#### **3.4.4. Alternative Proteinquellen**

Eine der großen globalen Herausforderungen stellt die Ernährung der steigenden Weltbevölkerung dar. Bis Mitte dieses Jahrhunderts, 2050, soll die Weltbevölkerung mehr als 9,5 Milliarden Menschen betragen. Dies führt unweigerlich zu einem höheren Bedarf und Verbrauch von Lebensmitteln. Weiters ist nicht zu vernachlässigen, dass Lebensmittel immer mehr Sicherheitskriterien entsprechen müssen. Der steigende Wohlstand und die damit verbundene Nachfrage nach tierischen Lebensmitteln wie Fleisch, Eier und Milch wachsen stetig an. Bereits im Jahr 2016 wurden 60 Prozent der weltweiten Agrarflächen für den Anbau von Futtermitteln genutzt. Nachdem nur über den Weg der Pflanze, in Form von Futtermitteln, tierische Proteine hergestellt werden können, erweist diese Gewinnung einen deutlich höheren Flächenbedarf als die Produktion von Pflanzenprotein. Eine Lösung könnte sein, dass der Fleischkonsum, speziell in Industrienationen, gesenkt wird und der Anteil an pflanzlichen Alternativen gesteigert wird. Diese Veränderung des Konsumverhaltens erfordert jedoch auch einige Faktoren. So wird es von Bedeutung sein, dass sich pflanzliche Lebensmittel hinsichtlich des Geschmackes, Mundgefühls oder der Textur gar nicht oder nur unwesentlich von tierischen Proteinquellen unterscheiden. (vgl. Eisner, Weisz, Osen & Mittermaier, 2019, S. 39 – 41) Alternative Proteinquellen sind Lebensmittel, welche ohne die klassische Tierzucht produziert werden können. Eine aktuelle Bezeichnung dafür ist der Begriff Alt-Protein. Zu den alternativen Proteinquellen zählen zum Beispiel Pflanzen, Insekten, Pilze, Algen, In-vitro-Fleisch sowie Fleisch aus Bio-Haltung. Ebenso liegt dem Begriff die Überzeugungskraft zu Grunde, dass dieser die weltweite Landwirtschaft radikal verändern wird und nachhaltiger aufstellen wird. (Rützler & Reiter, 2022, S. 44)

#### **Pflanzliche Proteine**

Künftig können pflanzliche Proteine eine Vielzahl an unterschiedlichsten Funktionen in Lebensmitteln darstellen, dies kann von der Herstellung von Texturen und Strukturen bis hin zur Proteinanreicherung zur Erhöhung des Nährwertes innerhalb von Produkten reichen. Hauptsächlich

werden diese Zutaten, welche für den Einsatz in Lebensmitteln immer wichtiger werden, aus Sojabohnen und Weizen gewonnen. Sojaprotein zeichnet sich vor allem durch niedrige Kosten und hohe Hektarerträge aus. Weiters wurde bereits kontinuierlich an der Gewinnung und Modifikation von Sojaprotein geforscht und entwickelt, dies ermöglicht auch eine vergleichsweise hohe ernährungsphysiologische Qualität. Neben dem Sojaprotein gewinnen in den letzten Jahren Erbsen, Lupinen, Raps, Sonnenblumen, Reis und Kartoffeln immer mehr an Bedeutung für die Gewinnung von pflanzlichen Proteinen. Zusätzliche Forschungsarbeiten zielen jedoch darauf ab, dass auch weitere Rohstoffe wie Quinoa, Ackerbohnen und Linsen zu verfügbaren Eiweißquellen gewonnen werden. Leguminosen sowie Ölsaaten erfordern jedoch noch an umfangreicher Entwicklungsarbeit, um das vollständige Potenzial der pflanzlichen Proteine abrufen zu können. Um Proteine effizient und in hoher sensorischer sowie funktioneller und ernährungspsychologischer Qualität zu erhalten, wird das noch einen großen Anteil der Entwicklungsarbeit in Anspruch nehmen. Wenn dies gelingt, sind pflanzliche Proteine vergleichbar mit tierischen und eine hohe Verdaubarkeit für den Menschen ist gegeben. (vgl. Eisner et al., 2019, S. 42 – 43)

### **Algen**

Rützler & Reiter (vgl. 2022, S. 69) bezeichnen Algen als Rohstoff der Zukunft. Algen zählen zu den wichtigsten Sauerstofflieferanten auf dem Planeten und das nicht nur für Organismen im Wasser, sondern auch für den Menschen. Global gesehen werden Makroalgen bereits seit mehreren tausenden Jahren als Nahrungsmittel eingesetzt. Sie sind Bestandteil der traditionellen Küche in Ländern wie Asien, Island, Wales, Schottland, Irland, Dänemark oder auch der Bretagne und werden dort frisch, getrocknet oder eingelegt verzehrt. Mittlerweile werden Algen in Aquakulturen gezüchtet, ebenso wie aus dem Meer entnommen bzw. geerntet. Eine reichhaltige, chemische Zusammensetzung sowie der Gehalt von bioreaktiven Substanzen zeichnet die Meeresdelikatesse aus. Folge dessen wird sie bereits in vielen Bereichen der Industrie eingesetzt. Vor allem in vielen verarbeiteten Lebensmitteln sind Algen zu finden. Die Eigenschaften wie das Verdicken, Gelieren und Stabilisieren von Produkten haben sich als überaus nützlich erwiesen. Einen weiteren Einsatz finden Algen in Nahrungsergänzungsmitteln sowie als gesundheitsfördernder Zusatzstoff. (vgl. Rützler & Reiter, 2022, S. 69) Ergänzend zu oben beschreiben Jeinsen & Diekmann (vgl. 2020, S. 96) Algen als hochwertigen Rohstoff, jedoch auch für unterschiedliche Anwendungsmöglichkeiten. So stellen sie neben dem Lebensmittel auch für Futtermittel eine hochwertige Proteinquelle

dar. Eine umfassende Reihe an Vitaminen, Mineralien und essenziellen Fettsäuren weisen auf eine gute Nährstoffzusammensetzung hin. Ein weiteres Plus der Alge ist, dass der Kohlenhydrate-Anteil sehr gering ist. Als Futtermittelkomponente hat sich erwiesen, dass Algen das Immunsystem sowie die Fruchtbarkeit der Tiere positiv beeinflussen. Nachdem die Alge CO<sub>2</sub> in der Biomasse bindet, dient Sie auch der Nachhaltigkeit und trägt somit positiv der Treibhausgasreduktion bei. (vgl. Jeinsen & Diekmann, 2020, S. 96)

Aufgrund all dieser Vorteile der Alge, zählt die Aquakultur zu einer der am schnellsten wachsenden Lebensmittelsektoren. Das jährliche Produktionsvolumen steigert sich um 8 bis 10 Prozent. (vgl. Rützler & Reiter, 2022, S. 69)

### **Insekten**

Für zwei Milliarden Menschen sind Insekten bereits eine wichtige traditionelle Proteinquelle. Dies gilt vor allem für Länder im asiatischen, afrikanischen als auch südamerikanischen Raum. Das Potenzial von Insekten wurde von westlichen Industrieländern spät erkannt und somit steht man hier erst am Beginn der Nutzung dieser Proteinquelle. Die Nutzung für Lebensmittel sowie für Futtermittel im Rahmen einer nachhaltigen Kreislaufwirtschaft sind Potenziale hierfür. (vgl. Rützler & Reiter, 2022, S. 74)

Die Nutzung von Insekten als Proteinquelle bzw. Fleischersatz steht jedoch vor gewissen Herausforderungen. Ein Grund ist zum einen der Ekel vor Insekten von VerbraucherInnen. So empfinden viele Menschen Insekten als ekelig, schmutzig oder gefährlich. Diese Meinung zu Insekten ist offenbar tief in der Psyche der westlichen Gesellschaft verankert. (vgl. Meixner & Pfalzen, 2018, S. 46) Ernährungspsychologisch zählen Insekten jedoch zu den wertvollsten Nahrungsmitteln. Außerdem sind Insekten pflanzlichen Alternativen wie Getreide, Hülsenfrüchten oder Nüssen als Proteinlieferanten überlegen. Der Grund hierfür ist, dass tierische Eiweiße dem Bedarf des menschlichen Organismus besser entsprechen. Für den Einsatz von Insekten als alternative Proteinquelle sprechen ebenso ökologische Gründe sowie Aspekte des Tierschutzes. Aktuell ist noch nicht bekannt, wie schmerzempfindlich Insekten sind. Das Töten der Tiere über Einfrieren ähnelt dem natürlichen Einschlafen der Tiere bei niedrigen Temperaturen in einen Winterschlaf. (vgl. Rützler & Reiter, 2022, S. 74) Neben dem Einsatz in der Lebensmittelindustrie können Insekten

auch eine alternative Proteinquelle in der Tiernahrung darstellen. Dies erscheint insofern sinnvoll, da Insekten für Tiere wie Schweine oder Vögel eine natürliche Nahrungsquelle darstellen, jedoch sind aufgrund der intensiven Landwirtschaft, Insekten als Futtermittel immer mehr in den Hintergrund gedrängt worden. Dennoch zeigen Insekten ein immenses Potenzial als Futtermittel. Das Immunsystem der Tiere wird nachweislich gestärkt und dieses wiederum führt zu einem verminderten Einsatz von Antibiotikum. Wie für den Menschen weisen Insekten auch für Tiere einen hohen Anteil an Vitaminen, Mineralien und Fetten auf. (vgl. Jeinsen & Diekmann, 2020, S. 94 – 95) Zudem spricht eine hohe Futtermittelverwertung für Insekten. Der Bedarf an Futter und Wasser fällt bei Insekten sehr gering aus. Da Insekten auch in Futtermittel verwendet werden können, eröffnet dies eine neue Möglichkeit der Kreislaufwirtschaft, so können Rest- sowie Nebenstoffe von überreifem Obst und Gemüse an Insekten verfüttert werden. (vgl. Rützler & Reiter, 2022, S. 75)

### **Cultured Meat & Fish**

Cultured Meat steht für kultiviertes Fleisch, Synonyme hierfür sind auch In-vitro-Fleisch oder Clean Meat. Mithilfe von Zellkulturtechniken wird dieses Fleisch im Glas hergestellt. Dazu werden durch eine Biopsie Zellen von lebenden Tieren wie Rindern, Hühnern, Schweinen, Fischen oder auch Meeresfrüchten entnommen. In Bioreaktoren, welche optimale Wachstumsbedingungen für die Zellen bieten, werden diese vermehrt. In weiterer Folge entsteht daraus eine Zelllinie, welche Stammzellen oder einer primären Zelle entspricht. Ein großer Pluspunkt für die Stammzelle ist jener, dass die Lebensdauer von dieser unbegrenzt ist und dadurch eine Herstellung von Produkten unbegrenzt ist. Mittels dieser Technologie können auch weitere tierische Produkte hergestellt werden. So ermöglicht diese Technologie zum Beispiel die Herstellung von Leder ebenso wie Milch. Nachdem immer mehr Menschen aus ethischen Gründen auf den Fleischkonsum verzichten, kann diese Möglichkeit eine Alternative für diese darstellen, da keine Tiere für diese Produkte geschlachtet werden müssen. (vgl. Rützler & Reiter, 2022, S. 58)

In den ersten Pilotanlagen ist es bisher gelungen, unstrukturiertes Fleisch für weiterverarbeitende Produkte, wie zum Beispiel Burger oder Patties, herzustellen. Ein ganzes, gewachsenes Stück Fleisch zu in-vitro zu produzieren, weist jedoch eine höhere Komplexität auf. Wiederverzehrbares Nanofasergerüst soll in Zukunft dafür sorgen, dass Fleischzellen daran haften bleiben und dadurch das Aussehen eines Steaks besser gegeben ist. Der 3D-Druck zählt ebenso zu den

Schlüsseltechnologien, welche es ermöglichen sollen, kultiviertes Fleisch zu produzieren. Als Nachteile dieser Technologie zählen derzeit noch die Wettbewerbsfähigkeit und der Preis. Um das Zellwachstum gewährleisten zu können, sind spezielle nährstoffhaltige Flüssigkeiten notwendig. Vor allem die tierfreie Variante, welche anstelle des bisher verwendeten fötalen Rinderserums eingesetzt werden soll, verursacht dabei hohe Kosten. Insofern es nicht gelingt, auf dieses Serum zu verzichten, würde das den grundsätzlichen Zielen der Produktion von kultiviertem Fleisch widersprechen. Nicht zu vernachlässigen sind die enormen Investitionen hinsichtlich der Produktionsanlagen, welche sich erst bei hohen Produktionsmengen zu rechnen beginnen. (vgl. Rützler & Reiter, 2022, S. 59)

## **3.5. Strategie**

### **3.5.1. Historie & Definition**

Die Wurzeln des Begriffs Strategie gehen zurück ins antike Griechenland. Das Wort Stratos steht für Heer und der Begriff Agein für das Wort führen. Strategos bedeutete im altgriechischen anfangs General und wurde in weiterer Folge zur Führungsfähigkeit. (vgl. Bergmann & Bungert, 2022, S. 2)

Anfang des 19. Jahrhunderts interpretierte Carl von Clausewitz den Strategiebegriff in die Militärwissenschaft. Der Gebrauch des Gefechts zum Zwecke eines Krieges wurde mittels der Strategie reglementiert. Erstmals wurden Parallelen von Carl von Clausewitz zwischen Militär und Wirtschaft entdeckt. Diese Erkenntnisse ermöglichten, dass militärische Strategien auch in der Ökonomie angewandt werden können. Weiterverfolgt wurde dieser Ansatz von Neumann und Morgenstern, welche mithilfe des mathematischen-spieltheoretischen Ansatzes den Strategiebegriff in die Wirtschaftstheorie einführten. In den Wissenschaften etablierte sich der Begriff Strategie erst Mitte des 20. Jahrhunderts. Ab diesem Zeitpunkt wurde das strategische Management innerhalb der Betriebswirtschaftslehre als eigene Disziplin angesehen. Vorangetrieben haben diese Entwicklung vor allem Business Schools, allen voran die Harvard Business School. Jedoch wurde zu diesem Zeitpunkt wenig wissenschaftlich vorgegangen, sondern es wurde sich in erster Linie auf Erfahrungswerte bezogen. Zu den Aufgaben des strategischen Managements zählte damals die Festlegung der Mittel, welche zum Erreichen der vordefinierten Ziele innerhalb

der Unternehmenspolitik, notwendig waren. Ende der 1960er Jahren wurde das strategische Management auch zu einer wissenschaftlichen Disziplin weiterentwickelt. Penrose, Chandler, Andrews sowie Ansoff hatten mit ihren Arbeiten maßgeblichen Anteil daran. Letzterer entwickelte Werkzeuge wie die SWOT-Analyse sowie die Produkt-Markt-Matrix. Dadurch wird Ansoff zum Pionier der strategischen Planung. Nebenbei setzten Beratungsstellen wie die Boston Consulting Group, die theoretischen Ansätze in die Praxis um. Dadurch entwickelte sich der Strategiebegriff weiter und dessen Fokus liegt auf der strategischen Planung. Da diese Prozesse jedoch häufig vom Zufall beeinflusst waren, war dieses Denkmuster schnell überholt. Im Jahr 1985 prägte Porter den Begriff der Strategie. Er übertrug Ideen aus Industriewirtschaft in die Strategielehre. Dadurch gelang es, Wettbewerbsvorteile und Erfolgsunterschiede zwischen Unternehmen festzumachen. Dies konnte anhand der Branchenstrukturanalyse erklärt werden. (vgl. Schuh, Boos, Kampker & Gartzten, 2011, S. 64 – 65)

Wenn das Wort Strategie heutzutage innerhalb des Wirtschaftsbereichs eingesetzt wird, beschreibt es eine planmäßige Vorgehensweise, um langfristige Unternehmensziele zu erreichen. Es gilt jedoch zu beachten, dass nicht alle Entwicklungen planbar sind und trotzdem Unternehmen wesentlich beeinflussen können. Ebenso kann man Strategie als ein Weiterentwicklungskonzept eines Unternehmens definieren, um langfristige Ziele zu erreichen. Dabei werden die Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens optimal genutzt und das Unternehmensumfeld berücksichtigt. Grundsätzlich kann in eine Geschäftsfeldstrategie und eine Gesamtunternehmensstrategie untergliedert werden. Bei der Gesamtunternehmensstrategie wird die grundsätzliche Entwicklungsrichtung eines Unternehmens, welches verschiedene Geschäftsfelder umfasst, festgelegt. Die Geschäftsfeldstrategie definiert die mehrjährige Ausrichtung innerhalb des Wettbewerbs unter Berücksichtigung einer bestimmten Produkt-Markt-Kombination (vgl. Sternad, 2015, S. 3 – 4)

Malik (vgl. 2011, S. 19) definiert Strategie wie folgt: „Strategie ist richtiges Handeln, wenn wir nicht wissen, wie die Zukunft sein wird, und dennoch handeln müssen, wobei auch nichts zu tun ein Handeln ist.“ Ebenso geht Malik (vgl. 2011, S. 19 – 21) näher auf die Herausforderungen, die Strategieentwicklung mit sich bringt, ein. Aufgrund der Komplexität von global vernetzten Systemen, der Dynamik und des Wandels ist es für Führungskräfte schwierig, über alles Kenntnis zu

erlangen, um fundierte Entscheidungen treffen zu können. Der Umgang mit einem unvermeidlichen Wissensmangel ist Strategie. Insofern bekannt ist, welche Erkenntnisse für Entscheidungen benötigt werden, ist Strategie nicht mehr notwendig. Da es sich dann lediglich um Planung sowie um das Ableiten von Konsequenzen aus vorhandenen Daten und gesammeltem Wissen handelt. Wird die Unwissenheit in der Strategiegestaltung miteinbezogen, werden dadurch neue Lösungen und Qualitätsdimensionen eröffnet. Welches Wissen in einem Unternehmen steckt, wird häufig nicht erkannt, da sich dieses auf die gesamte Organisation aufteilt und es eine Herausforderung ist, dieses zu mobilisieren. Eine weitere Schwierigkeit in der Strategieentwicklung von Unternehmen ist die Fehleinschätzung, dass Tatsachen gewusst werden, welche aufgrund fehlerhafter und unzureichender Datenlage nicht gewusst werden können. Dennoch ist die größte Herausforderung für die Strategieentwicklung die Unwissenheit, obwohl diese Dinge relevant wären, um eine entsprechende Strategie entwickeln zu können. (vgl. Malik, 2011, S. 19 – 21)

### **3.5.2. Strategischer Managementprozess**

Bei der Entwicklung einer Strategie ist es notwendig, dass sich UnternehmerInnen bewusst mit der Zukunft auseinandersetzen. Aufgrund der Dynamik der Märkte und die Unsicherheiten der Zukunft sollte der strategische Managementprozess regelmäßig durchlaufen werden. Es ist jedoch nahezu unmöglich, alle Entwicklungen zu erkennen oder deren Auswirkungen richtig einschätzen zu können. Oftmals findet der Strategieentwicklungsprozess gemeinsam mit der Erstellung des Businessplans statt. Der strategische Prozess ist allerdings langfristig ausgerichtet, in dessen ist der Businessplan umsetzungsorientiert aufgestellt. (vgl. Fueglistaller et al., 2008, S. 251 – 252) Die Entwicklung und Verwirklichung einer Strategie kann mithilfe eines einfachen, nützlichen Ablaufmodells unterstützt werden. Die vier Schritte, in denen sich der strategische Managementprozess untergliedert sind die Analyse, die Strategieentwicklung, die Strategieumsetzung und zum Abschluss die Strategiekontrolle. Als Nachteil dieses Ablaufschemas gilt jedoch, dass dieser in der Praxis dazu verleitet, den Prozess als linearen Prozess zu werten. Daher ist es wichtig anzumerken, dass der Prozess der Strategieentwicklung kein linearer Prozess ist. So dürfen die Entwicklung und die Umsetzung nicht voneinander getrennt werden. Ebenso sollte die Kontrolle der Strategieumsetzung, im Sinne des Lernens, parallel zur Umsetzung stattfinden. Sollten sich Rahmenbedingungen ändern oder erhält man Erkenntnisse, welche zuvor nicht bedacht wurden,

muss die Strategie dementsprechend laufend angepasst werden. (vgl. Fueglistaller et al., 2008, 252)

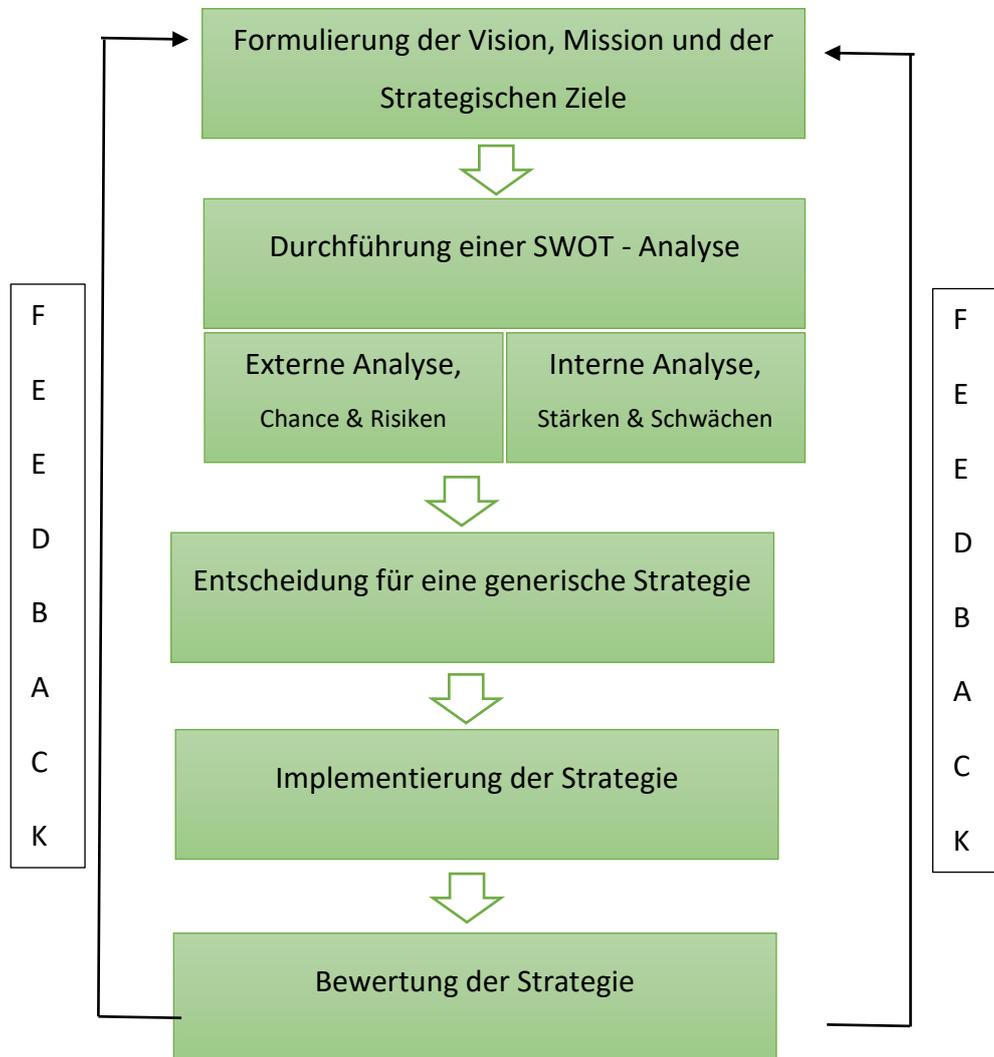


Abb. 1: Strategischer Managementprozess Quelle: In Anlehnung an Fueglistaller, Müller & Volery, 2008, S. 253

### 3.5.3. Formulierung der Vision, Mission und strategische Ziele

Die oben angeführte Abbildung veranschaulicht den mehrstufigen Prozess, welcher bei der Entwicklung einer Strategie durchlaufen werden sollte. Der erste Schritt behandelt das Thema der Formulierung der unternehmerischen Vision, Mission sowie die strategischen Ziele. Die Vision gilt als Basis jeder Unternehmensstrategie. Mit ihr wird die Position, in welcher sich das Unternehmen langfristig sieht, festgelegt. Somit ist die Unternehmensvision eine Leitlinie, welche zur

Unternehmensweiterentwicklung dient. Ebenso ist sie richtungsweisend für ein zentrales Ziel, welches wiederum dafür dient, eine Richtung innerhalb des Unternehmens vorzugeben, in welche sich dieses entwickeln soll. Somit stellt die Vision auch eine Handlungsleitlinie dar. Ebenso kann sie als Bestimmung und Existenzberechtigung eines Unternehmens angesehen werden. Die Unternehmensvision sollte einen klaren Realitätsbezug aufweisen. Dadurch wird es möglich, ein ambitioniertes aber auch gleichzeitig erreichbares Zukunftsbild des Unternehmens zu veranschaulichen. Zusammengefasst ist die Vision langfristig für den Fortschritt des Unternehmens verantwortlich und ist Antrieb zum Handeln. (vgl. Schuh et al., 2011, S. 66 – 67)

Im zweiten Schritt wird vom Unternehmen die Mission definiert. Die Mission eines Unternehmens drückt aus, welchen Zweck dieses erfüllt. Für die Definition der Mission ist es nicht zwangsweise notwendig, sich mit der Zukunft zu beschäftigen. Es ist ausreichend, wenn sich die Mission ausschließlich mit der Gegenwart befasst. Ebenso kann sie jahrelang unverändert bleiben und gleichzeitig nicht erfüllt werden. Sie ist eine Art Kompass, wie das Unternehmen gesteuert wird, wie es auf die Umwelt wirkt und transportiert die Werte, welche das Unternehmen festgelegt hat. (vgl. Schuh et al., 2011, S. 69) In der Praxis wird die Mission auch als Unternehmensgrundsatz oder Leitlinie verstanden. Die Mission kann dabei helfen, dass die Wirkung der Unternehmensvision sowie die Ziele und Normen aufrecht erhalten bleiben. (vgl. Hungenberg, 2014, S. 26)

Als dritter Schritt ist die Festlegung von strategischen Unternehmenszielen abgebildet. Dabei geben die zuvor definierten Parameter, Mission und Vision, den Aktionsraum vor, innerhalb dem sich das Unternehmen bewegen sollte. Weiters dienen Unternehmensziele dazu, die Vision zu erreichen. Ebenso muss zwischen der Mission, Vision und den Zielen sowohl eine inhaltliche als auch zeitliche Verbindung stehen. (vgl. Brecht, 2012, S. 37) Grundsätzlich kann bei der Zielausrichtung zwischen zwei Arten unterschieden werden. Zum einen kann der Ansatz zugunsten der ShareholderInnen gewählt werden. Dabei orientiert man sich an ökonomischen Zielen und stellt vor allem das Interesse von Aktionären und Aktionärinnen in den Vordergrund. Im Gegenteil dazu versucht der Stakeholder-Ansatz, Nutzen für die am Unternehmen interessierten Gruppen, zu generieren. (vgl. Schuh et al., 2011, S. 70)

Weiters wird mittels der Unternehmensziele vom Unternehmen festgelegt, was mittel- und langfristig erreicht werden soll. Bei der Definition der Unternehmensziele muss darauf geachtet wer-

den, dass neben dem Erzielen regelmäßiger Einkünfte, die Erwartungshaltungen aller StakeholderInnen sowie der MitarbeiterInnen übereinstimmen. Außerdem sollten die Bereiche, wie Wachstum, Profitabilität, Technologie, bearbeitende Märkte sowie das Produktangebot mitbedacht werden. Ein weiterer Punkt, der bei der Formulierung der Unternehmensziele beachtet werden muss, ist, dass die Ziele SMART formuliert sind. (vgl. Fueglistaller et al., 2008, S. 254) SMART steht für die Eigenschaften spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert, welche bei der Festlegung der Ziele berücksichtigt werden sollten. (vgl. Wastian & Poetschki, 2016, S. 186)

#### **3.5.4. Durchführung einer SWOT-Analyse**

Die Abkürzung SWOT steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Oftmals wird diese Analyse von Unternehmen verwendet, um zu eruieren, wo das Unternehmen steht. (vgl. Kaufmann, 2021, S. 290) Die SWOT-Analyse ermöglicht somit zu erkennen, was das eigene Unternehmen gut macht, aber auch was die Konkurrenz besser macht. Weiters können Chancen sowie Gefahren, in Relation zu seinem Umfeld, aufgedeckt werden. Möglicherweise kann das Ergebnis der SWOT-Analyse einen Wettbewerbsvorteil aufzeigen. (vgl. Fueglistaller et al., 2008, S. 255) Die Lage des Unternehmens wird bei der SWOT-Analyse aus zwei Betrachtungsweisen beurteilt, der Perspektive des Unternehmens selbst und der Außensicht auf das Unternehmen. Die Innensicht des Unternehmens befasst sich mit den Stärken und den Schwächen eines Unternehmens, zusätzlich beschäftigt sich die Außensicht mit den Chancen und Risiken, welche sich aus dem Unternehmensumfeld ergeben. (vgl. Kaufmann, 2021, S. 290)

##### **Externe Analyse: Chancen & Risiko**

Externe Faktoren beeinflussen den Erfolg von Unternehmen und können die Wirkung von Wettbewerbsvorteilen beeinflussen (vgl. Fueglistaller et al., 2008, S. 264). Üblicherweise wird bei der externen Analyse damit begonnen, das Unternehmensumfeld zu analysieren. Eine bekannte Methode, das externe Mikroumfeld zu analysieren, kann mit der Branchenstruktur-Analyse nach Porter abgehandelt werden. Hierfür definiert Porter fünf Triebkräfte, welche das Unternehmen

beeinflussen. Zu diesen Triebkräften zählen die WettbewerberInnen innerhalb der Branche, potenzielle neue Konkurrenten und Konkurrentinnen, Ersatzprodukte, die Verhandlungsstärke der LieferantInnen und der AbnehmerInnen. (vgl. Steuernagel, 2017, S. 47)

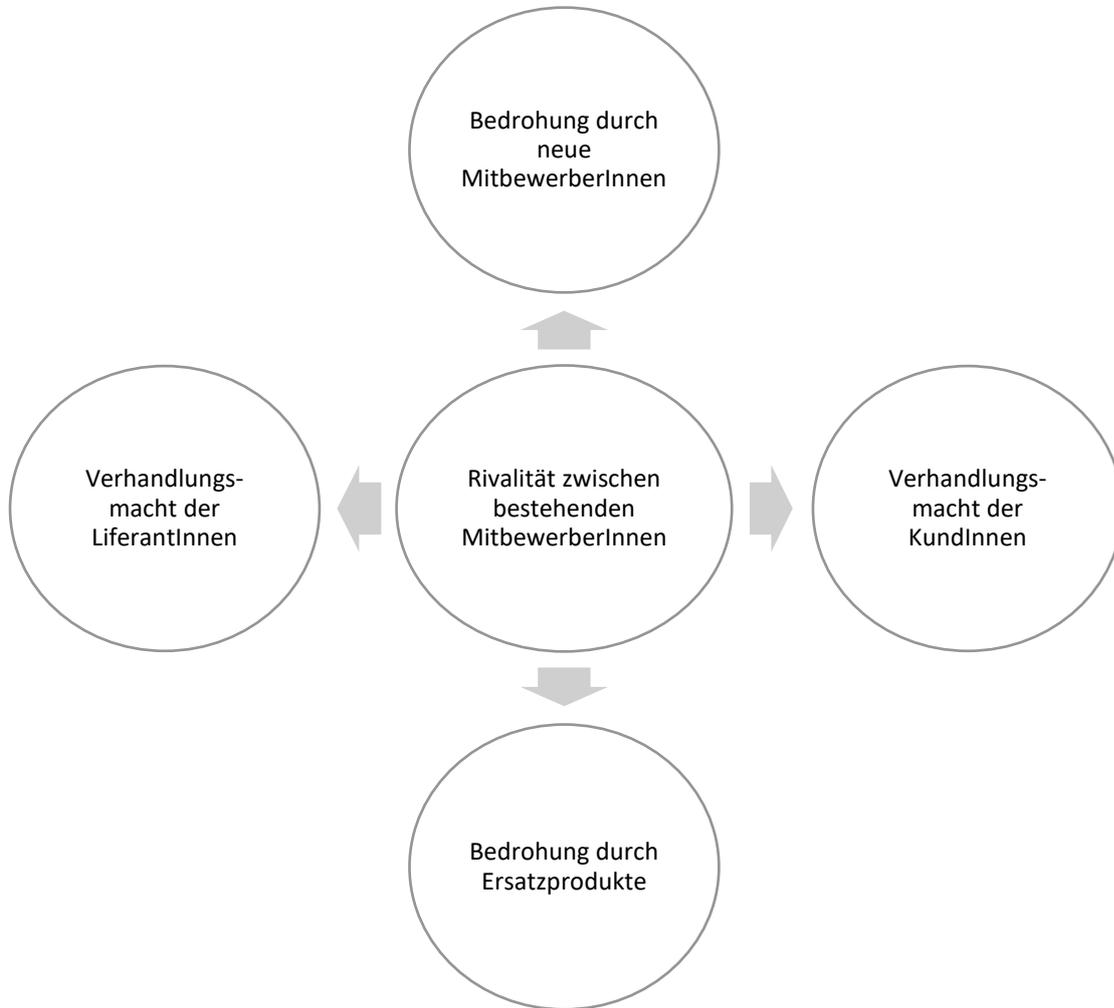


Abb. 2: Five Forces nach Porter Quelle: In Anlehnung an Kaufmann, 2021, S. 40

Nicht außer Acht zu lassen ist, dass unter diesem Gesichtspunkt, Branchen, als weitgehend unabhängige Einheiten betrachtet wurden. In der Realität sind Branchen jedoch auch in Makrostrukturen eingebettet. (vgl. Fueglistaller et al., 2008, S. 267) Daraus ergibt sich, dass Unternehmen von Umwelteinflüssen beeinflusst werden, welche sie nicht steuern können. Werden diese Einflüsse kontinuierlich beobachtet und analysiert, ermöglicht dies, ein frühzeitiges Erkennen der Chancen sowie der Risiken, welche für ein Unternehmen dadurch entstehen. Ein bekanntes Tool hierfür ist die sogenannte PESTEL-Analyse. Das Wort PESTEL setzt sich aus den Anfangsbuchstaben der Einflussfaktoren der Makroumwelt zusammen. (vgl. Dimler, 2016, S. 71) Das Akronym

steht für das ins Deutsche übersetzte, politische, ökonomische, soziokulturelle und technologische Umfeld, an das sich Unternehmen anpassen müssen (vgl. Breuer, 2019, S. 53). Die beiden letzten Buchstaben stehen für environmental und legal. Ins Deutsche übersetzt beschäftigen sich diese Punkte mit ökologischen (environmental) sowie rechtlichen (legal) Faktoren. (vgl. Blum, 2018, S. 178) Diese sechs Faktoren beeinflussen die von Porter genannten Wettbewerbskräfte. Dadurch wird auch die Attraktivität einer Branche beeinflusst. Umso wichtiger ist es daher für Unternehmen, diese externen Faktoren systematisch zu beobachten und zu bewerten, denn dahingehend kann die Strategie von Unternehmen angepasst werden. (vgl. Fueglistaller et al., 2008, S. 267)

### **Interne Analyse: Stärke Schwächen**

Die interne Analyse wird auch Unternehmensanalyse genannt. Dabei werden die strategierelevanten Charakteristika eines Unternehmens untersucht. Außerdem werden die Stärken und Schwächen eines Unternehmens gegenüber den MitbewerberInnen analysiert. (vgl. Sternad, 2015, S. 16) Ob ein Unternehmen die Chancen wahrnehmen bzw. die Risiken bewältigen kann, welche durch die Umwelt hervorgerufen werden, bestimmen die Stärken und Schwächen eines Unternehmens. Aus diesem Grund ist neben der externen Analyse, die interne Analyse eine wesentliche Grundlage für die Formulierung der Strategie. Wie die interne Situation innerhalb des Unternehmens aussieht, kann durch verschiedene Merkmale beschrieben werden. Ein Beispiel hierfür wäre die finanzielle Lage, in welcher sich das Unternehmen befindet. Die finanzielle Lage bietet erste Anhaltspunkte, die Stärken sowie Schwächen eines Unternehmens zu verstehen, da sie die Leistungsfähigkeit zum Ausdruck bringt. Spezielle Ressourcen sowie Fähigkeiten sind die grundlegenden Ursachen, was leistungsstarke Unternehmen auszeichnet. Diese werden auch als Kernkompetenzen betitelt und sind sehr wertvoll für Unternehmen, schwer nachzubilden und in mehr als einem Geschäftsfeld nutzbar. Somit kann mithilfe der internen Unternehmensanalyse ermittelt werden, ob Kernkompetenzen vorhanden sind, wie diese entwickelt wurden und ob sie auf andere Geschäftsfelder übertragen werden können. (vgl. Hungenberg, 2014, S. 400)

### 3.5.5. Entscheidung für eine generische Strategie

Eine der größten Herausforderungen der modernen Unternehmensführung ist es, Wettbewerbsvorteile zu generieren. Ein einflussreicher Meilenstein zu diesem Thema ist die Arbeit von Porter, in welcher die generischen Wettbewerbsstrategien, die Differenzierung, die Kostenführerschaft und die Nischenstrategie, vorgestellt werden. (vgl. Eulerich & Eulerich, 2019, S. 7) Die zuvor genannten Strategien werden als generisch bezeichnet, da diese nicht firmen- oder branchenabhängig sind. Häufig ist die Entwicklung von generischen Geschäftsstrategien eine Funktion von branchenspezifischen Charakteristika. Für Unternehmen bedeutet das, dass der Erfolg der Strategie von der Fähigkeit abhängt, Aktivitäten zu gestalten, die zu höheren Markteintrittsbarrieren sowie zu einer gesteigerten Konzentration führen. Wenn es nun Unternehmen gelingt, höhere Eintrittsbarrieren zu generieren, bestimmen diese den Umfang der höheren Unternehmensprofite. (vgl. Fueglistaller et al., 2008, S. 257) Die unterschiedlichen Ansätze, welche Unternehmen wählen können, geben konträre Stoßrichtungen vor und schließen sich gegenseitig aus. Insofern sich ein Unternehmen nicht für eine Stoßrichtung entscheidet bzw. keine eindeutige Wettbewerbsstrategie definiert, bezeichnet man diese Situation als stuck in the middle. Diese Situation sollte gemieden werden, da diese Unternehmen unterdurchschnittlich erfolgreich sind. (vgl. Eulerich & Eulerich, 2019, S. 7)

#### **Differenzierung:**

Insofern Unternehmen versuchen, sich über herausragende Produkte oder herausragende Dienstleistungen einen höheren Kundennutzen zu schaffen, wird über eine generische Differenzierungsstrategie gesprochen. Diese Produkte oder Dienstleistungen müssen so angeboten werden, dass diese vom Markt als einzigartig wahrgenommen werden. In welcher Form die Differenzierung vorgenommen werden, kann traditionell über verschiedene Dimensionen gestaltet werden. Dazu zählen zum Beispiel das Design, die Technologie, das Markenimage, der Kundenservice, die Produktqualität, die Reputation, die Vertriebswege oder auch die Verpackung. Die einzigartigen Vorteile, wie zum Beispiel die hohe Produktqualität, erlauben es, dass Unternehmen höhere Preise erzielen. Dies ist allerdings auch notwendig, da mit der Verfolgung einer Differenzierungsstrategie oft höhere Investitionen zu tätigen sind und oftmals auch höhere Kosten entstehen. (vgl. Eulerich & Eulerich, 2019, S. 12) Ein hoher Marktanteil ist für die Differenzierungsstra-

ategie weniger von Bedeutung. Der exklusive Ruf eines Unternehmens bzw. eines Produktes allerdings schon. Die Differenzierungsstrategie wird in der Literatur auch als Qualitätsführerschaft bezeichnet. Dies ist darauf zurückzuführen, dass der Zusatznutzen der Produkte oder Dienstleistungen von KundInnen über die Qualität wahrgenommen wird. Für Unternehmen bietet die Differenzierungsstrategie zahlreiche Vorteile, wie zum Beispiel überdurchschnittliche Erträge, verminderte Preisempfindlichkeit, Eintrittsbarrieren durch die Einzigartigkeit sowie Loyalität der Kundschaft. Bedrohungspotenziale für Unternehmen, welche der Differenzierungsstrategie folgen, sind zum Beispiel die höheren Kosten, ein eingeschränkter Kundenkreis, zu große Kostenunterschiede zu BilliganbieterInnen sowie eine sinkende Nachfrage der AbnehmerInnen. (vgl. Buchholz, 2013, S. 270)

### **Kostenführerschaft**

Beim strategischen Ansatz der Kostenführerschaft wird über Kostenvorteile versucht, Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz aufzubauen (vgl. Voeth & Arnegger, 2018, S. 439). Ein Kriterium für den dauerhaften Erfolg ist allerdings auch, dass die Kostenführerschaft mit der Preisführerschaft verbunden ist. Durch eine sehr günstige Kostenposition wird eine noch attraktive Gewinnmarge ermöglicht. Grundvoraussetzung dafür ist, dass sich das Unternehmen ständig Kostenvorteile gegenüber dem Wettbewerb erarbeitet. (vgl. Hungenberg & Wulf, 2021, S. 137) Für die Ausarbeitung der Kostenvorteile gibt es unterschiedliche Ansätze. So besteht die Möglichkeit für Unternehmen, Kosten für das Marketing, für den Kundendienst sowie in der Verwaltung stark zu reduzieren. Darüber hinaus sollten Unternehmen darauf achten, bessere Rohstoffzugänge zu erhalten und an effizienteren Technologien und Prozessoptimierungen zu arbeiten. Bei preissensiblen KundInnen erzielen Kostenführer einen sehr hohen Marktanteil. Dabei konzentrieren sich Unternehmen meist auf bestimmte Produkte, welche bereits standardisiert sind. (vgl. Eulerich & Eulerich, 2019, S. 13 – 14) Vorteile dieses Ansatzes sind zum Beispiel Eintrittsbarrieren in Form von Kostenvorteilen gegenüber neuen MitbewerberInnen und neuer Substitutionsprodukte, die Weitergabe der Kostenvorteile in Preisvorteilen an die Kundschaft, wodurch größere Marktanteile generiert werden können. Weiters besteht mit diesem Ansatz die Möglichkeit der Erwirtschaftung überdurchschnittlicher Erträge. Nachteile dieses Ansatzes sind das Anlocken von KundInnen mit geringer Loyalität, plötzliche Kostensteigerungen, welche den Kostenvorteil zunichtemachen sowie eine zu starke Fokussierung auf die Kosten. (vgl. Buchholz, 2013, S. 268 – 269)

### **Nischenstrategie**

Bei der Nischenstrategie liegt die Konzentration auf einen bestimmten Schwerpunkt. Somit konzentrieren sich Unternehmen, welche diesen Ansatz verfolgen, auf bestimmte Segmente, auf ein bestimmtes Klientel oder auf einen speziellen geografischen Markt und nicht auf die gesamte Branche. (vgl. Fueglistaller et al., 2008, S. 257) Unternehmen werden im ausgewählten Segment versuchen, sich entweder zu differenzieren oder einen Kostenvorsprung zu erreichen. Daher kann die Nischenstrategie eine fokussierte Differenzierungs- oder fokussierte Kostenführerstrategie sein. Je nachdem, welche der beiden Strategien gewählt wird, ergeben sich daraus auch die jeweiligen Vorteile der Differenzierungs- oder Kostenführerstrategie, welche in den obigen Absätzen beschrieben wurde. Allerdings entstehen durch die Konzentration auf einen Schwerpunkt spezifische Risiken, wie zum Beispiel, dass der Kostenunterschied verglichen mit breiter aufgestellten AnbieterInnen zu groß wird, der Differenzierungsbedarf verschwindet oder, dass sich das Segment spaltet, da sich MitbewerberInnen noch stärker innerhalb des Segments spezialisieren. (vgl. Buchholz, 2013, S. 271)

### **3.5.6. Implementierung der Strategie**

Studien zufolge werden ca. 70 % der erarbeiteten Strategien sowie der strategischen Pläne nie erfolgreich umgesetzt bzw. in Unternehmen implementiert. Weitere Ergebnisse gehen von noch höheren Zahlen aus. Nur wenige Unternehmen zählen das wirksame Umsetzen von Strategien zu ihren Stärken. (vgl. Riekhof & Offermann, 2006, S. 31) Den Grundstein für eine erfolgreiche Implementierung legt man bereits bei der Entwicklung der Strategie. Zwei wichtige Faktoren hierfür sind zum einen, wie der Strategiefindungsprozess gestaltet wurde, zum anderen der Faktor, ob und wie die Betroffenen dabei eingebunden wurden. Bei Neugründungen wird die Ausgangssituation erleichtert, da auf einem weißen Blatt begonnen werden kann. Somit stellen sich die Herausforderungen sowie Problematiken eines Wandelprozesses kaum. (vgl. Fueglistaller et al., 2008, S. 257) Eine erfolgreiche Implementierung einer Strategie ist, wenn strategische Pläne in konkretes strategisches Handeln von Unternehmensmitgliedern umgesetzt wird. Die Implementierung der Strategie beinhaltet die Umsetzung konkreter, marktbezogener Geschäftsstrategien, die das Unternehmen an veränderte Umwelt- und Wettbewerbsbedingungen anpassen. Ebenso beinhaltet sie den strukturellen Wandel, den Ressourceneinsatz und die Zielsetzungsprozesse

des Managements. (vgl. Riekhof & Offermann, 2006, S. 32) Die kontinuierliche Evaluierung der Strategie ist ebenfalls anzumerken. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Strategie überprüft und wenn notwendig angepasst wird. Für dieses Vorhaben ist es erforderlich, Organisations- sowie Controlling-Strukturen aufzubauen. Innerhalb der Organisationsstruktur wird festgelegt, wer für welchen Teilbereich der Strategieumsetzung verantwortlich ist. Ebenso werden die Berichtsstrukturen festgelegt. Die Controlling-Strukturen messen den Erfolg der unterschiedlichen Organisationseinheiten eines Unternehmens. Hierfür werden Kennzahlen und Indikatoren erhoben, welche aussagekräftig sind und diese werden regelmäßig erhoben und interpretiert. (vgl. Fueglistaller et al., 2008, S. 258)

### **3.5.7. Bewertung einer Strategie**

Nachdem sich externe sowie interne Rahmenbedingungen laufend verändern, sind selbst erfolgreiche Strategien nicht für die Ewigkeit bestimmt. Daher ist es von Bedeutung, dass die aktuell verfolgte Strategie von Unternehmen laufend evaluiert wird, um festzustellen, ob diese noch erfolgreich ist oder nicht. Beispielhaft dafür ist das Überprüfen der gesteckten strategischen Ziele. Diese Erfahrungen sind ebenfalls notwendig, damit diese in der nächsten Runde der Strategieformulierung miteingebunden werden können. Dieses Vorgehen stellt einen wichtigen Schritt dar, da festgelegt wird, ob die bisherige Strategie weiterverfolgt werden soll oder ob strategische Richtungsänderungen erforderlich sind. Für die Überprüfung der Strategie stehen einem Unternehmen Instrumentarien, von der bürokratischen Kontrolle bis zum Aufbau einer bestimmten Organisationsstruktur, zur Verfügung. Für Unternehmen ist es jedenfalls wichtig, dass diese mit ihren langfristigen Zielen im Einklang sind. (vgl. Fueglistaller et al., 2008, S. 25)

## 4. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Um die theoretischen Subforschungsfragen beantworten zu können, wurde im Vorfeld eine umfassende Analyse der relevanten Literatur durchgeführt. Anhand der gewonnenen Erkenntnisse werden die theoretischen Subforschungsfragen beantwortet. Diese dienen gleichzeitig als theoretische Grundannahmen für die weiterfolgende empirische Forschung.

**T-SFF (1): Welche gesellschaftlichen Entwicklungen werden zum Thema Fleischkonsum innerhalb der Fachliteratur beschrieben?**

Die Literaturanalyse hat ergeben, dass die gesellschaftliche Entwicklung hinsichtlich des Konsums von Fleisch in der Vergangenheit eine der weitreichendsten Revolutionen war. Es ist den Menschen erstmals gelungen, mehr zu produzieren als sie selbst verbrauchen konnten. Dieser Fortschritt war auch der Weiterentwicklungsgrund für die menschliche Ökonomie. Es entstanden dadurch zwei Gruppen, zum einen die LandwirtInnen und somit ProduzentInnen und zum anderen die VerbraucherInnen. Auch wenn die Entwicklungen schnell voranschritten, hungerte die europäische Gesellschaft bis ins 19. Jahrhundert. Dies änderte sich erst in den letzten 200 Jahren. Die Landwirtschaft wurde technologisiert und dadurch konnte man höhere Erträge erwirtschaften. Weitere Fortschritte wie die Haltbarmachung und die Verbesserung der Transportfähigkeiten konnten erzielt werden und somit die Versorgung mit Lebensmitteln für die europäische Bevölkerung verbessert werden. Die grundsätzliche Bedeutung der Lebensmittel hat sich dadurch verändert. Die heutige Gesellschaft ist damit beschäftigt, sich in dem vorhandenen Überangebot an Lebensmitteln zurechtzufinden. Früher mussten noch persönliche Fähigkeiten mitgebracht werden, um die Versorgung mit Nahrungsmitteln zu sichern, wohingegen sich heute die Menschen von der Lebensmittelproduktion emotional distanzieren haben. Ebenso dienten Lebensmittel in der Vergangenheit dazu, den Hunger zu stillen und satt zu machen. Wohingegen in der heutigen westlichen Gesellschaft Lebensmittel vor allem gesundheitlichen, geschmacklichen und deren Produktion ethisch-moralischen Anforderungen entsprechen müssen. Außerdem konnte mittels Literatur recherchiert werden, dass global gesehen, die Nachfrage an Fleisch ansteigt und der Fleischkonsum weltweit um 13 Prozent zunehmen soll. Ein Grund hierfür ist das Anwachsen der Wirtschaft und der Weltbevölkerung. Länder wie China und die Vereinigten Staaten haben

maßgeblichen Einfluss auf die gesamte Fleischproduktion. In Europa hat die Coronapandemie Trends wie Umwelt und Tierschutz beschleunigt. VerbraucherInnen stehen dem Konsum von Fleisch immer kritischer gegenüber, da dieser auch erheblichen Einfluss auf den Klimawandel hat. In Österreich zählt die Landwirtschaft zu einer der fünf größten Verursacher für Treibhausgasemissionen. Bezüglich Tierschutz fordern VerbraucherInnen immer höhere Haltungsstandards sowie einen tierwohlgerechten Transport und eine tierwohlgerechte Schlachtung. Allgemein kann man sagen, dass die Fleischindustrie in den letzten Jahren mit einem Imageverlust konfrontiert ist. KonsumentInnen geben an, immer weniger Wissen darüber zu verfügen, wie Tierhaltung überhaupt funktioniert. Daher erschrecken Berichterstattungen in den Medien über die landwirtschaftliche Nutztierhaltung. Der Strukturwandel in der Landwirtschaft verursachte, dass die Betriebe immer größer wurden und sich somit auch die Tierbestände und Besatzdichten erhöhten. Ebenso schreitet der Spezialisierungsgrad in der Landwirtschaft und Lebensmittelproduktion immer weiter voran. All dies sind Punkte, welche nicht unmittelbar mit der Vorstellung einer artgerechten Tierhaltung übereinstimmen. Gleichzeitig werden jedoch jährlich noch immer ca. 60 kg Fleisch pro Kopf in Österreich verzehrt. Fleisch zählt nach wie vor zu den absatzstärksten Warengruppen innerhalb des Lebensmittelsegments.

Eine weitere eindeutige Entwicklung ist, dass KonsumentInnen immer häufiger zu alternativen Proteinquellen greifen. Sichtbar wurde dies über den Hype an der Börse, als die ersten Plant-based-Meat-Unternehmen an die Börse gingen. Weiters schlug die Vorstellung des ersten Fleischburgers, welcher mittels zell-kultiviertem Fleisch hergestellt wurde, hohe Wellen. Eine Herausforderung in der Zukunft wird die Optimierung des Herstellungsverfahrens von in-vitro-Fleisch sein, da zum einen noch sehr viel Energie dafür benötigt wird und zum anderen, das Trägermedium für die Erstellung aus einem Rinderfötus stammt. Auch Insekten gewinnen global gesehen immer mehr an Bedeutung. Ob sich diese allerdings in Europa durchsetzen werden, ist fraglich, da die europäischen VerbraucherInnen eine grundlegende Abneigung gegen Insekten als Lebensmittel verinnerlicht haben.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Diskussion innerhalb Europas, wie und was in Zukunft gegessen wird, ein präsent Thema ist. Zurückzuführen ist das auf den bereits sehr hohen Fleischkonsum, welcher auch aus gesundheitlicher Sicht zu überdenken ist. Aus der Literatur geht auch hervor, dass ein Fleischverzicht aus ethischen Gründen eher zu Mangelversorgungen

führt als gesundheitliche Motive. Somit wird es für die Zukunft wichtig sein, sich bewusst zu ernähren. Alternative Proteinquellen werden vor allem global gesehen eine wichtige Rolle spielen, um die stetig wachsende Weltbevölkerung ernähren zu können.

**T-SFF (2): Welche Trends beeinflussen die österreichische Fleischindustrie und wie werden diese in der Fachliteratur beschrieben?**

Anhand der Literatur konnte festgestellt werden, dass es verschiedene Formen von Trends gibt. Es ist wichtig diese entsprechend zu kategorisieren, da dadurch die Größe der systematischen Veränderung veranschaulicht werden kann. Ebenso kann durch die Kategorisierung, die Dauer von Trends besser zugeordnet werden. So ist es für Unternehmen wichtig zu wissen, dass sogenannte Megatrends lang andauernde Triebkräfte sind, welche gesellschaftliche, soziale und ökonomische Strukturen maßgeblich beeinflussen. Ebenso werden durch Megatrends mentale Werte, die innere Orientierung von KonsumentInnen sowie der Konsum an sich beeinflusst. Weiters ist es wichtig zu erkennen, dass Megatrends, Subtrends mit sich bringen. Diese weisen in der Regel eine mittelfristige bis kurzfristige Zeitspanne auf. Typischerweise sind soziokulturelle Trends, Subtrends, welche sich über einen mittelfristigen Zeitraum erstrecken. Eine zentrale Rolle spielt hierbei der Lebensstil, die Werteorientierung und die Wünsche, welche den sozialen Wandel prägen. Konsumtrends oder Technologietrends sind ebenso Formen der Trendarten. Damit Unternehmen langfristig erfolgreich bestehen können, ist es wichtig, sich auf Megatrends einzustellen, da diese die Zukunft des Unternehmens prägen. Daher sollten dementsprechende Handlungen des Unternehmens erfolgen.

Ein festgestellter Megatrend, welcher auch die Fleischindustrie betrifft, ist die Nachhaltigkeit. Ursprünglich wurde der Begriff der Nachhaltigkeit für die kontinuierliche Nutzung des Waldes verwendet. Holz galt als knappes Gut und so wurde ein Konzept erarbeitet, um zu gewährleisten, dass Holz dauerhaft zur Verfügung stand. Im Laufe der Zeit wurde der Begriff neu definiert. Wenn von Nachhaltigkeit gesprochen wird, spricht man von einer Entwicklung, welche den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht. Dabei wird auch darauf Wert gelegt, dass die Möglichkeiten der künftigen Generation nicht gefährdet werden und ihnen ermöglicht wird, die eigenen, künftigen Bedürfnisse zu stillen bzw. ihren eigenen Lebensstil zu wählen. In diesem Zusammenhang steht die Fleischindustrie in der Kritik. Der hohe CO<sub>2</sub>-Ausstoß, der hohe Flächenverbrauch für die Futtermittel sowie der erhöhte Wasserverbrauch gegenüber anderen Proteinquellen sind

Kritikpunkte, mit denen sich die Fleischindustrie in Zusammenhang mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen muss. Diese Punkte befördern den Klimawandel, auf den nicht nur VerbraucherInnen, sondern auch NGOs kritisch reagieren. Auf globaler Ebene beginnen Regierungen miteinander zu kooperieren, um dem Klimawandel entgegen zu wirken. Aus oben genannten Gründen ist es für die Fleischindustrie wichtiger denn je, nachhaltiges Handeln zu forcieren. Möglichkeiten diesbezüglich können zum Beispiel der effiziente Einsatz von Ressourcen oder die Energiegewinnung aus erneuerbaren Rohstoffen sein. Nicht zu vernachlässigen ist ein nachhaltigerer Umgang mit der Ressource Mensch, denn MitarbeiterInnen werden aufgrund des demografischen Wandels eine Schlüsselressource für Unternehmen sein.

Aus dem Megatrend der Nachhaltigkeit ergeben sich verschiedene Subtrends. So kommt es, dass sich bei den KonsumentInnen Werte verschieben. Bilder der konventionellen Nutztierhaltung entsprechen nicht der Erwartung von Verbrauchergruppen. Wobei diesbezüglich auch genannt werden muss, dass VerbraucherInnen selbst angeben, wenig bis kein Wissen über Nutztierhaltung oder Lebensmittelproduktion zu besitzen. Große Hallen mit einer hohen Anzahl an Tieren erschrecken die KonsumentInnen und lassen diese auf eine nicht artgerechte Tierhaltung schließen. Aus diesen Gründen legen Konsumierende immer mehr Wert auf Tierwohl. Auch die Politik reagiert in Hinsicht des Tierschutzes. In der deutschen Sprache ist es schwierig eine klare Differenzierung zwischen Tierwohl und Tierschutz zu finden. Daher werden diese Begrifflichkeiten oft als Synonym verwendet. Allerdings ist anzumerken, dass es unter den Begrifflichkeiten grundlegende Unterschiede gibt. Eine mögliche Definition für Tierschutz kann sein, wie Menschen mit Tieren umgehen und diese behandeln, wohingegen der Ansatz von Tierwohl als das beschrieben werden kann, was Tiere in der Tat brauchen, um ihre physischen als auch psychischen Bedürfnisse zu erfüllen und um ein artgerechtes Leben führen zu können. Für die Fleischindustrie wird es aber in Zukunft von Bedeutung sein, den Spagat zwischen Wirtschaftlichkeit und Tierwohl zu finden. So fordern KonsumentInnen eine artgerechtere Haltung, tierwohlgerechte Transporte und eine tierwohlgerechte Haltung. Ebenso sollte sich die Fleischindustrie die Frage stellen, wie man den KonsumentInnen wieder mehr Bezug zur Tierhaltung vermitteln kann. Trotzdem werden künftig nicht alle Konsumierenden erreicht werden, da auch andere Produkte wie Alt-Protein-Produkte im Trend liegen. Diese Produkte werden aus alternativen Proteinquellen hergestellt und die Produktionsprozesse können ohne Tierzucht abgebildet werden. Diesen Produkten

wird zugesprochen, dass sie die weltweite Landwirtschaft radikal verändern und nachhaltiger gestalten können. Welche die besten Alternativen sind, ist aus der Literatur nicht zu erkennen, jedoch bieten Pflanzen, Insekten, Algen oder auch In-vitro Fleisch viele Möglichkeiten. Jeder Rohstoff bringt andere Vorteile mit sich. So geht man davon aus, dass bei pflanzlichen Proteinquellen, aufgrund der hohen Erträge, mit niedrigen Kosten zu rechnen sei. Algen wiederum werden als der Rohstoff der Zukunft bezeichnet, da sie reich an Mineralien und Vitaminen sind. Weiters besitzen sie einen geringen Kohlenhydratanteil. Wie sich die Nutzung des Proteins von Insekten durchsetzt, ist noch offen. Innerhalb der westlichen Gesellschaft sind Insekten nach wie vor mit Ablehnung konfrontiert und werden unter VerbraucherInnen als schmutzig oder ekelig wahrgenommen. Ernährungspsychologisch zählen Insekten jedoch zu den wertvollsten Nahrungsmitteln. Für heimische Fleischunternehmen könnten Insekten jedoch auch Potenziale mit sich bringen, da sie als Futtermittel im Rahmen einer nachhaltigeren Kreislaufwirtschaft herangezogen werden könnten. Eine weitere Möglichkeit ist es, Fleisch aus Zellkulturen herzustellen. Diesbezüglich sind bereits erste Pilotanlagen in Produktion, jedoch ist die Technologie noch nicht fertig ausgereift. Aus der Literatur ist ein weiterer Subtrend, der Trend Veganismus, ersichtlich. Immer häufiger verzichten KonsumentInnen auf tierische Produkte. Neben tierethischen Gründen zählen ebenso gesundheitliche, ökologische als auch politische Faktoren zu den Beweggründen zum Veganismus.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass sich österreichische FleischunternehmerInnen mit einer Reihe von Trends auseinandersetzen müssen, da gewisse Trends auch Potenziale für Substitutionsprodukte mitbringen. Da Fleisch oft mit gesundheitlichen Risiken in Verbindung gebracht wird und die KonsumentInnen vermehrt auf ihre Gesundheit achten, birgt dies ebenso Herausforderungen für die Fleischindustrie. Trotz der angeführten Punkte können auch mögliche Potenziale für die Unternehmen entstehen. Dazu zählen zum Beispiel das Nutzen von Insekten als Futtermittel sowie das Potenzial, das Fleisch wieder zu einem Luxusgut werden kann, wenn VerbraucherInnen aufgrund höherer Haltungsformen und Rahmenbedingungen auch bereit sind, mehr zu bezahlen.

## 5. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

In den nachfolgenden Kapiteln werden das Forschungsdesign und die qualitative Untersuchung erläutert. Ziel dieser Kapitel ist es, eine Verbindung der theoretischen Schlussfolgerungen und der empirischen Forschung herzustellen. Abschließend werden die empirischen Subforschungsfragen beantwortet.

### 5.1. Empirische Subforschungsfragen:

**E-SFF (1):** Vor welchen Herausforderungen stehen österreichische FleischproduzentInnen angesichts dieser Trends?

**E-SFF (2):** Welche Strategien und Maßnahmen werden von österreichischen FleischproduzentInnen in Bezug auf die Entwicklungen im Fleischkonsum und den Konsumententrends ergriffen?

### 5.2. Methodologie

Die vorliegende Forschungsarbeit ist auf einer intensiven Recherche von wissenschaftlicher Fachliteratur sowie auf einer empirischen Datenerhebung und Auswertung aufgebaut.

Bei der Literaturrecherche, welche die Wissensgenerierung unterstützt hat, wurde auf die Anwendung der Trichterprinzipien geachtet. Es wurde darauf Wert gelegt, dass zu Beginn der Recherche allgemeine Werke herangezogen und in weiterer Folge die Texte immer spezifischer wurden. Ebenso wurde auf die Aktualität der Publikationen geachtet. (vgl. Bensberg, 2013, S. 84 – 85) Generell kann die empirische Forschung in eine quantitative oder eine qualitative Forschung untergliedert werden. Zahlen und Statistiken prägen den quantitativen Ansatz, da das Messen von Werten eine zentrale Rolle einnimmt. Beim qualitativen Ansatz wird vorrangig mit Texten gearbeitet und diese interpretiert. Aufgrund dieser Interpretationen entstehen neue Erkenntnisse. (vgl. Ebster & Stalzer, 2013, S. 141 – 142) Da sich die gegenständliche Arbeit um ein sehr aktuelles Thema dreht, hat sich die qualitative Erhebungsmethode aufgrund ihrer Vorteile gegenüber der quantitativen Forschung angeboten. Die Vorteile der qualitativen Forschung sind,

dass die Befragten die Möglichkeit haben, ihre persönliche Meinung kundzutun und diese darzustellen. Ebenso kann dadurch auf die Thematik näher eingegangen und dadurch wiederum neue Erkenntnisse gewonnen werden. (vgl. Bortz & Döring, 2010, S. 308 – 310) Die qualitative Forschung hat den weiteren Vorteil, dass Zugänge zu Themen bestehen, die für die quantitative Forschung nicht erreichbar sind (vgl. Froschauer & Lueger, 2020, S. 59).

Im konkreten Fall der vorliegenden Forschungsarbeit wurden im empirischen Teil der Arbeit leitfadenerunterstützte Experteninterviews geführt. Der Leitfaden, welcher dieser Methodik zugrunde liegt, dient als Orientierung der abgefragten Gebiete sowie als Anregung für die InterviewpartnerInnen. Aufgrund bewusster Fragestellung bleibt den InterviewpartnerInnen Spielraum für narrative Erzählweise, gleichzeitig lässt sich eine Vergleichbarkeit aller Interviews herstellen, da diese auf demselben Leitfaden basieren. (vgl. Kruse, 2015, S. 203 – 209) Dadurch wird ermöglicht, dass das Fachwissen im Anschluss auch ausgewertet werden kann (vgl. Misoch, 2019, S. 65 – 71).

### **5.2.1. Erhebungsmethode**

Wie bereits im Kapitel zuvor erwähnt, untergliedert sich die Forschungsarbeit in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Bei der Erarbeitung des theoretischen Teils wurden konkrete Abgrenzungen getroffen, sodass der Fokus auf jene Trends gelegt werden konnte, welche die österreichische Fleischindustrie berühren und die Strategien beeinflussen. Im Anschluss daran wurden die Erkenntnisse aus der Literatur für die Beantwortung der Subforschungsfragen herangezogen.

Für den empirischen Teil wurde das qualitative Forschungsdesign, aus oben beschriebenen Gründen, gewählt. Als Erhebungsmethoden können innerhalb der qualitativen Forschung zwei Varianten eingesetzt werden. Dies ist zum einen die Variante der Gruppendiskussion und zum anderen die Variante der Einzelinterviews. So bietet die Variante der Gruppendiskussion den Vorteil eine hohe Datenmenge in kurzer Zeit zu generieren, jedoch zeigt sich, dass bei der Erhebung der Daten durch Einzelinterviews mit ExpertInnen, deren Erfahrungen detaillierter ausgearbeitet werden können. (vgl. Oehrich, 2019, S. 84) Somit wurde für die Arbeit die Variante der Einzelinterviews gewählt. Die Einzelinterviews wurden mit ExpertInnen der Branche durchgeführt.

Misoch (2019, S. 119) definiert ExpertInnen als Personen, denen ein spezielles Sonderwissen oder bestimmte Erkenntnisbereiche zugeordnet werden können. Um die Daten bestmöglich zu erheben, wurde ein Interviewleitfaden erstellt. Anhand leitfadengestützter Interviews können individuelle Theorien sowie Alltagswissen wiederhergestellt werden und dabei wird der befragten Person die maximale Offenheit geboten, auf Themen zu antworten. Weiters kann die befragte Person in das Thema eingeführt werden und in den offenen Erzählraum strukturiert eingegriffen werden. (vgl. Helfferich, 2011, S. 179) Die oben genannte Literaturrecherche diente als Grundlage für die Erstellung des Leitfadens. Der Leitfaden besteht ausschließlich aus offenen Fragen, da dies die Möglichkeit bietet mehr Fachwissen abzufragen und ExpertInnen ihr Wissen ausführlich darlegen können. Bei den Interviews selbst kann die Reihenfolge der Fragestellung unterschiedlich ablaufen. Es ist wichtig, den InterviewpartnerInnen ausreichend Zeit für spontane Äußerungen zu geben. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 141 – 142) Es ist anzumerken, dass bei den leitfadengestützten Interviews, bei denen das Ausgesprochene und die darin enthaltenen Aussagen, in digitaler Form mitaufgezeichnet wurden (vgl. Misoch, 2019, S 65 – 71). Abschließend wurden die geführten Interviews, mit schriftlichem Einverständnis der InterviewpartnerInnen, transkribiert und anonymisiert und ausgewertet (vgl. Hildebrandt, Jäckle, Wolf & Heindl, 2015, S. 250).

### **5.2.2. Interviewleitfaden**

Der Interviewleitfaden wurde mithilfe der Erkenntnisse aus der Theorie aufgebaut, um einen möglichst ergebnisorientierten Leitfaden zu erstellen. Bezugnehmend auf die Problemstellung wurden essenzielle Kategorien und Fragestellungen erarbeitet. Die Fragen wurden so gewählt, dass diese als Gesprächseinstieg, Gedächtnisstütze und Orientierungsrahmen dienen. Ebenso soll dieser die Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Interviews sicherstellen. (vgl. Witzel, 2000, S. 4)

Der erstellte Interviewleitfaden setzt sich aus vier Hauptkategorien und deren Subkategorien zusammen. Um die Methodik während des Interviews möglichst zu vereinfachen, wurde auf eine übersichtliche Struktur geachtet (vgl. Helfferich, 2011, S. 180). Vor den eigentlichen ExpertInneninterviews wurde ein Pretest durchgeführt. Dieser dient als Kontrollfunktion, ob die Funktionalität des Leitfadens, die Verständlichkeit der Fragen sowie die Dauer des Interviews angemessen

sind. (vgl. Bogner, Littig & Menz, 2014, S. 34) Nachdem der Leitfaden geprüft wurde, wurden die benötigten Interviews mit den ExpertInnen geführt. Die ExpertInnen wurden im Vorfeld über den Ablauf, die Notwendigkeit sowie über Tonaufzeichnungen und die anschließende Datenverarbeitung aufgeklärt. Dazu wurden auch schriftliche Einverständniserklärungen von den ExpertInnen eingeholt. Der Interviewleitfaden, mit dem die Interviews abgehandelt wurde, ist im Anhang dieser Arbeit.

### **5.2.3. Auswertung**

Die Auswertung der Daten sowie die zugehörigen Interpretationen wurden mithilfe der inhaltlich strukturierten, qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz getätigt. Dabei wird auf Basis eines Kategoriensystems das gesamte Datenmaterial codiert und systematisch bearbeitet (vgl. Kuckartz, 2018, S. 64).

Die tonaufgezeichneten Interviews wurden im Anschluss der Befragung transkribiert, um die Daten zu dokumentieren. Im Zuge der Transkription wurde darauf geachtet, dass persönliche Daten anonymisiert wurden sowie Wort- oder Satzabbrüche geglättet wurden.

Im Anschluss der Transkription erfolgte eine qualitative Datenauswertung, um die Beantwortung der Forschungsfragen zu erarbeiten. Die angewandte Methode setzt sich aus mehreren Verfahrensstufen zusammen. Ziel im ersten Schritt ist es, das Datenmaterial inhaltlich zu erfassen und relevante Textstellen hervorzuheben. Weiterführend werden im zweiten Schritt thematische Kategorien entworfen. Im dritten Schritt wird der Text codiert. Der vierte Schritt beinhaltet das Zusammenfassen von codierten Textstellen derselben Kategorien. Ableitend aus diesem Schritt werden in der fünften Phase induktive Subkategorien bestimmt. Die Codierung des gesamten Materials erfolgt im anschließenden sechsten Schritt. Abschließend wird im siebten Schritt noch eine Kategorienanalyse durchgeführt, mit welcher der Auswertungsprozess endet. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 100 – 121) Unterstützend wurde bei der Datenanalyse und Datenauswertung der Fachinterviews mit einer entsprechenden Datenanalyse-Software gearbeitet. Die strukturierte Inhaltsanalyse wurde in allen Phasen mit der Software MAXQDA ausgeführt. Dabei wurden die Transkripte codiert und strukturiert. Ebenso können dadurch die generierten Codes in ein eigenes Codesystem gespeichert werden. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 169)

### 5.3. Sampling

Im Zuge von qualifizierten Einzelinterviews, werden ExpertInnen befragt, welche über das untersuchte Themengebiet spezielles Fachwissen verfügen (vgl. Oehrich, 2019, S. 85). Subjektive Bewertungen, Verhalten oder Handlungen der ExpertInnen nachvollziehbar darzustellen, ist das Ziel dieser Interviews (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 118). Für die gegenständliche Arbeit wurde eine Auswahl an ExpertInnen getroffen, welche alle innerhalb von österreichischen Schlacht- oder Fleischverarbeitungsbetrieben tätig sind. Dabei handelt es sich bei einem großen Teil der Befragten um die EigentümerInnen der Betriebe, welche oft auch die Rolle der Geschäftsführung innehaben. Ebenso wurden Interviews mit angestellten GeschäftsführerInnen österreichischer Schlacht- und Fleischverarbeitungsbetriebe geführt. Die ausgewählten Personen verfügten über eine mehrjährige Berufs- sowie Branchenerfahrung. Nachdem die befragten Personen wesentlich mit der Unternehmenssteuerung beschäftigt sind und in diese eingreifen, sind ihnen somit die gegenwärtigen Herausforderungen der Fleischindustrie, aktuelle Trends, welche die Fleischindustrie beeinflussen, als auch strategische Einflüsse bekannt.

Insgesamt wurden zehn Interviews geführt. Zunächst wurde, wie bereits oben in der Arbeit erwähnt, ein Pretest vorgenommen, um die Funktionsfähigkeit des Leitfadens zu überprüfen, die Verständlichkeit der Fragen sicherzustellen sowie die zuvor anvisierte Dauer der Interviews von 60 Minuten zu überprüfen. Der Kontakt zu den ExpertInnen wurde über beruflichen Kontakt hergestellt. Die Kontaktaufnahme erfolgte hauptsächlich telefonisch, wenige wurden mittels E-Mail kontaktiert. Schließlich erklärten sich zehn Personen bereit, ihr Wissen als auch ihre Erfahrungen im Zuge dieser Arbeit zu teilen. Die Interviews wurden in den meisten Fällen bei einem persönlichen Treffen abgehalten. Ebenso wurden aber auch einige Interviews über Onlinemeetings abgehalten. Die Interviews wurden nach dem Einverständnis der InterviewpartnerInnen aufgezeichnet und anonym ausgewertet. Dafür war es notwendig, die ExpertInnen mit Abkürzungen bzw. Nummern zu versehen. Die Nummerierung reicht von IP01 bis IP10. Die Interviews wurden im Zeitraum vom 16.01.2023 bis zum 14.03.2023 abgehalten. Aus den zehn Interviews resultiert eine Gesamtzeit von 9 Stunden, 19 Minuten und 17 Sekunden. Die untenstehende Tabelle veranschaulicht die wichtigsten Daten zu den geführten Interviews.

| Nummer | Datum      | Funktion         | Dauer      |
|--------|------------|------------------|------------|
| IP01   | 16.01.2023 | Geschäftsführung | 00:58:26 h |
| IP02   | 19.01.2023 | Geschäftsführung | 00:59:19 h |
| IP03   | 25.01.2023 | Geschäftsführung | 01:06:56 h |
| IP04   | 30.01.2023 | Geschäftsführung | 01:03:08 h |
| IP05   | 01.02.2023 | Geschäftsführung | 00:46:07 h |
| IP06   | 03.02.2023 | Geschäftsführung | 00:48:09 h |
| IP07   | 13.02.2023 | Geschäftsführung | 00:54:03 h |
| IP08   | 14.02.2023 | Geschäftsführung | 00:43:04 h |
| IP09   | 08.03.2023 | Geschäftsführung | 00:48:10 h |
| IP10   | 14.03.2023 | Geschäftsführung | 01:11:55 h |

Tab. 1: InterviewpartnerInnen Quelle: Eigene Darstellung

#### 5.4. Gütekriterien und Qualitätssicherung

Bei der Ausarbeitung der vorliegenden Arbeit wurde auf wissenschaftliche Grundsätze sowie Normen geachtet und entsprechend umgesetzt. Durch das Heranziehen dieser Gütekriterien wird die Qualität der wissenschaftlichen Arbeit sichergestellt. Die Objektivität, die Reliabilität sowie die Validität zählen zu den klassischen Kriterien der empirischen Forschung. Des Weiteren nehmen in der qualitativen Forschung Gütekriterien wie Auditierbarkeit, Zuverlässigkeit, Regelmäßigkeit, Verlässlichkeit, Glaubwürdigkeit, Übertragbarkeit sowie die intersubjektive Nachvollziehbarkeit eine hohe Relevanz ein. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 202 – 203)

Spezifische Bewertungskriterien prägen aufgrund ihrer Erforderlichkeit die qualitative Forschung. Hierzu muss bei den Gütekriterien grundsätzlich zwischen interner als auch externer Studiengüte unterschieden werden. In der gegenständlichen Arbeit wird die interne Studiengüte über die Datensicherung der Aufnahmen, vollständige Transkription, die begleitende Interviewdokumentation (Postskriptum), die Einhaltung der Transkriptionsregeln sowie über die Nachvollziehbarkeit des Transkriptionsvorganges garantiert. Ebenso wird die Anonymität der interviewten Personen durch das Löschen von Merkmalen und Einsatz durch Platzhalter sichergestellt. Durch den Aufenthalt im Feld und durch gezielten Meinungsaustausch mit ExpertInnen wird die externe Studiengüte gewährleistet. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 204 – 217)

Ein Anspruch auf Qualitätssicherung ergibt sich demnach bei der Durchführung einer qualitativen, inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse nach Kuckartz.

## 5.5. Kategorienbildung

In der zweiten Phase der qualitativ, inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse wird ein Schema zur Kategorisierung entwickelt, welches die Vergleichbarkeit der Daten gewährleistet. Hierbei werden thematische Hauptkategorien entwickelt, die in den weiteren Phasen um Subkategorien erweitert werden, um ein hierarchisches Kategoriensystem zu schaffen. Die Bildung dieser Kategorien erfolgt vor allem auf Grundlage der Forschungsfragen, der Untersuchungsziele und des theoretischen Wissens. Auch der Interviewleitfaden bildet vor der Datenanalyse die Grundlage für die Kategorien. Diese Vorgehensweise wird als deduktiv bezeichnet. Zusätzliche Kategorien können später induktiv durch die Analyse der Daten hinzugefügt werden. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 63 – 67)

| Hauptkategorien                               | Subkategorien  |
|---|--|
| 1. Situation österreichische Fleischindustrie | 1.1 Allgemein<br>1.2 Herausforderungen<br>1.3 Entwicklung/Veränderung                      |
| 2. Konsumententrends                          | 2.1 Trendarten<br>2.2 Auswirkungen<br>2.3 Entwicklungen/Tendenzen                          |
| 3. Chancen und Risiken                        | 3.1 Neue Möglichkeiten<br>3.2 Herausforderungen<br>3.3 Zukunftsentwicklung<br>3.4 Prognose |
| 4. Strategie                                  | 3.5 Kundenanforderungen<br>3.6 Differenzierung<br>3.7 Strategische Ausrichtung             |

Tab. 2: Kategorienschema Quelle: Eigene Darstellung

## 5.6. Auswertung der empirischen Ergebnisse

Dieser Abschnitt der Arbeit stellt die Erkenntnisse dar, welche zuvor mittels Experteninterviews erhoben wurden. Als Unterkapitel dienen die jeweiligen Hauptkategorien, welche zuvor beschrieben wurden. Ebenso fließen die einzelnen Subkategorien in die einzelnen Unterkapitel ein.

### 5.6.1. Situation der österreichischen Fleischindustrie

Die Hauptkategorie stellt die Situation der österreichischen Fleischindustrie dar. In weiterer Folge werden die Subkategorien **Allgemein**, **Herausforderungen** sowie die **Entwicklungen/Veränderungen** der Situation näher erläutert.

Betrachtet man die Situation der österreichischen Fleischindustrie und nimmt Bezug auf die Subkategorie **Allgemein**, so erschließt sich eindeutig, dass die ExpertInnen die Fleischindustrie in einem speziellen Segment sehen. Weiters teilten einige der Befragten mit, die vorherrschende Situation in der Fleischindustrie sei nicht vergleichbar mit den letzten Jahren oder Jahrzehnten bzw. teilten diese auch mit, dass die Anspannung noch nie so hoch war, wie derzeit. Ebenso konnte aus den Interviews erfragt werden, dass Umbrüche, wie sie aktuell in der Branche vorzufinden sind, noch nie existierten.

Im Zuge dessen meinte einer der Interviewten, dass allgemein sehr viele Baustellen in der Fleischindustrie vorzufinden sind (vgl. IPO8, 2023, Z. 18 – 19). Diese Baustellen sind als **Herausforderungen** zu werten und mit dieser Überleitung wird Bezug auf die zweite der drei Subkategorien genommen. Zu erkennen war, dass die Coronapandemie auch in der Fleischindustrie Spuren hinterlassen hat. So schilderte einer der Befragten, dass man plötzlich mit Themen konfrontiert wurde, die man in dieser Art nicht kannte. Aufgrund der allgemein gültigen Quarantänemaßnahmen mussten spezielle Vorsichtsmaßnahmen getroffen werden, da ansonsten eine Betriebschließung durch die Behörde und die damit verbundene Lieferunfähigkeit drohte. (vgl. IPO2, 2023, Z. 6 – 10)

Wie eingangs erwähnt, meinten viele InterviewpartnerInnen, dass aktuell viele Herausforderungen bestehen. Einige ExpertInnen teilten die Erfahrung, dass der Ukraine-Krieg im vergangenen

Jahr die Lage in der Branche noch zusätzlich verschärft hat. Enorme Kostensteigerungen hinsichtlich Futtermittel, welche sich wiederum auf den Rohstoff Fleisch umschlagen, überdurchschnittliche Preiserhöhungen bei Verpackungsmaterialien und weiteren Hilfsstoffen sowie enorme Kostensteigerungen hinsichtlich der Energiepreise wurden in diesem Zusammenhang von den ExpertInnen genannt. So konnte von einer befragten Person vernommen werden, dass wenn keine langfristigen Gas- und Stromverträge abgeschlossen worden wären und das Unternehmen am Spotmarkt einkaufen hätte müssen, dass dies zu einem negativen Betriebsergebnis geführt hätte. (vgl. IP10, 2023, Z. 67 – 69)

Einige der Befragten brachten im Zuge der Interviews zum Ausdruck, dass die Kostensteigerungen aufgrund des Umstandes verstärkt werden, da sich das Weitergeben der Preise am Markt als schwierig gestaltet. Ein sehr hoher Preisdruck am Markt, rückläufige Mengen durch bereits zuvor durchgeführte notwendige Preiserhöhung sowie, dass Preise nicht umgesetzt werden können und ProduzentInnen somit auf Kosten sitzen bleiben, sind Argumente in diesem Zusammenhang. (vgl. IP01, 2023, Z. 16; IP02, 2023, 38 – 39; IP04, 2023, Z. 54 – 56) Dies wird von einem der ExpertInnen nochmals unterstrichen, nämlich über die Rückmeldungen der KundInnen. So meint dieser, dass das Feedback der KundInnen eindeutig ausfällt und in der Realität der Preis entscheidet und das Geld das Hauptthema ist. (vgl. IP09, 2023, Z. 149 – 151) Somit wird auch die Inflation als eine der wesentlichen Herausforderungen wahrgenommen (vgl. IP06, 2023, Z. 59 – 60).

Ein sehr undurchsichtiger Aspekt, welcher im Zuge der Befragung zu dem Thema Herausforderungen von den Fachmännern und Fachfrauen genannt wurde, ist der Bezug von Schweinefleisch. So teilten einige der Befragten die Information mit, dass es aktuell nicht genügend Schweinefleisch am Markt gibt. (vgl. IP03, 2023, Z. 12 – 14; IP04, 2023, Z. 40; IP10, 2023, Z. 90) Einen konträren Zugang zu dieser Aussage hat ein anderer der Befragten. So konnte in Erfahrung gebracht werden, dass in Österreich eine gute Versorgungslage sowie eine gute Eigenproduktion vorzufinden ist. Dies zeichnet sich auch durch die getätigten Exporte aus. (vgl. IP08, 2023, Z. 6 – 7)

Ein weiterer Umstand, der erschwerend für österreichische Schlacht- und Fleischverarbeitungsunternehmen hinzukommt, ist die Rückwärtsintegration des Handels selbst. So spürt die Branche, dass diese ihre Fleischwerke selbst betreiben und Produkte selbst herstellen. Zudem kommt

die Herausforderung hinzu, dass diese die Rolle als KundInnen und gleichzeitig als MitbewerberInnen im gesamten Markt auftreten. (vgl. IP01, 2023, Z. 22 – 24; IP09, 2023, Z. 75 – 78)

Der Vertrieb der Produkte wird für einen gewissen Anteil der Befragten außerdem als Herausforderung wahrgenommen. Durch die überdurchschnittlichen Preiserhöhungen, welche zum Teil an EndkonsumentInnen weitergegeben wurden, ergab sich eine rückläufige Nachfrage. Noch fordernder wird die Situation des Vertriebs, wenn man im Hochpreissegment unterwegs ist. Zu den erhöhten Preisen kommt ein verändertes Kundenverhalten hinzu. So zeigt sich, dass es nicht zielführend ist, gewisse Artikel zu vertreiben, da es die abnehmenden KundInnen nicht mehr gibt. Unter anderem zeigt sich auch, dass am Markt bereits sehr viele Produkte erhältlich sind, was zu einer Marktsättigung führt. Eine künftige Positionierung von neuen Artikeln am Markt wird in diesem Zuge auch als Problem von den ExpertInnen definiert. (vgl. IP06, 2023, Z. 46 – 49; IP07, 2023, Z. 164 – 165; IP10, 2023, Z. 40 – 42)

Drei unter den Befragten gaben auch an, dass die immer höher werdenden Standards entlang der gesamten Wertschöpfungskette viel von den Unternehmen abverlangen und es folglich dessen zu Schwierigkeiten für die Unternehmen kommen kann. Die Weiterentwicklung der Standards wird grundsätzlich von allen befürwortet, jedoch wurde auch angemerkt, dass die dadurch entstehenden Kosten oftmals zu hoch sind und dadurch auf günstigere Importware in gewissen Teilbereichen zurückgegriffen wird. (vgl. IP01, 2023, Z. 95 – 96; IP03, 2023, Z. 34 – 37; IP07, 2023, Z. 337 – 340)

Eine einzigartige Herausforderung wurde von einem der zehn ExpertInnen genannt. So teilte dieser mit, dass man mit einigen Produkten in einer Nische unterwegs ist. Innerhalb dieser steht man vor der Problematik, dass von zwei der Rohstoffe die Inlandsdeckung nur 5 bzw. 20 Prozent beträgt. So besteht die Aufgabe darin, die gesamte Infrastruktur in diesem Bereich künftig optimierter aufzubauen. (vgl. IP05, 2023, Z. 17 – 21)

Hinsichtlich der Herausforderung, welche das Personal und die Personalfindung betreffen, war sich die Mehrheit der ExpertInnen einig. Aus den Interviews geht hervor, dass die notwendige Automatisierung zwar voranschreitet, jedoch das Problem des Personalmangels noch nicht lösen kann. In diesem Zusammenhang wurde auch mitgeteilt, dass ein Fachkräftemangel vor allem von TechnikerInnen und ElektrikerInnen in der Branche besteht. Einer der Interviewten schildert die

beschriebene Problematik so drastisch, dass man ohne ausländische KollegInnen nicht mehr in der Lage sei die Arbeit und Aufträge entsprechend abzuarbeiten. (vgl. IP09, 2023, Z. 84 – 88). Außerdem werden in diesem Zusammenhang auch die überdurchschnittlichen Lohnerhöhungen, welche mit dem heurigen Jahr schlagend werden, als Herausforderung wahrgenommen.

Als ergänzende Punkte hinsichtlich der Herausforderungen für österreichische Schlacht- und Fleischverarbeitungsbetriebe wurde von den ExpertInnen die Thematik der TierschützerInnen sowie die Wahrnehmung der Produkte bei den EndkonsumentInnen genannt. Beschrieben wird diese Herausforderung von den befragten Personen dahingehend, dass die Unternehmen immer mehr in Richtung Tierwohl gerichtet werden. Bezugnehmend auf die Herausforderung, wie KundInnen die Produkte wahrnehmen, wurde seitens der ExpertInnen mitgeteilt, dass man diesem Thema selbst kritisch gegenüberstehen muss. Hier wird vor allem die Werbung mit der grünen Wiese und dem sprechenden Ferkel erwähnt und zumeist kritisch betrachtet. Die Problematik ergäbe sich dann, dass Bilder, welche die Realität zeigen, die KonsumentInnen verschrecken würden. (vgl. IP02, 2023, Z. 105 – 106; IP08, 2023, Z. 39 – 44)

Neben den oben aufgezählten Herausforderungen teilten die ExpertInnen auch mit, dass es zu gewissen **Entwicklungen/Veränderungen**, welche sich auf die Fleischbranche auswirken, kommt. Dieses Thema ist die dritte und letzte Subkategorie des ersten Frageblocks.

Der verlorengegangene Stellenwert des Fleisches wurde von den Interviewten in diesem Zusammenhang genannt. Während früher Fleisch als Luxusgut wahrgenommen wurde und Wohlstand vermittelte, hat sich diese Bedeutung mittlerweile verändert. Dahingehend wird auch erwähnt, dass aufgrund der Massentierhaltung Fleisch eher negativ wahrgenommen wird, es Fleischprodukte in Überfluss gibt und Fleisch mittlerweile zum billigsten Nahrungsmittel geworden ist. Gleichermäßen kommt es zu einer Verschiebung unter den Fleischsorten selbst, so die ExpertInnen. Diesbezüglich sagen die Befragten aus, dass Weißfleisch noch in der günstigeren Position ist. Der Rotfleisch-Absatz hingegen stagniert und sinkt. Diesbezüglich wurde vor allem Schweinefleisch von den ExpertInnen genannt.

Zudem erwähnten viele der Interviewten den Generationswandel und der damit einhergehende kritisch hinterfragende Zugang zum Fleischkonsum. So sagt IP08 (2023, Z. 53 – 56) in diesem Zusammenhang „Also das merken wir schon, dass wir, das mit der Generation Y und Z, dass einfach

die Ernährungsgewohnheiten sich verändern, dass sich Gerichte stärker durchmischen, dass es ja die klassische Hausmannskost gibt aber dort auch der Fleischanteil reduziert wird.“

Das veränderte Kaufverhalten war ein weiterer Aspekt, der von einer Vielzahl der Befragten genannt wurde. Die ExpertInnen merken diesbezüglich an, dass in der Coronapandemie mehr Wert auf Qualität gelegt wurde und dafür auch mehr Geld ausgegeben wurde. Aufgrund der aktuell vorliegenden Inflation wird vermehrt darauf geachtet wieviel Geld ausgegeben wird und es ist ersichtlich, dass grundsätzlich anders eingekauft wird. Außerdem erwähnen die ExpertInnen in diesem Kontext, dass andere Produkte mehr an Bedeutung gewinnen. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die KundInnen dazu bereit sind hochwertige Produkte zu kaufen, wenn es ihnen finanziell gut geht.

Eine weitere spürbare Entwicklung ist, dass die Haltung der Tiere und das damit verbundene Thema Tierwohl in Österreich an Bedeutung gewinnt, meinen die Befragten. (vgl. IP01, 2023, Z. 66 – 67; IP06, 2023, Z. 27 – 28) Dies lässt sich auch in Zahlen darstellen. So wird von einer der befragten Personen mitgeteilt, dass ein Unternehmen in den letzten 5 bis 6 Jahren Tierwohlprogramme in den Markt geliefert hat und diese bereits über 40 % vom gesamten Umsatzvolumen ausmachen (vgl. IP02, 2023, Z. 76 – 78).

Bezugnehmend auf die wahrgenommenen Entwicklungen/Veränderungen wurde auch der Wissensverlust der KonsumentInnen gegenüber Lebensmitteln von den ExpertInnen angeführt. Als Grund des sinkenden Bezuges zur Lebensmittelproduktion wird von den ExpertInnen genannt, dass immer weniger Personen in diesem Segment arbeiten wollen. (vgl. IP06, 2023, Z. 74 – 78; IP09, 2023, Z. 123 – 124)

Abschließend zum Thema Entwicklungen/Veränderungen wurde von den ExpertInnen gemeint, dass es zu einer Marktbereinigung kommen wird. Speziell für mittelständische Betriebe wird es schwieriger werden, denn die großen Betriebe werden sich in Richtung Kostenführer entwickeln und die kleinen Betriebe werden die Spezialisierung schaffen. (vgl. IP01, 2023, Z. 12; IP08, 2023, Z. 14 – 17)

### 5.6.2. Konsumententrends

In dieser Hauptkategorie werden die Konsumententrends vorgestellt. Vier darunter wurden bereits in der Literatur näher dargestellt. Um eine entsprechende Struktur zu gewähren, wurde die Subkategorie **Trendarten** hinzugefügt, wo auf die einzelnen Trends eingegangen wird. In weiterer Folge werden die **Auswirkungen** der Trends sowie die **Entwicklungen/Tendenzen**, welche ebenso Subkategorien darstellen, näher erörtert.

Der erste Trend, zu dem die Interviewten befragt wurden, ist der Trend der Nachhaltigkeit. Laut der Befragten ist Nachhaltigkeit auf jeden Fall notwendig und hat einen hohen Stellenwert innerhalb der Unternehmen. Daher werden bezugnehmend auf diesen Trend auch entsprechende Maßnahmen gesetzt. Weiters wird von den Befragten erwähnt, dass die österreichische Fleischindustrie hinsichtlich der Nachhaltigkeit oft an den Pranger gestellt wird. Ergänzend definieren die ExpertInnen den Begriff der Nachhaltigkeit als sehr breit gestreut und, dass dieser mittlerweile sehr inflationär benutzt wird. Außerdem teilen die ExpertInnen mit, dass die Nachhaltigkeit zu differenzieren ist. So wird die Nachhaltigkeit laut ExpertInnen unterteilt in die Nachhaltigkeit hinsichtlich des Rohstoffes und in die Nachhaltigkeit bezüglich der Firmenstruktur und des Produktionsprozesses.

Ergänzend dazu meinen die Interviewten, dass Regionalität und Nachhaltigkeit in enger Verbindung zueinanderstehen. (vgl. IP04, 2023, Z. 139 – 140)

Wie vorhin bereits erwähnt, meinen die ExpertInnen, dass die Nachhaltigkeit auf unterschiedlichen Ebenen innerhalb der Betriebe umgesetzt wird. So wird unter anderem von einigen Befragten genannt, dass man bzgl. Nachhaltigkeit hinsichtlich der Ressource Fleisch darauf achtet, dass die Rohstoffe aus Österreich stammen, um kurze Transportwege zu gewähren. Außerdem erwähnen die Befragten, dass darauf geachtet wird, dass die für die tierische Aufzucht eingesetzten Futtermittel, aus möglichst regionaler sowie heimischer Produktion stammen. (vgl. IP01, 2023, Z. 177 – 178; IP06, 2023, Z. 155 – 157; IP09, 2023, Z. 168 – 169) Ein weiterer Interviewpartner meinte in diesem Zusammenhang auch, dass sich Nachhaltigkeit allgemein durch einen wertvollen Umgang mit dem Tier sowie mit dem Fleisch selbst zeigt. (vgl. IP02, 2023, Z. 177 – 178)

Rückt nun die Nachhaltigkeit der Firmenstruktur in den Vordergrund, so gibt mehr als die Hälfte der Befragten bekannt, dass bereits Photovoltaikanlagen in den Betrieben installiert wurden und

damit versucht wird, fossile Energiequellen zu ersetzen. Einer der Befragten merkte noch zusätzlich an, dass bereits in ein Pilotprojekt hinsichtlich einer Agrophotovoltaikanlage investiert wurde. (vgl. IP05, 2023, Z. 185 – 186) Ein weiterer Punkt, welcher zum Thema Nachhaltigkeit innerhalb der Firmenstruktur von den Interviewten genannt wurde, war, dass Wärmerückgewinnungssysteme und Kühlsysteme, welche klimaschonend fungieren, installiert wurden. Der letzte Aspekt, welcher dazu von den ExpertInnen noch erwähnt wurde, ist jener, dass fossile Brennstoffe durch Biomasse substituiert werden. (vgl. IP01, 2023, Z. 170 – 172; IP08, 2023, Z. 171 – 172) Eine kontroverse Aussage, hinsichtlich der zuvor genannten Maßnahmen bezüglich der Nachhaltigkeit, tätigt eine befragte Person. So meint diese, dass aufgrund der bereits erreichten Lebensdauer des Produktionsgebäudes, kein Geld in nachhaltige Technologien investiert worden ist. (vgl. IP07, 2023, Z. 202 – 203) Der Großteil der InterviewpartnerInnen beschreibt ebenso, dass auch bezüglich Verpackungsmaterialien und Recyclingfähigkeit zum Thema Nachhaltigkeit reagiert wird. Mit diesen implementierten Maßnahmen versucht man Kunststoff entsprechend zu reduzieren, so die Befragten.

Nach dem zuvor beschriebenen Trend der Nachhaltigkeit und dessen Auswirkungen wurde auf den Trend Veganismus eingegangen. Die ExpertInnen teilten mit, dass der Trend Veganismus in der Branche durchaus wahrgenommen wird. In diesem Kontext schildern die ExpertInnen, dass das Geschäftsfeld Fleisch schwerer zu bedienen sein wird sowie, dass der Trend auch die Absatzzahlen der Unternehmen sinken lässt. (vgl. IP08, 2023, Z. 217 – 218; IP09, 2023, Z. 453) Andererseits meinen einige der Befragten auch, dass von diesem Trend keine Bedrohung ausgeht und es sich um eine Gruppierung handelt. (vgl. IP04, 2023, Z. 497 – 496; IP06, 2023, Z. 186)

Zu den betrieblichen **Auswirkungen**, welche dieser Trend innerhalb der Unternehmen auslöst, werden von den ExpertInnen zwei Szenarien beschrieben. Dahingehend verlautbarte ca. die Hälfte der Befragten, dass dieser Trend keine Auswirkungen innerhalb des Unternehmens hat, da zum einen keine veganen Produkte innerhalb der Unternehmen produziert werden und zum anderen dies auch künftig nicht angedacht ist. Die andere Hälfte der InterviewpartnerInnen hingegen beschreibt, dass der Trend des veganen Lebensstils sehr wohl bereits einiges innerhalb der Unternehmen ausgelöst hat. So schildern die ExpertInnen, dass bereits verschiedene Maßnahmen aufgrund des Trends ergriffen wurden. Dies beginnt zum Beispiel bei der Bereitstellung von Rohstoffen, geht weiter über die Produktentwicklung veganer Produkte, bis hin zu einer eigenen

Produktlinie und Handelsmarke, die genau auf diesen Trend setzt. Als eine andere Herangehensweise hinsichtlich des Trends Veganismus erwähnen die ExpertInnen die Herstellung von Hybridprodukten oder Mischprodukten. Dadurch konnte an den Produkten eine Fleischreduktion vorgenommen werden. Einer der ExpertInnen konnte, die Produkte allerdings nicht für gut empfinden. (vgl. IP02, 2023, Z. 216 – 218; IP07, 2023, Z. 144 – 145)

Der dritte Trend, mit dem die Befragten konfrontiert wurden, ist der Trend Tierwohl. Hinsichtlich dieses Trends gaben alle TeilnehmerInnen der Interviews an, dass diesbezüglich bereits viel in Bewegung ist und auch bereits umgesetzt wurde. Außerdem wurde in diesem Zusammenhang von vielen Befragten angemerkt, dass es zu definieren gilt, was explizit unter Tierwohl bzw. unter Tierschutz verstanden wird. Die Relevanz vom Trend Tierwohl beschreibt einer der ExpertInnen mit der Antwort, dass man sich mit dem Trend Tierwohl am ehesten beschäftigen müsse, da dieser den größten Wirkungsgrad auf die Branche habe. (vgl. IP09, 2023, Z. 559) Die **Auswirkungen** des Trends beschreiben die ExpertInnen wie folgt. IP06 (2023, Z. 219 – 220) meint dazu „Naja für uns ist Tierwohl ein Gründungsgedanke, also für uns spielt er schon über 23 Jahren eine Rolle.“ Einer der ExpertInnen gab in diesem Zusammenhang bekannt, dass sich das Unternehmen gerade in einer Entwicklungsphase hinsichtlich dieses Trends befindet. (vgl. IP10, 2023, Z. 479 – 480) In vielen anderen Betrieben wird Tierwohl bereits praktiziert und gelebt. Dabei merken die ExpertInnen auch an, dass es unter dem Begriff Tierwohl wiederum verschiedenste Ausbaustufen gibt. Umgesetzt werden diese Programme dahingehend, dass mit landwirtschaftlichen Betrieben zusammengearbeitet wird, welche laut den Interviewten von den Unternehmen selbst ausgewählt werden. Außerdem gaben die ExpertInnen bekannt, dass die ausgewählten LandwirtInnen von den Betrieben gefördert werden. In weiterer Folge halten die ausgewählten landwirtschaftlichen Betriebe die Tiere, welche von den Schlacht- und Fleischverarbeitungsbetrieben abgenommen werden, unter festgelegten Haltungsbedingungen, so die ExpertInnen. Eine der befragten Personen beschreibt die Haltung so, dass die Tiere nur in überschaubaren Herden gehalten werden (vgl. IP05, 2023, Z. 244 – 255). Laut InterviewpartnerInnen gibt es außerdem noch weitere Richtlinien, welche mit TierärztInnen und NGOs ausgearbeitet wurden. Einer der ExpertInnen teilte mit, dass auch bereits der zweite Schritt innerhalb der Wertschöpfungskette, sprich die Schlachtung, in Tierwohl-Kriterien gehüllt wird. Dahingehend baute das Unternehmen einen eigenen Schlachthof. Dabei wurde bereits berücksichtigt, dass eine gläserne Produktion möglich

ist. Dadurch können betriebsfremde Personen und KonsumentInnen Einblicke in die Produktion gewinnen, ohne dass der laufende Betrieb gestört wird, so eine Person der ExpertInnen. (vgl. IP02, 2023, Z. 251 – 252)

Der letzte Trend, der befragt wurde, ist der Trend der alternativen Proteinquellen, mit dem Schwerpunkt auf Insekten und In-vitro-Fleisch. Zu diesem Trend gaben die ExpertInnen bekannt, dass dieser viele Möglichkeiten für die Zukunft mit sich bringt, vor allem hinsichtlich einer geschlossenen Kreislaufwirtschaft. Gleichzeitig ging aus den Interviews hervor, dass sich die meisten noch nicht mit der Thematik beschäftigt haben. Daher ergeben sich für den Großteil der Unternehmen auch keine **Auswirkungen**. Einer unter den InterviewpartnerInnen teilte jedoch mit, bereits Versuche mit Wasserpflanzen durchgeführt zu haben. Genauer gesagt handelt es sich laut der Person um eine Wasserlinse. (vgl. IP05, 2023, Z. 304 – 305)

Angesichts dieser Trends lassen sich diverse **Entwicklungen/Tendenzen** von den befragten Personen erkennen. So merken die ExpertInnen an, dass KonsumentInnen stärker denn je von außen hinsichtlich des Fleischkonsums beeinflusst werden. In diesem Zusammenhang meinen die ExpertInnen auch, dass die allgemeine Datenvernetzung, Social Media, InfluencerInnen, DiätologInnen sowie ÄrztInnen zu einem weniger intensiven Fleischkonsum raten. (vgl. IP01, 2023, Z. 122 – 123; IP04, 2023 Z. 81 – 82; IP10, 2023, Z. 256 – 257)

Als weitere Tendenzen, welche sich erkennen lassen, beschreiben die Experten, dass am Trend Tierwohl seitens der KonsumentInnen mehr Interesse besteht und auch Handelsketten auf diesen mitaufspringen. Laut der befragten Personen fordert eine gewisse Gruppierung unter KonsumentInnen diese Artikel ein, jedoch wird danach nur ein Bruchteil davon gekauft. Dennoch wird der Trend von den ExpertInnen grundsätzlich als Aufwärtstrend beschrieben, der sich aktuell noch wellenartig spürbar macht. Außerdem wurde hinsichtlich der Tierwohl-Bewegung von den befragten Personen mitgeteilt, dass Tierwohl-Vorgaben in einigen Jahren Standard sein werden und nicht mehr darüber gesprochen wird. Eine Person der ExpertInnen widersprach diesen Aussagen, da er der Meinung ist, dass Tierwohl in Österreich noch einen untergeordneten Rang innehat. Dahingehend meinte der Befragte, dass in Deutschland aufgrund der verpflichtenden Tierwohl-Kennzeichnung der Druck durch den Gesetzgeber wesentlich größer ist als in Österreich. (vgl. IP08, 2023, Z. 348 – 349) So teilt auch eine befragte Person die Meinung, dass, wenn

im österreichischen Handel als auch in der Gemeinschaftsverpflegung mehr Transparenz vorliegen würde, Tierwohl noch mehr Bedeutung am Markt dazugewinnen kann (vgl. IP02, 2023, Z. 268 – 271). Hinsichtlich der Haltung und Schlachtung von Tieren wurde ebenso eine Entwicklung von einem der Befragten kundgegeben. So meint dieser, dass die Erläuterung, wie die Produktion abläuft, mangelhaft erklärt wird. Als Folge dessen entstehen radikalere Zugänge, um die Fleischproduktion zu kritisieren. (vgl. IP05, 2023, Z. 361 – 369)

Bezüglich des Veganismus wird auch eine gewisse Strömung von einem der Befragten beschrieben. Dies liegt vor allem an der Einschätzung, dass die KundInnen von heute abwechslungsreicher essen wollen. (vgl. IP05, 2023, Z. 222 – 224) Zu den veganen Ersatzprodukten meinen die ExpertInnen, dass diese immer mehr Platz bekommen werden, jedoch eine Nische bzw. eine Trendercheinung bleiben werden (vgl. IP02, 2023, Z. 234 – 235; IP03, 2023, Z. 361 – 362). Ergänzend fügte IP03 hinzu, dass bei einer Umfrage 36 % der TeilnehmerInnen angaben, es sich vorstellen zu können, Fleischersatzprodukte zu kaufen. (vgl. IP03, 2023, Z. 483 – 484)

Eine Entwicklung, welche in Verbindung mit der Nachhaltigkeit steht, ist, dass diese laut den InterviewpartnerInnen zu einer Pflichtübung werden wird. So teilen die ExpertInnen mit, dass in Zukunft für das Bedienen größerer Handelshäuser Nachhaltigkeitsberichte sowie Energie-Audits benötigt werden. Außerdem gehen die ExpertInnen davon aus, dass Unternehmen, welche in Bezug auf Nachhaltigkeit nur das Mindestmaß betreiben, in der Zukunft nicht mehr existieren werden. (vgl. IP03, 2023, Z. 378 – 381; IP04, 2023, Z. 247 – 249; IP09, 2023, Z. 559)

Beschrieben wurde auch von einer Person der ExpertInnen die Entwicklung, dass Lebensmittel heutzutage eine geringere Wertigkeit haben. So wurden früher bis zu 50 Prozent des Gehalts für Lebensmittel ausgegeben. (vgl. IP10, 2023, Z. 690 – 693)

Abschließend zu den Entwicklungen meinen die ExpertInnen, dass weniger Fleisch konsumiert werden wird, jedoch langsamer passieren als die Prognosen vorgeben. Allerdings wird auch angemerkt, dass Lebensmittel, Lebensmittel bleiben und in der Natur wachsen bzw. aufgezogen werden und nicht in einem Reagenzglas. (vgl. IP07, 2023, Z. 369 – 373; IP08, 2023, Z. 370 – 374)

### 5.6.3. Chancen & Risiken

Aufgrund der Konsumententrends und diversen Entwicklungen ergeben sich Chancen als auch Risiken für die österreichischen Schlacht- und Fleischverarbeitungsbetriebe. Diese Entwicklungen werden innerhalb dieser Hauptkategorie beschrieben. Die Hauptkategorie gliedert sich in vier Subkategorien, welche sich aus den **neuen Möglichkeiten, den Herausforderungen, die Zukunftsentwicklung** sowie den **Prognosen** zusammensetzt.

Wie in der Arbeit bereits zuvor beschrieben wirken einige Trends auf die Unternehmen. Dahingehend ist auch zu erkennen, dass laut ExpertInnen schon einiges in der gesamten Branche unternommen wird. Aus den Interviews ging auch heraus, dass aufgrund der Trends, welche zum Teil sehr langfristig wirken, auch **neue Möglichkeiten** entstehen. So beschrieb die Mehrheit der InterviewpartnerInnen, dass die alternative Proteinquelle in Form von Insekten ein enormes Potenzial mit sich bringt. Genauer gesagt meinen die ExpertInnen, dass die Wertigkeit von Larven vielen noch nicht bewusst ist. Speziell beschreiben die ExpertInnen, dass das Insektenprotein für die Herstellung von Futtermitteln herangezogen werden kann, da dieses alternative Protein für Tiere wie zum Beispiel Geflügel prädestiniert ist. Außerdem meinen die ExpertInnen, dies käme den natürlichen Instinkten der Tiere näher. Weitere Argumente der befragten Personen sind, dass es vor Jahren durchaus üblich war, tierisches Knochenmehl für die Herstellung von Futtermitteln heranzuziehen. Durch den BSE-Skandal wurde die Fütterung mit Knochenmehl verboten, was zu einer höheren Importrate von Übersee-Soja führte. Laut der Befragten kann durch den Einsatz von Larven und Insektenproteinen eine Unabhängigkeit von Übersee-Soja hergestellt werden. Neben dem Einsatz als Futtermittel in der Nutztierhaltung, meinen die ExpertInnen, dass das Protein von Insekten auch im Heimtierbereich eingesetzt werden kann. Als weiteren Punkt beschreiben die InterviewpartnerInnen, dass Insektenprotein eine Kreislaufwirtschaft ermöglicht. Durch die Möglichkeit der Fütterung der Insekten mit Abfällen aus der Lebensmittelproduktion, kann die Kreislaufwirtschaft geschlossen werden. Dies wird von den Befragten auch als der Missing Link bezeichnet. Ein Interviewpartner meinte im Zusammenhang mit Insektenprotein, dass dies auch bei der Herstellung von Wurstwaren eingesetzt und über diesen Weg Fleisch ersetzt werden kann. (vgl. IP03, 2023, Z. 334 – 336)

Der Trend der Nachhaltigkeit, bringt laut einigen unter den befragten ExpertInnen neue Optionen mit sich. So dient dieser Trend zum einem als Existenzsicherung. Ferner wird das von den InterviewpartnerInnen so beschrieben, dass Unternehmen aufgrund des Trends die Abläufe ihres Unternehmens, genauer überprüfen werden. Daraus ergibt sich, dass Prozesse, welche in Vergessenheit geraten sind bzw. zum Teil auch das Bewusstsein noch gar nicht vorhanden war, erneut evaluiert werden und dadurch Kosten gespart werden können. Darüber hinaus beschreiben die ExpertInnen, dass sich die österreichischen ProduzentInnen bezugnehmend auf die Nachhaltigkeit durchaus öffnen können. Aufgrund der hohen Energiepreise haben viele Betriebe Alternativen gesucht und neue Techniken installiert und anhand dieser Tatsache braucht sich die Branche gegenüber ausländischen MitbewerberInnen keinesfalls zu verstecken, so die InterviewpartnerInnen.

Als weitere neue Möglichkeiten erwähnen zwei der ExpertInnen auch Algen und Wasserpflanzen. Diese sind bekannt für ihren hohen Gehalt an Nährstoffen und können wiederum als Futtermittel und direkt als Lebensmittel eingesetzt werden. Die Wasserpflanze kann auch aus eingesetzten Prozesswässern die benötigten Nährstoffe filtern und verwerten und dient somit auch der Nachhaltigkeit, so die Befragten. (vgl. IP03, 2023, Z. 351 – 352; IP05, 2023, Z. 313 – 317)

Einige der ExpertInnen führen im Kontext zu den neuen Möglichkeiten hinsichtlich Konsumententrends auch den Trend des Tierwohls an. Durch diesen Trend wird jungen LandwirtInnen die Perspektive geboten, dass ihre Bauernhöfe umgebaut und so gestaltet werden können, wie sie es sich wünschen, so die InterviewpartnerInnen. Überdies wird dadurch ermöglicht, dass die junge Generation der Landwirtschaft wieder ihr Haupteinkommen aus der Landwirtschaft beziehen kann. Als weiteren Aspekt nennen die ExpertInnen, dass Fleisch wieder zum Genussmittel wird und Werte wie Achtung und Wertschätzung gegenüber Fleisch aufgrund der höheren Kosten wieder Bedeutung erhalten.

Der Trend des Veganismus bringt laut drei der befragten Personen neue Potenziale mit sich. Durch das Einführen einer neuen Produktlinie bzw. durch das Herstellen veganer Produkte können zum einen betriebsintern die bereits vorhandenen Maschinen noch besser ausgelastet werden und zum anderen, betriebsextern, neue Geschäftsfelder erschlossen werden. Noch dazu können neue Kundengruppen angesprochen werden, so die InterviewpartnerInnen. Außerdem geben die ExpertInnen an, dass dadurch alte Vertriebsstrukturen aufgebrochen werden können

und neue Kanäle eingeschlagen werden können sowie Exportmöglichkeiten entstehen. In diesem Bezug nennen die ExpertInnen auch die vorhandene Rohstoffvielfalt. Ein zusätzlicher Benefit, der dadurch geboten wird, ist der Aufbau eines zweiten Standbeins und die Absicherung des Unternehmens, so einer der befragten InterviewpartnerInnen (vgl. IP03, 2023, Z. 453 – 465; IP07, 2023, Z. 458 – 469; IP08, 2023, Z. 389 – 405)

Abschließend wurde von zwei ExpertInnen beschrieben, dass es auch durch externe Impulse zu einer Bewusstseinsveränderung kommt, was von ihnen als neue Möglichkeit wahrgenommen wird. So nehmen VerbraucherInnen qualitativ hochwertig hergestelltes Fleisch positiv wahr, anstatt dieses zu kritisieren. (vgl. IP06, 2023, Z. 421 – 433; IP08, 2023, Z. 602 – 604)

Neben den oben beschriebenen neuen Möglichkeiten entstehen auch entsprechende **Herausforderungen** für österreichische Schlacht- und Fleischverarbeitungsbetriebe. Diese sind laut einigen der befragten Personen insofern zu erkennen, dass sich aufgrund der sinkenden Akzeptanz gegenüber der Tierhaltung neue Problemfelder eröffnen. Dahingehend meint einer der ExpertInnen, dass die Herausforderung darin bestehe, den negativen Touch, mit dem die Fleischbranche behaftet ist, zu glätten (vgl. IP10, 2023, Z. 671 – 677). Hierzu wird jedoch von ExpertInnen angeführt, dass eine Problematik darin bestehe, einen realistischen Bezug zur Landwirtschaft und deren Produktion herzustellen. Gründe hierfür sind, dass in der Werbung eine Welt suggeriert wird, die nicht der Realität entspricht und auf der anderen Seite Schreckbilder und falsch dargestellte Sachverhalte in den sozialen Netzen zu Aufschreien seitens der KonsumentInnen führt. (vgl. IP06, 2023, Z. 682 – 690; IP04, 2023, Z. 610 – 612)

Angesichts des Trends Tierwohl wurde von der Mehrheit der ExpertInnen auch schwer lösbare Themengebiete geschildert. Der Großteil der InterviewpartnerInnen sprach in diesem Kontext an, dass man sich diesbezüglich vorsichtig entwickeln müsse, da nicht klar ist, ob die KundInnen wirklich bereit sind, mehr Geld für Tierwohlprodukte auszugeben. So schildert IP05 (2023, Z. 445 – 447) „Die Kosten die durch solche Programme, oder durch diese Art und Weise der Produktion entstehen, sind durchaus höher als in den herkömmlichen Produktionen und die müssen am Markt argumentiert werden.“ Eine weitere Problematik sind laut ExpertInnen in diesem Zusammenhang die immer strenger werdenden Auflagen. Laut InterviewpartnerInnen beziehen sich diese Problemstellungen speziell auf fehlende Übergangsfristen als auch die finanzielle Machbarkeit für die Landwirtschaft. Ein Gesichtspunkt, der in diesem Zusammenhang auch erwähnt

wurde, sind die gesetzlichen Rahmenbedingungen, welche ein entsprechendes Umbauen von Ställen erschwert. Als letztes wird in diesem Zusammenhang von einer befragten Person noch kundgegeben, dass LandwirtInnen aufgrund der neuen gesetzlichen Vorgaben womöglich die Produktion einstellen und es somit zu wenig RohstofflieferantInnen gibt. (vgl. IP01, 2023, Z. 327 – 333; IP04, 2023, Z. 592 – 598)

Betreffend Insekten und dem daraus gewonnenen Protein nennen die ExpertInnen auch Herausforderungen. Diesbezüglich wird vor allem die Herausforderung der Akzeptanz von Insekten als Lebensmittel bzw. für den humanen Konsum innerhalb Europas angeführt. Dahingehend meint IP07 (2023, Z. 385 – 389) „Das war eine Mutprobe in meiner Kindheit, dass ich einen Regenwurm gegessen habe, aber ich werde jetzt nicht hergehen und irgendwelche Käfer essen anzufangen.“ So schilderten die InterviewpartnerInnen eine fehlende Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft und meinen, dass es noch mindestens eine Generation dauern würde, bis die Abneigung oder der Ekel abgelegt ist (vgl. IP07, 2023, Z. 385 – 389; IP08, 2023, Z. 273 – 277).

Bezüglich des Trends Veganismus werden von den ExpertInnen ebenso Herausforderungen angeführt. In diesem Zusammenhang wird erwähnt, dass der Trend potenzielle KundInnen abwirbt. Damit verbunden ist auch ein entsprechender Rückgang der Mengen. (vgl. IP01, 2023, Z. 216 – 218) Hinsichtlich der Produktion von veganen oder vegetarischen Produkten, meinte einer der GesprächspartnerInnen, dass es eine Challenge sein wird, die benötigten Rohstoffe regional und nicht aus Übersee zu beziehen, da Unternehmen ansonsten wiederum in Kritik geraten könnten. Darüber hinaus sieht er eine weitere Herausforderung darin MitarbeiterInnen, welche Jahre lang als FleischhackerInnen gearbeitet haben, von der Produktion veganer Produkte zu überzeugen. (vgl. IP08, 2023, Z. 410 – 416) Das fehlende Know-How und die fehlende Erfahrung über die Herstellung veganer Produkte wird ebenso von den ExpertInnen als Herausforderung erwähnt. Dahingehend beschreiben sie, dass es schwer möglich ist, die Erfahrung aus der Fleischverarbeitung gänzlich auf eine vegane Produktion umzulegen. Zudem wurde angemerkt, dass gewisse Rohstoffe für die vegane Produktion, künftig als mögliche Allergene eingestuft werden könnten. Dies könnte in weiterer Folge von KonsumentInnen als schädlich wahrgenommen werden und eine weitere Herausforderung für die Produktion von veganen Produkten darstellen. (vgl. IP03, 2023, Z. 469 – 472; IP07, 2023, Z. 488 – 491)

Abschließend wurden von den ExpertInnen Herausforderungen in Bezug auf den Trend Nachhaltigkeit erwähnt. So meint einer der Befragten, dass es herausfordernd sein wird, die Nachhaltigkeit in allen Bereichen so zu optimieren, dass umweltfreundlich produziert werden kann. Außerdem wird in diesem Zusammenhang angeführt, dass die umweltfreundliche Produktion für KonsumentInnen ein Kaufargument in der Zukunft sein wird. (vgl. IP02, 2023, Z. 340 – 343) Allgemeiner beschreibt dies eine weitere befragte Person, welche der Meinung ist, dass die langfristige Herausforderung darin liegen wird, wie sich der Umgang mit den Ressourcen gestaltet. (vgl. IP06, 2023, Z. 480 – 482)

Diese Hauptkategorie wird mit der Subkategorie der **Zukunftsentwicklung** als auch den **Prognosen** abgerundet.

Auf die Frage, wohin sich die österreichische Fleischindustrie entwickeln wird, prognostizierte die Mehrheit der ExpertInnen eine Spezialisierung und Automatisierung innerhalb der Branche. So schildern die ExpertInnen, dass in der Fleischindustrie große Betriebe noch größer werden und kleine verschwinden oder das Auslangen innerhalb einer Nische finden werden. Einer der Befragten meinte dahingehend, dass es künftig Betriebe geben wird, welche Menge produzieren aber auch kleine handwerkliche Betriebe wieder aufleben werden. (vgl. IP07, 2023, Z. 610 – 612)

Bei der Prognose, wie sich der Fleischkonsum in Zukunft entwickeln wird, antwortete die Überzahl der ExpertInnen, dass dieser innerhalb Österreichs sowie der europäischen Union noch weiter rückläufig sein wird. Wird die Frage global formuliert, so waren sich die ExpertInnen über dessen Steigerung einig. Als Gründe hierfür werden von ExpertInnen, der Bedarf innerhalb der asiatischen Länder sowie die weiter anwachsende Weltbevölkerung genannt. Eine der befragten Personen ergänzte in diesem Zusammenhang, dass der rückläufige Fleischkonsum innerhalb Europas nicht auf Null herabfallen würde, sondern an einem Punkt stagnieren wird. (vgl. IP02, 2023, Z. 424 – 428) Trotz des rückläufigen Fleischkonsums prognostizieren ein paar der ExpertInnen einen Fortbestand der Unternehmen. Solange eine freie Marktwirtschaft vorliegt, meinen die ExpertInnen, werden unterschiedlichste Produktionsformen ihre Berechtigung haben. (vgl. IP01, 2023, Z. 292 – 294; IP05, 2023, Z. 504 – 507)

Hinsichtlich des Trends Tierwohl sagen die ExpertInnen voraus, dass dieser weiterhin bestehen bleibt. In diesem Zusammenhang meint IP04 (2023, Z. 680 – 681) „Es wird sicher mehr Achtung

den Tieren geschenkt werden, in der Haltung.“ Wie sehr sich diese Programme durchsetzen werden, hängt von den AbnehmerInnen ab, ob diese die anfallenden Mehrkosten abdecken oder ob weiterhin nur nach dem Preis eingekauft wird. (vgl. IP01, 2023, Z. 368 – 373; IP10, 2023, Z. 623 – 625) IP02 (vgl. 2023, Z. 468 – 498) entkräftet dieses Argument wiederum. So prognostiziert dieser die Zukunft so, dass die konventionellen Artikel generell am meisten verlieren werden und für Tierwohl Artikel Wachstumspotenziale vorliegen.

Dem Veganismus steht die Mehrheit der ExpertInnen offen gegenüber und sieht diesen Trend nicht als Bedrohung. So gilt die Meinung, dass sich die gesamte Bevölkerung nicht innerhalb kürzester Zeit ausschließlich vegan ernähren wird. Weiters wird von den ExpertInnen beschrieben, dass eine Symbiose zwischen dem Konsum von Fleisch und der veganen Ernährung entstehen kann. Dies wird insofern in puncto Nachhaltigkeit notwendig sein, wenn es der Gesellschaft wichtig ist, mit den vorhandenen Ressourcen entsprechend hauszuhalten. Dahingehend werden vegane Produkte notwendig sein, nachdem auf der Fleischseite weniger vermarktet wird. Ergänzend wurde von einem der ExpertInnen noch hinzugefügt, dass es schwierig zu prognostizieren ist, wie sich KonsumentInnen hinsichtlich der überdurchschnittlich eingesetzten Zusatzstoffe in veganen Produkten verhalten werden, da dies auch kritischer hinterfragt wird. (vgl. IP07, 2023, Z. 493 – 494)

Zu In-vitro-Fleisch, einer alternativen Proteinquelle, teilten die ExpertInnen mit, dass dieses für die globale Ernährung eine Rolle spielen wird. Einer der befragten ExpertInnen meinte in diesem Kontext, dass dieser Rohstoff speziell in der Gastronomie und in der Hotellerie Einsatz finden kann, da bei der Herstellung geschmacklich vieles kaschiert werden kann. (vgl. IP03, 2023, Z. 576 – 589) Einer der ExpertInnen äußerte dazu, dass die industrielle Herstellung noch auf sich warten lässt und die Produktion frühestens in 5 bis 10 Jahre in Serie geht, da derzeit noch Pilotanlagen im Einsatz sind. Außerdem meint diese befragte Person, dass die industrielle Produktion von In-vitro-Fleisch im angloamerikanischen Raum schneller voranschreiten kann. Eine Herausforderung in der EU wird sein, dass In-vitro-Fleisch der Novel-Food-Verordnung entsprechen muss. (vgl. IP08, 2023, Z. 293 – 298)

#### 5.6.4. Strategie

Der letzte Themenblock, der bei den Interviews abgefragt wurde, behandelte das Thema der Strategie und war auch eine Hauptkategorie des Interviewleitfadens. In weiterer Folge wurden in den Subkategorien die **Kundenanforderung**, die **Differenzierung** sowie die **strategische Ausrichtung** abgefragt.

Innerhalb der letzten Jahre änderte sich das Kundenverhalten des Öfteren. Treiber hierfür waren Corona, die damit verbundenen Lockdowns und die aktuell vorliegende Inflation, so einer der InterviewpartnerInnen. (vgl. IP02, 2023, Z. 566 – 570)

Die Mehrheit der ExpertInnen erläuterte hinsichtlich der **Kundenanforderungen** die Qualität und, dass diese einen hohen Stellenwert bei KonsumentInnen hat. Ergänzend hierzu wird auch der Geschmack als eine Kundenanforderung von zwei ExpertInnen erwähnt. Dass der Geschmack eine hohe Bedeutung bei VerbraucherInnen hat, wird auch von einer Umfrage belegt, so einer der ExpertInnen. (vgl. IP03 2023, Z. 141; IP09, 2023, 125 – 126)

Eine weitere Kundenanforderung, welche von der Mehrheit der ExpertInnen genannt wird, ist Tierwohl. Entgegen der mehrheitlichen Meinung ist jedoch eine befragte Person, die in diesem Zusammenhang entgegnet, dass die Mehrheit der KonsumentInnen sich nicht mit moralischen und ethischen Fragen beschäftigen möchte. (vgl. IP09, 2023, Z. 128 – 137)

Als weitere Kundenanforderung, welche auch von einigen InterviewpartnerInnen wahrgenommen wird, sind Convenience-Produkte. So teilt einer der ExpertInnen mit, dass Produkte veredelt werden, indem sie fertig vorbereitet und in weiterer Folge vorgegart werden. (vgl. IP05, 2023, Z. 590 – 595) Als Gründe, warum es für Unternehmen wichtig ist Convenience-Produkte zu vertreiben, nennt einer der ExpertInnen, dass Haushalte kleiner werden und sich die Gesellschaft weniger Zeit für Kochen und Essen nimmt. (vgl. IP06, 2023, Z. 598 – 599)

Die Transparenz hinsichtlich der Produkte wird in Zukunft von EndkonsumentInnen auch häufiger gefordert werden, so die ExpertInnen. Dahingehend meinen die ExpertInnen, dass KonsumentInnen künftig einfach wissen wollen, was und wie die Prozesse innerhalb der Betriebe ablaufen. (vgl. IP02, 2023, Z. 582 – 585; IP04, 2023, Z. 261 – 262; IP05, 2023, Z. 529)

Weiteren Wert legen KundInnen auf die Regionalität und die Herkunft, so die ExpertInnen. Dazu teilte einer der ExpertInnen die Erkenntnisse einer internen Marktforschung mit, bei welcher hervorging, dass die Regionalität und Herkunft bei den befragten Personen am wichtigsten sind. In diesem Zusammenhang meinte die befragte Person, dass sich der österreichische Patriotismus ganz klar erkennbar macht. (vgl. IP01, 2023, Z. 61 – 62; IP03, 2023, Z. 136 – 139)

Eine weitere genannte Kundenanforderung waren der Preis, Aktionen und die Anforderung an die Produkte, möglichst wenig Zusatzstoffe einzusetzen. (vgl. IP03, 2023, Z. 142 – 143) In diesem Zusammenhang meint IP06 (2023, Z. 68) „Es soll im Grunde (...) es soll nichts drinnen sein, aber trotzdem ewig haltbar sein.“

Als zweite Subkategorie wurde die **Differenzierung** festgelegt und die InterviewpartnerInnen dazu befragt, welche Maßnahmen in diesem Bezug innerhalb der Unternehmen getätigt werden. Zu diesem Thema erwähnten zwei der Befragten, dass sie sich bereits jetzt sehr intensiv mit dem Thema Tierwohl beschäftigen und diese Vorgehensweise auch in der Zukunft weiterhin fokussieren werden, um sich möglichst vom Wettbewerb abheben zu können. Beispiele hierfür sind laufende Verbesserungen der Haltung der Tiere. Einer der ExpertInnen meinte in diesem Zusammenhang, dass sogar ein eigener Schlachthof gebaut wurde, der strengen Tierwohlkriterien entspricht. (vgl. IP02., 2023, Z. 573 – 576; IP06, 2023, Z. 654 – 661)

Eine andere Differenzierungsmaßnahme ist der Verzicht von Zusatzstoffen und Geschmacksverstärkern, so die ExpertInnen. Dahingehend werden unter anderem spezielle Herstellungsverfahren angewendet, sodass keine Aromastoffe oder Essenzen eingesetzt werden müssen, so die befragten InterviewpartnerInnen. (vgl. IP03, 2023, Z. 736 – 739; IP10, 2023, Z. 990 – 991)

Die Flexibilität wurde im Zusammenhang der Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb auch von zwei der ExpertInnen genannt. Aufgrund dieses Unterscheidungsmerkmals wird eine entsprechende variable Anpassung an die Konsumentenforderungen gewährleistet, schildern die befragten. (vgl. IP02, 2023, Z. 564 – 566; IP09, 2023, Z. 709)

Innerhalb des Kontexts der Differenzierung wurde auch die Qualitätsführerschaft und die bewusste Produktplatzierung mittels Marke von zwei der befragten InterviewpartnerInnen genannt. Dahingehend wird versucht, dass die Marke den EndkonsumentInnen bekannt ist und

nach dieser bewusst gesucht wird, sodass eine gewisse Unabhängigkeit entsteht, so die ExpertInnen. (vgl. IP07, 2023, Z. 719 – 720; IP08, 2023, Z. 592 – 596)

Einer der ExpertInnen erwähnte in diesem Zusammenhang auch noch die Differenzierung hinsichtlich des Rohstoffs. Dahingehend teilte dieser mit, dass innerhalb des Unternehmens rein auf österreichischen Rohstoff gesetzt wird. Ebenso erwähnte er in diesem Zusammenhang, dass innerhalb des Unternehmens darauf geachtet wird, möglichst viele Teilstücke eines Tieres zu verarbeiten. (vgl. IP03, 2023, Z. 634 – 643)

Die Abbildung der gesamten Wertschöpfungskette wurde in diesem Zusammenhang auch von einem der ExpertInnen erwähnt. So teilte die Person mit, dass sich das Unternehmen um die Rohstoffe, die Landwirtschaft und die gesamte Fertigung des Produktes kümmert. (vgl. IP09, 2023, Z. 706 – 707)

IP04 (2023, Z. 851 – 852) nennt dazu auch „Was wir jetzt in Betracht ziehen, sind einfach, dass wir gewisse Verarbeitungsschritte, die wir bis dato nicht gemacht haben, auch reingehen.“ Als Beispiel dieser Verarbeitungsschritte werden das Schneiden oder das Marinieren von Fleisch genannt. (vgl. IP04, 2023, Z. 854 – 855)

Eine letzte Form der Differenzierung ist die Zusammensetzung des Unternehmens selbst und das sich dieses nur auf eine bestimmte Region spezialisiert hat, so eine Person der ExpertInnen. Dies wird so beschrieben, dass dem eine Gemeinschaft von Bauern zu Grunde liegt, welche sich gut kennen und Partnerschaften untereinander vorliegen. Diese wiederum bilden die gesamte Wertschöpfungskette von der Haltung bis zur Vermarktung alles innerhalb dieser Region ab, so die befragte Person. (vgl. IP05, 2023, Z. 638 – 641)

Die letzte Subkategorie lautet **Strategische Ausrichtung**. Nachdem aktuell viele Umbrüche und Trends vorliegen, ist sich die Mehrheit der InterviewpartnerInnen einig, dass egal in welche Richtung das Unternehmen geht, es hinter der Entscheidung stehen muss. Dahingehend titulieren die Unternehmen klar, dass sie ein Schlacht- oder Fleischveredelungsbetrieb sind. Angemerkt wurde in diesem Zusammenhang auch, dass die befragten Personen es nicht nachvollziehen können, dass mit veganen Ersatzprodukten häufig eine Verbindung zu Fleisch, in Form von Würstel oder Burger, hergestellt wird.

Für die zukünftige strategische Ausrichtung meint die breite Masse der ExpertInnen, dass die Wahl der Partnerbetriebe wichtiger wird. Angemerkt wird von den befragten Personen, dass dies für die gesamte Wertschöpfungskette gilt. So erläutern diese, es wird für die Zukunft wichtig sein, die richtigen LandwirtInnen, LieferantInnen von Hilfsstoffen sowie die richtigen VertriebspartnerInnen zu haben. Hinsichtlich der Landwirtschaft wird zum Ausdruck gebracht, dass diese notwendig sind, um eine Sicherung des Rohstoffes zu gewährleisten. Bezugnehmend auf den Vertrieb meinten die ExpertInnen, dass hier die richtigen PartnerInnen ebenso relevant sind.

Die Transparenz wird in der Zukunft außerdem eine relevante Rolle spielen, geben drei der befragten InterviewpartnerInnen an. So meinen diese, dass es von Bedeutung sein wird eine ehrliche Werbung bzw. eine transparente Veranschaulichung der Produktion zu gewährleisten. Außerdem wird es wichtig sein, EndkonsumentInnen offen zu begegnen. Hierzu kann von anderen Branchen einiges abgeschaut werden, so die ExpertInnen (vgl. IP01, 2023, Z.625 – 627; IP03, 2023, Z. 625 – 626; IP05, 2023, Z. 666)

Als eine weitere strategische Ausrichtungsform wird von den ExpertInnen die Fokussierung und Spezialisierung auf die eigenen Kernkompetenzen und auf die Kernprodukte genannt. (vgl. IP03, 2023, Z. 298 – 300; IP08, 2023, Z. 562 – 563). In diesem Zusammenhang meint auch IP07 (2023, Z. 539 – 540) „Das heißt, die Kernprodukte oder die, wo du dein Geld verdienst, da musst du die ganze Energie reinstecken und das andere musst, weiß ich nicht, links liegen lassen.“

Zwei der befragten Personen meinten auch, dass die Offenheit gegenüber neuen Trends bzw. auch gegenüber neuen Kundenanforderungen gegeben sein muss. Ferner sollte auch die Offenheit dafür vorhanden sein, diesen auch zu folgen. Dahingehend ist es wichtig, im engen Austausch mit den KundInnen zu stehen, um zu prüfen, wo es Bedarf bzw. neue Möglichkeiten gibt, etwas gemeinsam zu entwickeln. (vgl. IP01, 2023, Z. 504 – 507; IP04, 2023, Z. 861 – 864)

Als eine weitere strategische Ausrichtungsform schildert einer der ExpertInnen die Bedienung unterschiedlicher Preissegmente. So geht das Unternehmen zwar häufiger in Sonderprogramme, trotzdem werden alle Preisfelder bedient. Dahingehend wird genannt, dass sowohl günstige Rohstoffe aus dem Ausland bezogen werden aber auch österreichische, konventionelle Ware oder auch Bio-Ware, so einer der Befragten. (vgl. IP02, 2023, Z. 69 – 72)

Hinsichtlich der strategischen Ausrichtung werden zwei weitere Punkte von ExpertInnen genannt. Einer davon ist, dass eine Vision definiert wird und diese anschließend kritisch hinterfragt wird, ob diese noch mit den Forderungen der KonsumentInnen zusammenpasst. Dazu meint IP02 (2023, Z. 653 – 654) „Weil auch wenn ich eine Vision habe und die braucht der Konsument nicht mehr, dann bin ich am falschen, nicht am richtigen Dampfer.“ Als zweiter Punkt wird von einer der befragten Personen, die Kennzahlen-gesteuerte Unternehmensführung genannt. Diese Maßnahme wird grundsätzlich keine Auswirkungen auf die Produkte selbst haben, jedoch speziell in Richtung der Führung des Unternehmens selbst. (vgl. IP03, 2023, Z. 690 – 694)

## 6. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Als Grundlage für die Beantwortung der beiden Subforschungsfragen dient die zuvor beschriebene Ergebnisdarstellung.

**E-SFF (1):** Vor welchen Herausforderungen stehen österreichische FleischproduzentInnen angesichts dieser Trends?

Als grundlegende Herausforderung gilt die allgemeine Akzeptanz gegenüber der Tierhaltung seitens der KonsumentInnen. Durch die oftmals idyllisch dargestellten Bilder der Fleischproduktion in der Werbung, ging das allgemeine Wissen, wie die Produktion tatsächlich abläuft, verloren. Dahingehend erschrecken KonsumentInnen häufiger zurück und verzichten aufgrund dessen auf den Konsum von Fleisch. Diese allgemeine heikle Situation verstärkt die Konsumententrends und stellt die österreichischen Schlacht- und Fleischverarbeitungsbetriebe vor Aufgaben, welche es zu lösen gilt. So fordern die KonsumentInnen immer häufiger eine bessere Tierhaltung. Jedoch entstehen aufgrund der speziellen Haltungsbedingungen höhere Kosten, welche die KonsumentInnen zum Teil nicht bereit sind zu übernehmen oder auch aufgrund der Inflation nicht übernehmen können. Aufgrund dieser Erfahrungen werden Tierwohl-Programme seitens der Unternehmen vorsichtiger am Markt etabliert. Dennoch haben schon viele Unternehmen häufig Tierwohl-Programme umgesetzt. Die nächste Herausforderung in Bezug auf den Trend Tierwohl, gibt es im Bereich der Landwirtschaft bzw. der Rohstoffbeschaffung. Viele Ställe müssen entsprechend angepasst und umgerüstet werden, was sich aufgrund gesetzlicher Rahmenbedingungen häufig als schwierig oder nicht umsetzbar erweist. Dies hat zur Folge, dass Ställe leer stehen und nicht mehr weiterverwendet werden können. Aus diesem Zusammenhang ergibt sich dann ein Engpass für die österreichischen Schlacht- und Fleischverarbeitungsbetriebe, da zu wenig Rohstoffe verfügbar sind.

Da die Herstellung von Fleisch innerhalb der Gesellschaft kritischer betrachtet wird, ergeben sich neue Geschäftsfelder, wie zum Beispiel vegan hergestellte Produkte. Dies stellt die gesamte Branche vor die Herausforderung, dass durch solche Produkte KundInnen abspringen und mit weiteren Mengenrückgängen zu rechnen ist. Angesichts dieser Tatsache sind jedoch schon einige der Unternehmen auf den Trend aufgesprungen. Auch wenn durch die Erweiterung der Geschäfts-

felder die Mengenrückgänge im Fleischsegment aufgefangen werden entstehen neue Herausforderungen, zum Beispiel die Rohstoffverfügbarkeit. Die VerbraucherInnen fordern Transparenz bei Produkten und dahingehend können Unternehmen in Kritik geraten, wenn die Rohstoffe für die Herstellung veganer Produkte aus Übersee importiert werden. Eine weitere Herausforderung, welche sich für Unternehmen bei diesem Trend stellt, ist die fehlende Erfahrung der Herstellung dieser Produkte. Auch wenn die Unternehmen grundsätzlich Erfahrung in der Lebensmittelindustrie haben, ergeben sich innerhalb des Herstellungsprozesses zwischen Fleisch und veganen Produkten Unterschiede. Ein weiterer Punkt dahingehend betrifft den Einsatz von Zusatzstoffen. So fordern VerbraucherInnen immer öfter, dass Produkte frei von Zusatzstoffen sein sollen, dennoch sollen die Produkte lange haltbar sein. Nachdem sich die Unternehmen in einer sehr schnelllebigen Welt befinden, kann es passieren, dass die eingesetzten Rohstoffe möglicherweise als Allergen beurteilt werden. Ferner kann dies dazu führen, dass Produkte, welche als gesund wahrgenommen worden sind, plötzlich als schädlich wahrgenommen werden. Als weitere Herausforderung in Bezug auf den Veganismus ist der Veränderungsprozess innerhalb eines Schlacht- oder Fleischverarbeitungsbetriebs. Typischerweise arbeiten in solchen Betrieben oft langjährige MitarbeiterInnen, welche die Lehre als FleischhackerIn absolvierten. Dahingehend benötigt es entsprechendes Einfühlungsvermögen, um diese MitarbeiterInnen von der veganen Produktion zu überzeugen und mitzunehmen.

Die Regionalität und der damit verbundene Trend der Nachhaltigkeit ist außerdem eine immer stärker werdende Forderung der österreichischen KundInnen. So stehen die Betriebe vor der Hausforderung, dass Nachhaltigkeitsberichte innerhalb der nächsten Jahre abgelegt werden müssen. Außerdem wird die Nachhaltigkeit in der Zukunft die Kaufentscheidung von Produkten beeinflussen. Dahingehend stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Prozesse umweltfreundlicher zu gestalten und dennoch weiter zu optimieren. Hinzu kommt die Schwierigkeit, dass die Produktionsgebäude, in Bezug auf deren baulichen Zustand, für gewisse Verbesserungen genutzt werden können. Weiters wird die Herausforderung darin bestehen, eine grundlegende Antwort zu finden, wie sich der Umgang mit den vorhandenen Ressourcen gestalten wird.

Die alternativen Proteinquellen wie In-vitro-Fleisch oder auch Insekten könnten für die Problematik der Ressourcenknappheit eine entsprechende Lösung sein, bringen aber auch entsprechende Herausforderungen mit sich. Dahingehend kann zusammengefasst gesagt werden, dass

die Akzeptanz der Produkte bei den KonsumentInnen noch dauern wird. Speziell Insekten werden von der westlichen Gesellschaft als unappetitlich wahrgenommen. Setzen Unternehmen nun auf die neue Alternative des In-vitro-Fleisches, ergibt sich noch die Herausforderung der Skalierung. Dahingehend gilt es die Aufgabe zu lösen, Serienanlagen zu fertigen. Auch wenn diese Aufgabe gelöst wäre, steht man noch immer vor der Herausforderung, die Produkte endgültig als Lebensmittel innerhalb der EU zuzulassen.

**E-SFF (2):** Welche Strategien und Maßnahmen werden von österreichischen FleischproduzentInnen in Bezug auf die Entwicklungen im Fleischkonsum und den Konsumententrends ergriffen?

Kritische Selbstreflexion der allgemeinen Situation, die Überprüfung, ob die definierte Vision mit den Kundenbedürfnissen übereinstimmt und die Umstellung auf ein kennzahlen-geführtes Unternehmen sind strategische Maßnahmen, welche in der aktuell vorliegenden Lage angewendet werden. Zudem ist eine gewisse Offenheit gegenüber Trends notwendig, ohne dabei auf die Kernkompetenzen des Unternehmens zu vergessen, da ansonsten die Gefahr besteht, bei Produkten Geld zu verlieren. Viele der Unternehmen sind bereits dabei auf den Trend Tierwohl innerhalb ihres Unternehmens zu reagieren. Die Offenheit gegenüber dem Trend Tierwohl schlägt sich dahingehend nieder, dass dieser als Gründungsgedanke vieler Unternehmen diene. Einige Unternehmen fokussieren den Trend Tierwohl und wollen die Weiterentwicklung entsprechend vorantreiben. Diesbezüglich sollen auch junge LandwirtInnen gefördert werden. Aus strategischer Sicht ist dies notwendig, da durch diese Maßnahmen landwirtschaftliche Betriebe an die fleischverarbeitenden Unternehmen gebunden werden und dadurch dem Druck der Rohstoffverfügbarkeit entgegengewirkt werden kann. Es wird jedoch auch angemerkt, dass bei der Thematik Tierwohl die Mehrkosten in der Produktion beachtet werden müssen und das Risiko besteht, dass KundInnen oft noch nicht bereit sind diese mitzutragen. Ein weiterer Grund hierfür ist die aktuell wirtschaftliche Situation und die damit verbundene Inflation innerhalb Österreichs, wodurch sich KonsumentInnen diese Artikel oftmals nicht leisten können. Daraus lässt sich schließen, dass bei guter wirtschaftlicher Lage, die KundInnen bereit sind, mehr Geld für Fleisch auszugeben. Um der Kundenanforderung des Preises gerecht zu werden, stellen sich einige Unternehmen so auf, dass sie auf verschiedene Rohstoffe zurückgreifen können und beziehen zum einen günstige Rohstoffe aus dem Ausland und zum anderen österreichischen Bio-Rohstoff. Dadurch

können mehrere Preissegmente bedient werden und verschiedene Konsumentengruppen können angesprochen werden. Somit können die schnell wechselnden Kundenbedürfnisse abgedeckt werden und zusätzlich kann durch diese Maßnahme auch das Unternehmen abgesichert werden, da mehrere Geschäftsfelder bedient werden.

Die aktuell vorliegende Situation zeigt, dass innerhalb der EU der Fleischkonsum rückläufig ist. Dieser Umstand wird sich laut den Unternehmen auch weiter fortsetzen, jedoch langsamer als es zum Teil prognostiziert wird. Allgemein kann auch gesagt werden, dass die ersten Anzeichen dahingehend spürbar sind, dass der Trend des Veganismus mehr an Bedeutung gewinnt. Diese Tendenzen spiegelt auch eine Konsumentenbefragung eines Unternehmens wider, welche aussagt, dass 36 % der befragten Personen zu Fleischerersatzprodukten greifen würde. Zudem wird die Entwicklung wahrgenommen, dass vegane und vegetarische Fleischerersatzprodukte an Marktvolumen gewinnen. In diesem Zusammenhang wird jedoch auch genannt, dass es sich trotzdem um einen vergleichsweise kleinen Marktanteil handelt. Dennoch reagieren Unternehmen teilweise auf den Trend Veganismus und beginnen eine eigene vegane Produktlinie innerhalb des Betriebes zu implementieren und kreieren daraus eine eigene Marke, um sich damit am Markt zu positionieren. Der strategische Ansatz dahinter ist, in neue Geschäftsfelder einzutauchen und sich dadurch auf ein zweites Standbein zu stellen. Außerdem werden durch das Einführen dieser Produkte die bereits vorhandenen Maschinen besser ausgelastet, woraus sich eine bessere Fixkostendeckung ergibt. Weitere strategische Überlegungen gehen in die Richtung, dass nicht gänzlich auf Fleisch verzichtet wird, sondern, dass Mischprodukte auf den Markt gebracht werden. Der Gedanke dahinter ist jener, dass dadurch neue Kundengruppen angesprochen werden können.

Allgemein sind Unternehmen innerhalb der Fleischbranche häufig mit den Vorwürfen einer nicht nachhaltigen Produktionsweise konfrontiert. Dies erschwert die Situation, dass Fleisch entsprechend positioniert werden kann und dadurch Gefahr läuft weitere Mengenrückgänge verzeichnen zu müssen. Weiters treffen die höher gewordenen Energiekosten die österreichischen Schlacht- und Fleischverarbeitungsunternehmen. Dahingehend haben sich die Unternehmen auch Maßnahmen, welche die Nachhaltigkeit betreffen, erarbeitet und umgesetzt. Einige Unternehmen untergliedern das Thema Nachhaltigkeit innerhalb ihrer eigenen Unternehmen in zwei Gebiete. Zum einen ist dies die Nachhaltigkeit in Bezug auf die Rohstoffe, welche verarbeitet

werden und deren Beschaffung und zum anderen ist dies die Nachhaltigkeit innerhalb des betrieblichen Umfangs und der Produktion. Hinsichtlich der Nachhaltigkeit im Rohstoffbereich reagieren die Unternehmen vor allem dahingehend, dass einige mit österreichischen LandwirtInnen zusammenarbeiten und dadurch kurze Transportwege gewährleisten wollen. Außerdem wird teilweise angegeben, dass für die Fütterung der Tiere innerhalb der landwirtschaftlichen Aufzucht auf regionale Futtermittel gesetzt wird. Wird der Blick nun auf die betriebsinterne Seite verlagert, zeigt sich, dass es zunächst zu klären gilt, wo Potenziale vorhanden sind, welche Strukturen genutzt werden können und ob diese bereits zu alt sind. In weiterer Folge ergeben sich dann Maßnahmen wie zum Beispiel das Installieren von Photovoltaikanlagen oder die Inbetriebnahme von Agrophotovoltaikanlagen. Der strategische Ansatz dahinter ist jener, dass sich die Unternehmen von fossilen Energien lösen und dahingehend auch Kosten einsparen können. Eine weitere genannte Maßnahme, die in Bezug auf die Nachhaltigkeit ergriffen wurde, ist das Einsetzen von effizienteren Kühltechniken. Hier werden klimaneutrale Kühlmittel eingesetzt, um den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck so gering wie möglich zu halten. Außerdem werden von einigen Unternehmen Wärmerückgewinnungsanlagen innerbetrieblich eingesetzt. Diese tragen zu einer besseren Nachhaltigkeitsbilanz bei. Dies wird vor allem ein wesentlicher Vorteil sein, wenn Unternehmen künftig Nachhaltigkeitsberichte erstellen müssen. Zusätzlich setzen einige Unternehmen bereits häufig auf nachhaltigeres oder recyclingfähiges Verpackungsmaterial. Diese zeichnen sich durch ihre Wiederverwertbarkeit bzw. ihren Mehrfachnutzen aus und können dadurch Ressourcen sparen. Außerdem werden von mehreren Unternehmen Maßnahmen ergriffen, um allgemein weniger Kunststoff einzusetzen und zu verbrauchen, wodurch nachhaltiger agiert wird.

Bezugnehmend auf die alternativen Proteinquellen, wie Insekten und In-vitro-Fleisch ist die Meinung der meisten Unternehmen dazu, dass für diese Produkte noch Zeit zur Etablierung am Markt notwendig sein wird. Zum einen gründet sich diese Meinung darauf, dass Insekten als Nahrungsmittel von KonsumentInnen schwer akzeptiert und als unappetitlich wahrgenommen werden. Weiters ist für die Herstellung von In-vitro-Fleisch der technologische Fortschritt noch nicht entsprechend gegeben und ausgereift, um eine industrielle Produktion zu starten. So kann gesagt werden, dass Unternehmen sich zwar mit diesen Themen beschäftigen, aber aktuell noch keine Maßnahmen bezugnehmend auf diesen Trend ergriffen worden sind.

## 7. CONCLUSIO UND AUSBLICK

Im Kapitel Conclusio und Ausblick wird die anfangs formulierte Hauptforschungsfrage dieser Arbeit beantwortet. Hierfür werden die gewonnenen Erkenntnisse aus der Theorie und der Empirie zusammengeführt und interpretiert. Im Anschluss daran werden die Limitation und ein Ausblick über die mögliche Zukunft erläutert.

### 7.1. Beantwortung der Hauptforschungsfrage

#### **Welche Chancen und Risiken ergeben sich durch Konsumententrends im Fleischkonsum für österreichische FleischproduzentInnen?**

Sowohl aus der Literatur als auch aus den Experteninterviews zeigt sich, dass innerhalb der österreichischen Gesellschaft ein Wandel wahrzunehmen ist. Fleisch galt als Luxusprodukt und ist heute in einer Vielzahl zu günstigen Preisen vorzufinden. Allerdings zeigt sich bereits, dass der Fleischkonsum rückläufig ist. Die Coronapandemie hat außerdem einiges in Bewegung gebracht und hat den Megatrend Nachhaltigkeit aufgrund des immer größer werdenden Umweltbewusstseins verstärkt. Weiters zeigt sich, dass sich die KonsumentInnen von heute intensiver mit der Haltung von Tieren auseinandersetzen und dieser Trend weiter an Bedeutung gewinnt. Aufgrund von Bildern aus der Landwirtschaft bzw. von Schlachthöfen, schrecken die VerbraucherInnen oftmals zurück. Zurückzuführen ist das darauf, dass KonsumentInnen immer weniger Kenntnis darüber verfügen, wie Landwirtschaft und Tierschlachtung heutzutage funktioniert. Der Ursprung hierfür ist in der Geschichte zu finden, als es den Menschen erstmals gelang, mehr Lebensmittel zu produzieren als sie selbst verbrauchen konnten. Daraus ergab sich eine Aufteilung in zwei Gruppen, die der LandwirtInnen und die der VerbraucherInnen. Aufgrund der zuvor genannten Veränderungen gewinnt auch der Trend Veganismus immer mehr an Bedeutung. Vegane Produkte gewinnen immer mehr Anteile am Markt, da KonsumentInnen mit veganen Produkten kein Tierleid sowie eine neutrale CO<sub>2</sub>-Umweltbilanz verbinden. Setzen sich diese Entwicklungen allgemein fort und distanzieren sich KonsumentInnen Schritt für Schritt weiter vom Konsum von Fleisch, so werden in der Zukunft auch noch alternative Proteinquellen, wie Insekten oder In-

vitro-Fleisch von Bedeutung sein, sodass alle Menschen mit Eiweißquellen versorgt werden können.

Trotz all dieser Entwicklungen, welche durchaus Risiken für die österreichische Fleischbranche mitbringen, ergeben sich auch Chancen. Werden diese Risiken und Chancen auf den Trend Nachhaltigkeit umgelegt, so zeigt sich, dass dieser Trend viele neue Möglichkeiten mit sich bringt. Daraus ergibt sich, dass das Bewusstsein über verschiedenste Prozessabläufe noch gar nicht vorhanden war. Diese wurden dahingehend optimiert und dadurch konnten weitere Kosten für Unternehmen gespart werden. Weiters kann der Trend der Nachhaltigkeit speziell für österreichische Schlacht- und Fleischverarbeitungsbetriebe eine Chance sein, da diese in den letzten Jahren sehr viel in puncto Nachhaltigkeit weiterentwickelt haben. Setzen sich Unternehmen auch intensiv mit dem Thema der Nachhaltigkeit auseinander, so kann diese zur Existenzsicherung beitragen, da bei KonsumentInnen Umweltschutz sowie der Flächenverbrauch tief in den Köpfen verankert sind. Außerdem können über alternative Energiequellen, wie zum Beispiel Photovoltaikanlagen, die hohen Strompreise abgefedert werden. Weiters zeigt sich, dass Regionalität, welche auch mit dem Trend der Nachhaltigkeit verbunden wird, mittlerweile zu einer weiteren Kundenanforderung wird. Setzen nun Unternehmen Rohstoffe aus dem globalen Markt ein, wird es immer schwieriger werden, diese zu verkaufen und das Unternehmen könnte seinen Markt bzw. Marktanteile verlieren. Das Thema Nachhaltigkeit ist auch insofern wichtig, da künftig Klimaberichte abgeliefert werden müssen. Unternehmen sollten daher ihre Strukturen prüfen und die Wertigkeit auf das Thema Nachhaltigkeit richten, da sonst die Gefahr besteht Geschäftsfelder zu verlieren.

Ähnliches gilt für den Trend Tierwohl. So ist es wichtig zu erkennen, dass Tierwohl mittlerweile eine ganz klare Kundenanforderung ist. In dieser Hinsicht befinden sich die Unternehmen allerdings in einer schwierigen Situation, da auf der einen Seite ist bekannt ist, dass KonsumentInnen höhere Standards fordern. Jedoch zeigt sich auf der anderen Seite, dass KundInnen teilweise noch nicht bereit sind die entstandenen Mehrkosten in der Produktion für die Produkte abzugelten. Außerdem zeigt sich, dass es aufgrund der gesetzlichen Vorgaben schwieriger wird, Ställe entsprechend umzurüsten. Gelingt dies nicht, laufen Unternehmen Gefahr heimische RohstofflieferantInnen zu verlieren, da diese den Standards nicht mehr entsprechen können. Dies würde

die Situation des Rohstoffmangels nochmals verschärfen. Gelingt es allerdings Ställe entsprechend umzubauen, so bietet dies speziell für die nachkommende Generation unter den LandwirtInnen eine große Möglichkeit. Weiters kann der Trend Tierwohl und auch die damit verbundenen höheren Kosten in der Produktion und der Endprodukte dazu führen, dass Fleisch wieder eine höhere Wertigkeit bekommt und vermehrt als Luxusgut oder Genussmittel angesehen wird. Daraus ergibt sich in weiterer Folge, dass landwirtschaftliche Betriebe die Möglichkeit haben, ihr Haupteinkommen wieder mit der Landwirtschaft erzielen zu können. Dies kann wiederum dazu führen, dass österreichische Schlacht- und Fleischverarbeitungsbetriebe genügend RohstofflieferantInnen und somit auch Rohstoffe zur Verfügung haben und das in höherer Qualität. Außerdem kann durch die höheren Preise der rückläufige Fleischkonsum und Absatz für die Unternehmen besser verkraftet werden.

Durch das Szenario des rückläufigen Fleischkonsums, ergeben sich auch neue Absatzkanäle für vegane Fleischersatzprodukte. Springen Unternehmen schnell auf den Trend des Veganismus auf, so kann dies natürlich dazu führen, dass innerbetrieblich die Auslastung von verschiedenen Maschinen gesteigert wird. Außerdem können über die neuen Produkte neue Kundengruppen angesprochen und neue Geschäftsfelder erschlossen werden. Außerdem können dadurch auch alte Vertriebsstrukturen aufgebrochen werden und es entsteht auch die Möglichkeit Produkte zu exportieren. Die größte Chance, welche dieser Trend mit sich bringt, ist die Absicherung des Unternehmens, da eine zweite Schiene neben der Fleischproduktion aufgebaut werden kann und dadurch das Unternehmen auf zwei Standbeinen aufgestellt ist. Die Rohstoffe, welche für die Herstellung der veganen Produkte eingesetzt werden können, bringen ebenso Herausforderungen als auch Chancen mit sich. Aufgrund der Vielfalt der Rohstoffe entsteht eine gewisse Unabhängigkeit von LieferantInnen und Unternehmen können auf mehrere Produktangebote zurückgreifen. Dadurch ergibt sich auch die Möglichkeit diverse Produkte mit verschiedensten Rohstoffen als Ausgangsmaterial auf den Markt bringen zu können. Allerdings bringen die Rohstoffe auch das Risiko mit sich, dass diese möglicherweise nicht regional beziehbar sind und Unternehmen durch das Beziehen der Rohstoffe aus Übersee unter Kritik gelangen können. Ein weiterer Aspekt, der in dieser Hinsicht nicht zu vernachlässigen ist, dass die eingesetzten Rohstoffe in veganen Produkten in der Diskussion stehen als Allergene eingestuft zu werden. Dadurch ergibt sich das Risiko, dass die als gesund wahrgenommenen veganen Produkte von den EndverbraucherInnen

wiederum als schädlich empfunden werden. Weiters gilt es abzuwiegen, ob KundInnen aufgrund des stärker werdenden Gesundheitsbewusstseins wirklich zu diesen Produkten greifen, da diese oftmals Zusatzstoffe enthalten. Ein weiteres Risiko, welches Unternehmen eingehen, wenn sie auf die Produktion veganer Produkte umstellen, sind die MitarbeiterInnen und deren Haltung zur Produktion dieser Artikel sowie der damit verbundene Change-Prozesse innerhalb des Unternehmens.

Hinsichtlich der alternativen Proteinquellen ergeben sich einige neue Möglichkeiten. Dahingehend wird Insekten ein großes Potenzial zugesprochen. Die größte Chance für österreichische Schlacht- und Fleischverarbeitungsbetriebe besteht darin, Insekten für die Futtermittelherstellung zu verwenden. Daraus kann eine Unabhängigkeit von Soja aus Übersee hergestellt werden. Weiters werden dadurch weniger Flächen für die Herstellung von Futtermittel verbraucht, was wiederum einen positiven Einfluss auf den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck zur Folge hat. Außerdem ergibt sich die Chance, dass durch den Einsatz von Insektenprotein die natürlichen Instinkte von Tieren gefördert werden. Der bedeutendste Hebel, den Insekten allerdings mitbringen, ist jener, dass dadurch die Kreislaufwirtschaft endgültig geschlossen werden kann. Setzen die österreichischen Schlacht- und Fleischverarbeitungsbetriebe Insekten direkt als Lebensmittel oder Zutat ein, wird damit ein entsprechendes Risiko eingegangen. Dies gründet sich vor allem darauf, dass Insekten nach wie vor als unappetitlich von der europäischen Gesellschaft wahrgenommen werden und daher wird es noch einige Jahre bzw. Generationen dauern, bis Insekten wirklich als Lebensmittel in Österreich angenommen werden. Die zweite alternative Proteinquelle, In-vitro-Fleisch, kann auch große Chancen mit sich bringen. Durch die Produktion des kultivierten Fleisches kann allgemein auf die Schlachtung von Nutztieren verzichtet werden, ohne auf den typischen Geschmack oder die Textur von Fleisch verzichten zu müssen. Allerdings wird derzeit noch ein Serum verwendet, welches fötales Rinderblut enthält. Daher ist es schwer einschätzbar, ob VerbraucherInnen dann wirklich zu diesem Produkt greifen. Eine große Chance ist jedoch, dass mithilfe dieser Technologie die globale Ernährung sichergestellt werden könnte. Sollten österreichische Schlacht- und Fleischverarbeitungsbetriebe auf diese Technologie setzen, wird es jedoch noch Zeit beanspruchen, bis eine Serienproduktion getätigt werden kann. Außerdem steht das Produkt noch vor der Herausforderung im Rahmen der Novel-Food-Verordnung eine Zulassung für den europäischen Markt zu erhalten.

## 7.2. Ausblick

Wie sich die Situation innerhalb der österreichischen Fleischbranche entwickelt, ist aktuell schwer einschätzbar. Der Ukraine-Krieg gilt als enormer Preistreiber und verstärkt folglich die Inflation, was die Konsequenzen nach sich zieht, dass KonsumentInnen oft nicht in der Lage sind, Trends wie Tierwohl weiter zu folgen. Daraus ergibt sich für Unternehmen die große Herausforderung, Tierwohl weiterzuentwickeln, dieses allerdings trotzdem am Markt positionieren zu können. In Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit wird es für die österreichischen Betriebe von höchster Bedeutung sein, darauf zu setzen. Dahingehend ergeben sich viele Nutzenpotenziale, Abhängigkeiten können aufgelöst und dadurch die Existenzen von Unternehmen gesichert werden. Bezugnehmend auf den Trend vegane Produkte, wird derzeit davon ausgegangen, dass dieser eine Nische im Markt bleiben wird und sich künftig nicht alle Menschen vegan ernähren werden. Dahingehend könnte eine Art Symbiose zwischen tierischer und pflanzlicher Ernährung entstehen. Die alternativen Proteinquellen stehen vor allem vor der Herausforderung, dass deren Etablierung am europäischen Markt noch einige Zeit dauern wird. Im ersten Schritt könnten vor allem die alternative Proteinquelle Insekten zur Futtermittelherstellung herangezogen werden und dadurch einen großen Beitrag zur Senkung von importierten Futtermitteln und des Flächenverbrauches beitragen.

## 7.3. Limitation

Es wurden für die empirische Forschung zehn ExpertInnen aus Österreich mithilfe des zuvor erarbeiteten Interviewleitfadens befragt. Daraus ergeben sich bereits einige Rückschlüsse, allerdings muss beachtet werden, dass es sich bei der Befragung um eine Stichprobe von Unternehmen innerhalb der österreichischen Fleischbranche handelt.

Die Begrenzung auf den österreichischen Raum ist eine weitere Limitation innerhalb dieser Studie. So gelten für Österreich andere Rahmenbedingungen als für andere Länder und Regionen. Daher können sich die Konsumentenansforderungen von Land zu Land unterscheiden und andere Anforderungen als in Österreich vorliegen.

Als abschließender Limitationsfaktor kann die Komplexität der österreichischen Fleischindustrie gewertet werden. Dahingehend ist Fachwissen von Bedeutung und es braucht Erfahrung hinsichtlich der österreichischen Marktbedingungen.

Auch wenn die zuvor genannten Einschränkungen gesetzt wurden, wurde sich in der Arbeit darauf fokussiert, ein möglichst realistisches Bild der Konsumententrends und deren Einflüsse auf die Strategie österreichischer Fleischunternehmen zu erhalten und entsprechend darzustellen. Weiters sollten daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können.

## LITERATURVERZEICHNIS

### Wissenschaftliche Quellen:

Ach, J. (2018). Vegetarismus und Veganismus. In J. Ach & D. Borchers (Hrsg.), *Handbuch Tierethik. Grundlagen – Kontexte – Perspektiven* (S. 346 – 350). Stuttgart: J.B. Metzler Verlag.

Ach, J. (2018). Tierwohl und Ethik. In J. Ach & D. Borchers (Hrsg.), *Handbuch Tierethik. Grundlagen – Kontexte – Perspektiven* (S. 208 - 212). Stuttgart: J.B. Metzler Verlag.

Bensberg, G. (2013). *Survivalguide Schreiben. Ein Schreibcoaching fürs Studium. Bachelor-, Master und andere Abschlussarbeiten. Vom Schreibmuffel zum Schreibfan!*. Berlin & Heidelberg: Springer Gabler.

Berger-Grabner, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Bergmann, R. & Bungert, M. (2022). *Strategische Unternehmensführung. Perspektiven, Konzepte, Strategien* (3.Auflage). Berlin: Springer Gabler.

Blechschmidt, J. (2020). *Quick Guide Trendmanagement. Wie Sie Trendwissen in Ihrem Unternehmen wirksam nutzen*. Berlin: Springer Gabler.

Blum, A. (2018). Instrumente zur Früherkennung von Unternehmenskrisen. In T. Knecht, U. Hommel & H. Wohlenberg (Hrsg.), *Handbuch Unternehmensrestrukturierung. Grundlagen – Konzepte – Maßnahmen* (2.Auflage, S. 163 – 197). Wiesbaden: Springer Gabler.

Böhm, I., Ferrari, A. & Woll, S. (2017). *IN-VITRO-FLEISCH. Eine technische Vision zur Lösung der Probleme der heutigen Fleischproduktion und des Fleischkonsums?*. Karlsruhe: Institut für Technikfolgeabschätzung und Systemanalyse.

Bogner, A., Littig, B. & Menz, W., (2014). *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bortz, J. & Döring, N. (2010). *Forschungsmethoden und Evaluation* (4. Auflage). Heidelberg: Springer Gabler.

- Brecht, U. (2012). *BWL für Führungskräfte. Was Entscheider im Unternehmen wissen müssen* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Breuer, M. (2019). Strategisches Marketing von Sport und durch Sport. In G. Nowak (Hrsg.), *Angewandte Sportökonomie des 21. Jahrhunderts. Wesentliche Aspekte aus des Sportmanagements aus Expertensicht* (S. 51 – 66). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Buchholz, L. (2013). *Strategisches Controlling. Grundlagen – Instrumente – Konzepte* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dimler, N. (2016). Die Externe Analyse als notwendige Bedingung der Strategieentwicklung. In M. Hirzel, H. Zub & N. Dimler (Hrsg.), *Strategische Positionierung. Geschäfts- und Servicebereiche auf Kunden fokussieren* (S. 69 – 81). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Duncker, C. & Schütte, L. (2018). *Trendbasiertes Innovationsmanagement. Ein Modell für markenbasiertes Produktmanagement*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ebster, C. & Stalzer, L. (2013). *Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften* (4. Auflage). Wien: Facultas.
- Eisner, P., Weisz, U., Osen, R. & Mittermaier S. (2019). Innovative Nahrungsmittel. In R. Neugebauer (Hrsg.), *Biologische Transformation* (S. 39 – 60). Berlin: Springer Vieweg.
- Frantz, C. & Martens, K. (2006). *Nichtregierungsorganisationen (NGOs). Lehrbuch. Elemente der Politik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Froschauer, U. & Lueger, M. (2020). *Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme* (2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wien: Facultas.
- Fueglistaller, U., Müller, C. & Volery, T. (2008). *Entrepreneurship. Modelle – Umsetzung – Perspektiven Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Gruber, M. (2013). *Die Zukunft is(s)t vegetarisch: Der Wandel von einer fleischdominierten Esskultur zu einer vegetarischen Ernährungsweise*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Haber, W. (2014). *Landwirtschaft und Naturschutz*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag GmbH & CO. KGaA.

Heinrich-Böll-Stiftung, Global2000 & Vier Pfoten (Hrsg.). (2021). *Fleischatlas 2021* (1.Auflage). Heidenreichstein: Janetschek GmbH.

Helfferich, C., (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Hildebrand, A., Jäckle, W., Wolf, F. & Heindl, A. (2015). *Methodologie, Methoden, Forschungsdesign. Ein Lehrbuch für fortgeschrittene Studierende der Politikwissenschaften*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hirschfelder, G. (2014). Das Bild unserer Lebensmittel zwischen Inszenierung, Illusion und Realität. In S. Leible (Hrsg.), *Lebensmittel zwischen Illusion und Wirklichkeit* (S. 23 – 24). Bayreuth: Verlag P.C.O.

Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren* (8.Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Hungenberg, H. & Wulf, T. (2021). *Grundlagen der Unternehmensführung* (6. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Horx, M. (2011). *Das Megatrend-Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht*. München: Deutsche Verlags-Anstalt.

Jäggi, C. (2018). *Ernährung, Nahrungsmittelmärkte und Landwirtschaft. Ökonomische Fragestellungen vor dem Hintergrund der Globalisierung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Jeinsen, T. & Diekmann, M. (2020). Akzeptanz alternativer Proteinquellen bei Schlüsselakteuren der Lebensmittelproduktion. In M. Diekmann, L. Theuvsen & R. Weinrich (Hrsg.), *Sustainability Transitions in der Lebensmittelproduktion. Alternative Proteinquellen in sozitechnischer Perspektive* (S. 93 – 115). Göttingen: Universitätsverlag Göttingen.

Jetzke, T., Richter, S., Keppner, B., Domröse, L., Wunder, S. & Ferrari, A. (2019). *Die Zukunft im Blick: Fleisch der Zukunft*. Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt.

Kaufmann, T. (2021). *Strategiewerkzeuge aus der Praxis. Analyse und Beurteilung der strategischen Ausgangslage*. Heidelberg: Springer Gabler.

- Keller, M. & Kretschmer, J. (2012). *Instrumente im Sinne einer nachhaltigen, klimafreundlichen Fleischproduktion – Untersuchung im Auftrag von Misereor*. Aachen: Bischöfliches Hilfswerk MISEREOR e.V..
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz* (2. Auflage). Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Krys, C. (2017). Megatrends – Rahmenbedingungen für unternehmerische Nachhaltigkeit. In T. Wunder (Hrsg.), *CSR und Strategisches Management. Wie man mit Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnt* (S. 45 – 65). Berlin: Springer Gabler.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Auflage). Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Leitzmann, C. (2013). Fleischersatz – rein pflanzlich. *UGB-Forum*, 2013 (6/13), S. 296 – 298.
- Leitzmann, C. (2018). Vegetarische und Vegane Ernährung. In R. Stange & C. Leitzmann (Hrsg.), *Ernährung und Fasten als Therapie* (2. Auflage, S. 133 – 146). Berlin: Springer Gabler.
- Malik, F. (2011). *Strategie – Navigieren in der Komplexität der neuen Welt (Band 3)*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2. erweiterte und aktualisierte Auflage). Berlin/Boston: Walter De Gruyter.
- Meixner, O. & Pfalzen, L. (2018). *Die Akzeptanz von Insekten in der Ernährung. Eine Studie zur Vermarktung von Insekten als Lebensmittel aus Konsumentensicht*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Oehrich, M. (2019). *Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben. Schritt für Schritt zur Bachelor- und Master-Thesis in den Wirtschaftswissenschaften* (2. Auflage). Berlin: Springer Gabler.
- Pillkahn, U. (2007). *Trends und Szenarien als Werkzeuge zur Strategieentwicklung. Der Weg in die unternehmerische Zukunft*. Erlangen: Publicis Corporate Publishing.
- Ploeger, A., Hirschfelder, G. & Schönberger, G. (2011) Die Zukunft auf dem Tisch. Analysen, Trends und Perspektiven der Ernährung von morgen: eine Einführung. In A. Ploeger, G. Hirschfelder & G. Schönberger (Hrsg.), *Die Zukunft auf dem Tisch. Analysen, Trends und Perspektiven der Ernährung von morgen* (S. 15 – 18). Heidelberg: VS Verlag.

- Riekhof, H.-C. & Offermann, L. (2006). Hebel zur wirksamen Implementierung von Strategien. In H.-C. Riekhof (Hrsg.), *Strategien der Personalentwicklung. Mit Praxisbeispielen von Bosch, Linde, Philips, Siemens, Volkswagen und Weka* (6. Auflage, S. 31 – 56). Wiesbaden: Gabler.
- Rimbach, G., Nagursky, J. & Erbersdobler, H. (2015). *Lebensmittel-Warenkunde für Einsteiger* (2. Auflage). Heidelberg: Springer Spektrum.
- Rützler, H. & Reiter, W. (2022). *Foodreport 2023*. Frankfurt am Main: Zukunftsinstitut GmbH.
- Schuh, G., Boos, W., Kampker, A. & Gartzten, U. (2011). Strategie. In G. Schuh & A. Kampker (Hrsg.), *Strategie und Management produzierender Unternehmen* (2. Auflage, S. 63 – 131). Heidelberg: Springer Gabler.
- Shurtleff, W. & Aoyagi, A. (2014). *History of Meat Alternatives*. Lafayette: Soyinfo Center.
- Simons, J. & Hinrichs, A. (2021). Die Initiative Tierwohl der deutschen Ernährungswissenschaften. In W. Wellbrock & D. Ludin (Hrsg.), *Nachhaltiger Konsum. Best Practices aus Wissenschaft, Unternehmenspraxis, Gesellschaft, Verwaltung und Politik* (S. 769 – 781). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Spiller, A. & Schulze B. (2008). Trends im Verbraucherverhalten: Ein Forschungsüberblick zum Fleischkonsum. In A. Spiller & B. Schulze (Hrsg.), *Zukunftsperspektiven der Fleischwirtschaft. Verbrauch, Märkte, Geschäftsbeziehungen* (S. 233 – 271). Göttingen: Universitätsverlag Göttingen.
- Statistik Austria (2021). *Leistungs- und Strukturstatistik. Produktion & Dienstleistung*. Wien: Verlag Österreich GmbH.
- Steinfeld, H., Gerber, P., Wassenaar, T., Castel, V., Rosales, M. & de Haan, C. (2006). *Livestock's long shadow*. Rom: FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS.
- Sternad, D. (2015). *Strategieentwicklung kompakt. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Steuernagel, A. (2017). *Strategische Unternehmenssteuerung im digitalen Zeitalter. Theorien, Methoden und Anwendungsbeispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Thielscher, C. (2020). *Wirtschaftswissenschaften verstehen. Eine Einführung in ökonomisches Denken*. (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Voeth, M. & Arnegger, A. (2018). Servicebasierte Geschäftsmodelle in Industriegüterunternehmen – Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung. In M. Bruhn & K. Hadwisch (Hrsg.), *Service Business Development. Strategien – Innovation – Geschäftsmodelle* (Band 1., S. 429 – 448). Wiesbaden: Springer Gabler.

Von Borries, B. (2018). Vielfalt als Stärke – eine Systematik humanitärer Nichtregierungsorganisationen in Deutschland. In M. Heuser & T. Abdelalem (Hrsg.), *Strategisches Management humanitärer NGOs* (S. 15 – 31). Berlin: Springer Gabler.

Wastian, M. & Poetschki, J. (2016). Coaching-Ziele klären und erreichen: Wie Coaches ihre Coachees zum Erfolg führen. In C. Triebel, J. Heller, B. Hauser & A. Koch (Hrsg.), *Qualität im Coaching. Denkanstöße und neue Ansätze: Wie Coaching mehr Wirkung und Klientenzufriedenheit bringt* (S. 185 – 195). Heidelberg: Springer Gabler.

Zimmermann, F. (2016). Was ist Nachhaltigkeit – eine Perspektivenfrage?. In F. Zimmermann (Hrsg.), *Nachhaltigkeit wofür? Von Chancen und Herausforderungen für eine nachhaltige Zukunft* (S. 1 – 24). Berlin: Springer Spektrum.

#### **Journals:**

Albersmeier, F. & Spiller, A. (2010). *Die Reputation der Fleischwirtschaft: eine Kausalanalyse* (GJAE 59 (2010), Number 4, S. 258-270). Göttingen: Georg-August-Universität Göttingen. Verfügbar unter: <https://publications.goettingen-research-online.de/handle/2/61327>

Deimel, I., Böhm, J. & Schulze, B. (2010). *Low Meat Consumption als Vorstufe zum Vegetarismus? Eine qualitative Studie zu den Motivstrukturen geringen Fleischkonsums* (1002, S. 1 – 41). Göttingen: Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Georg-August-Universität Göttingen. Verfügbar unter: <https://www.econstor.eu/handle/10419/30323>

Eulrich, M. & Eulrich, A. (2019). *Die Wirkung von generischen Wettbewerbsstrategien auf die Unternehmensperformance* (Nr. 415). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Verfügbar unter: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_415.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_415.pdf)

Hinzmann, M. (2018). *Die Wahrnehmung von In-Vitro-Fleisch in Deutschland: Analyse der gesellschaftlichen Diskurse*, (PolRes 2, S. 1 – 27). Berlin: Bundesumweltministerium und Umweltbundesamt. Verfügbar unter: [www.ressourcenpolitik.de](http://www.ressourcenpolitik.de)

Peters, A. (2016). *Tierwohl als globales Gut: Regulierungsbedarf und -Chancen* (No. 2016-03, S. 1 – 19). Heidelberg: Max Planck Institute.

Pirsich, W., Hardenberg, L. & Theuvsen, L. (2017). *Eine empirische Analyse zum Angebot von Tierwohl-Fleisch in Fleischergeschäften* (Band 95/Ausgabe 2, S. 1 – 28). Göttingen: Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft.

Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 22(1), 1-9.

### **Sonstige Quellen:**

Biopsie. (2023, März). Verfügbar unter Website Gesundheit.gv.at: <https://www.gesundheit.gv.at/labor/untersuchungen/biopsie.html> (abgerufen am: 22.03.2023)

ExpertInnengespräch IP01, Geschäftsführung, geführt von Hannes Titz, 16.01.2023, Feldbach, S. 1 – 25.

ExpertInnengespräch IP02, Geschäftsführung, geführt von Hannes Titz, 19.01.2023, Feldbach, S. 1 – 24.

ExpertInnengespräch IP03, Geschäftsführung, geführt von Hannes Titz, 25.01.2023, Deutschlandsberg, S. 1 – 29.

ExpertInnengespräch IP04, Geschäftsführung, geführt von Hannes Titz, 30.01.2023, Feldbach, S. 1 – 38.

ExpertInnengespräch IP05, Geschäftsführung, geführt von Hannes Titz, 01.02.2023, Zwettl, S. 1 – 27.

ExpertInnengespräch IP06, Geschäftsführung, geführt von Hannes Titz, 03.02.2023, Feldbach, S. 1 – 30.

ExpertInnengespräch IP07, Geschäftsführung, geführt von Hannes Titz, 13.02.2023, Feldbach, S. 1 – 31.

ExpertInnengespräch IP08, Geschäftsführung, geführt von Hannes Titz, 14.02.2023, Feldbach, S. 1 – 24.

ExpertInnengespräch IP09, Geschäftsführung, geführt von Hannes Titz, 08.03.2023, Tulln, S. 1 – 27.

ExpertInnengespräch IP10, Geschäftsführung, geführt von Hannes Titz, 14.03.2023, Amstetten, S. 1 – 41.

Fleisch – Österreich Umsatz. (2022, Juli). Verfügbar unter Website Statista: <https://de.statista.com/outlook/cmo/lebensmittel/fleisch/oesterreich#umsatz> (abgerufen am: 24.10.2022)

Fleischersatz auf Pflanzenbasis mit bester Umweltbilanz. (2020, Juli). Verfügbar unter Website des Umweltbundesamtes Deutschland: <https://www.umweltbundesamt.de/presse/pressemitteilungen/fleischersatz-auf-pflanzenbasis-bester-umweltbilanz> (abgerufen am: 20.05.2022)

Gewebeproben-Entnahme (Biopsie) bei Tieren. (2023, März). Verfügbar unter der Website des Tiermedizin Portal: <https://www.tiermedizinportal.de/diagnose/gewebeproben-entnahme-biopsie-bei-tieren> (abgerufen am: 22.03.2023)

Konsum von Fleisch in Österreich. (2022, März). Verfügbar unter Website Statista: <https://de.statista.com/themen/2800/fleisch-in-oesterreich/#dossierKeyfigures> (abgerufen am: 24.10.2022)

Neuartige Lebensmittel – Novel Foods. (2023, Februar). Verfügbar und Website des Bundesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit: [https://www.bvl.bund.de/DE/Arbeitsbereiche/01\\_Lebensmittel/04\\_AntragstellerUnternehmen/05\\_NovelFood/Im\\_novel-Food\\_node.html#doc11035096bodyText1](https://www.bvl.bund.de/DE/Arbeitsbereiche/01_Lebensmittel/04_AntragstellerUnternehmen/05_NovelFood/Im_novel-Food_node.html#doc11035096bodyText1) (abgerufen am: 05.02.2023)

Neuartige Lebensmittel unter der Lupe. (2023, Februar). Verfügbar unter Website der AGES: <https://www.ages.at/mensch/ernaehrung-lebensmittel/lebensmittelinformationen/neuartige-lebensmittel> (abgerufen am: 05.02.2023)

Ökonomie. (2023, März). Verfügbar unter Website des BWL-Lexikon.de. <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/oekonomie/#bedeutung-des-begriffes-oekonomie> (abgerufen am: 22.03.2023)

Produktion von Fleisch in Österreich in den Jahren 2007 bis 2021. (2022, August). Verfügbar unter Website Statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/287420/umfrage/fleischerzeugung-in-oesterreich/> (abgerufen am: 24.10.2022)

Verordnung (EG) Nr. 852/2004 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 29. April 2004 über Lebensmittelhygiene, in der Fassung vom 24.03.2021

Verordnung (EG) Nr. 853/2004 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 29. April 2004 mit spezifischen Hygienevorschriften für Lebensmittel tierischen Ursprungs, in der Fassung vom 28.10.2021

Verschiedene Trends und Trendkategorien. (2022, Oktober). Verfügbar unter der Website des Zukunftsinstituts: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/trends-grundlagenwissen/> (abgerufen am: 25.10.2022)

Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (Brundtland Bericht / Brundtland Report), (2023, April). Verfügbar unter der Aachner Stiftung: [https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland\\_report\\_1987\\_728.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland_report_1987_728.htm) (abgerufen am: 25.04.2023)

## ANHANG

### A - 1 Interviewleitfaden

Die nachstehenden Tabellen zeigen, den zur Unterstützung herangezogenen Interviewleitfaden, mit denen die Experteninterviews durchgeführt wurden.

| Aktuelle Situation der österreichischen Fleischindustrie   |  |
|--|--|
| Wie bewerten Sie die derzeitige Situation innerhalb der österreichischen Fleischindustrie?   |  |
| Inhaltliche Aspekte  | Aufrechterhaltungsfragen   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was sind gegenwertige Herausforderungen in der Fleischindustrie?</li> <li>•</li> <li>• Wie verändern sich die Kundenanforderungen an Fleisch?</li> <li>•</li> <li>• Welche Trendbewegungen sind in der Branche spürbar?</li> <li>• Was sind Anlässe für diese Veränderungen?</li> </ul> | <p>Wie darf man das anhand eines Beispiels verstehen?</p> <p>Wie sieht das im Detail aus?</p> <p>Wie sehen die Erfahrungswerte dazu aus?</p> <p>Wie darf ich das verstehen?</p> <p>Wie meinen Sie das?</p> <p>Was kann ich mir darunter vorstellen?</p> <p>Was sind noch weitere Aspekte, welche in diesem Bezug von Bedeutung sind?</p> |

Tab. 3: Interviewleitfaden Seite 1 Quelle: Eigene Darstellung

| Veränderungen der österreichischen Fleischindustrie durch Konsumententrends  |  |
|--|--|
| Wie stehen Sie zu den Trends, wie Nachhaltigkeit, Veganismus, Tierwohl, alternative Proteinquellen, etc.?  |  |
| Inhaltliche Aspekte  | Aufrechterhaltungsfragen   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwiefern spielen die oben genannten Trends bereits eine Rolle im Unternehmen?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nachhaltigkeit</li> <li>- Veganismus</li> <li>- Tierwohl</li> <li>- Alternative Proteinquellen</li> </ul> </li> <li>•</li> <li>• Wie empfinden Sie den Wirkungsgrad dieser Trends auf die Fleischbranche?</li> <li>•</li> <li>• Was ist Ihre Meinung zu den jetzigen Entwicklungen sowie zu den zukünftigen Tendenzen dieser Trends?</li> </ul> | <p>Wie darf man das anhand eines Beispiels verstehen?</p> <p>Wie sieht das im Detail aus?</p> <p>Wie sehen die Erfahrungswerte dazu aus?</p> <p>Wie darf ich das verstehen?</p> <p>Wie meinen Sie das?</p> <p>Was kann ich mir darunter vorstellen?</p> <p>Was sind noch weitere Aspekte, welche in diesem Bezug von Bedeutung sind?</p> |

Tab. 4: Interviewleitfaden Seite 2 Quelle: Eigene Darstellung

| <b>Chancen und Risiken durch Konsumententrends für die österreichische Fleischindustrie</b>   |  |
|---|--|
| Welche Herausforderungen und Möglichkeiten bringen die aktuellen Konsumententrends für österreichische FleischproduzentInnen mit sich?  |  |
| Inhaltliche Aspekte   | Aufrechterhaltungsfragen   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo sehen Sie die größten Chancen?</li> <li>•</li> <li>• Wo sehen Sie die größten Risiken und Herausforderungen?</li> <li>•</li> <li>• Wie wird sich der künftige Fleischkonsum entwickeln?</li> <li>•</li> <li>• Wie schätzen Sie diese Entwicklung in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit innerhalb des Unternehmens ein?</li> <li>•</li> <li>• Wie schätzen Sie den Wettbewerbsdruck durch andere Geschäftszweige ein?</li> <li>•</li> <li>• Wie sieht die Fleischproduktion in der Zukunft aus?</li> </ul> | <p>Wie darf man das anhand eines Beispiels verstehen?</p> <p>Wie sieht das im Detail aus?</p> <p>Wie sehen die Erfahrungswerte dazu aus?</p> <p>Wie darf ich das verstehen?</p> <p>Wie meinen Sie das?</p> <p>Was kann ich mir darunter vorstellen?</p> <p>Was sind noch weitere Aspekte, welche in diesem Bezug von Bedeutung sind?</p> |

Tab. 5: Interviewleitfaden Seite 3 Quelle: Eigene Darstellung

| Strategie   |  |
|---|--|
| Wie sollten sich österreichische FleischproduzentInnen strategisch aufstellen, um für die Zukunft weiterhin wirtschaftlich bestehen zu können?  |  |
| Inhaltliche Aspekte   | Aufrechterhaltungsfragen   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Anpassung werden innerhalb des Unternehmens getätigt, um Kundenforderung weiterhin zu entsprechen?</li> <li>•</li> <li>• Wie verhalten sich die strategischen Maßnahmen in Bezug auf das jetzige Geschäftsmodell?</li> <li>•</li> <li>• Welche Differenzierungsmöglichkeiten werden in Betracht gezogen?</li> <li>•</li> <li>• Was sind ihrer Meinung nach Empfehlungen und Maßnahmen?</li> </ul> | <p>Wie darf man das anhand eines Beispiels verstehen?</p> <p>Wie sieht das im Detail aus?</p> <p>Wie sehen die Erfahrungswerte dazu aus?</p> <p>Wie darf ich das verstehen?</p> <p>Wie meinen Sie das?</p> <p>Was kann ich mir darunter vorstellen?</p> <p>Was sind noch weitere Aspekte, welche in diesem Bezug von Bedeutung sind?</p> |

Tab. 6: Interviewleitfaden Seite 4 Quelle: Eigene Darstellung

## A - 2 Kategorienschema

| Hauptkategorien                               | Subkategorien   |
|---|---|
| 5. Situation österreichische Fleischindustrie | 5.1 Allgemein<br>5.2 Herausforderungen<br>5.3 Entwicklung/Veränderung                       |
| 6. Konsumententrends                          | 2.1 Trendarten<br>2.2 Auswirkungen<br>2.3 Entwicklungen/Tendenzen                           |
| 7. Chancen und Risiken                        | 3.8 neue Möglichkeiten<br>3.9 Herausforderungen<br>3.10 Zukunftsentwicklung<br>3.4 Prognose |
| 4 Strategie                                   | 4.1 Kundenanforderungen<br>4.2 Differenzierung<br>4.3 Strategische Ausrichtung              |

Tab. 7: Kategorienschema Quelle: Eigene Darstellung

**Hauptkategorie 1** „Situation österreichischen Fleischindustrie“ beschreibt die aktuelle Situation innerhalb der österreichischen Fleischindustrie. Die Subkategorie 1.1 „Allgemein“ spiegelt bekannte Themen dieser Branche wider und wird durch die weitere Subkategorie 1.2 ergänzt. Diese beschreibt die aktuellen Herausforderungen vor welcher die Fleischbranche steht. Der Punkt 1.3 „Entwicklung/Veränderung“ beschreibt Themen, welche bereits umgesetzt worden sind und vorangetrieben werden.

**Hauptkategorie 2** „Konsumententrends“ umfasst die Thematik, welche Trends aktuell in der Fleischbranche von Bedeutung sind. Um diese zu konkretisieren, wurde die Subkategorie 2.1 „Trendarten“ eingeführt, um diese voneinander zu unterscheiden und genauer darauf eingehen zu können. Nachdem Trendbewegungen häufig Auswirkungen haben, wurde die Subkategorie 2.2 „Auswirkungen“ hinzugefügt, um diese möglichst gut widerzugeben können. Die Subkategorie 2.3 „Entwicklungen/Tendenzen“ beschreibt, wie eine Trendbewegung ein Unternehmen bereits beeinflusst hat bzw. in welche Richtung ein Trend sich auch in Zukunft entwickeln könnte.

**Hauptkategorie 3** „Chancen und Risiken“ zeigt, welche Chancen und Risiken durch Konsumententrends hervorgehen und entstehen. Diese Hauptkategorie schließt 4 Subkategorien ein. Die erste Subkategorie 3.1 „Neue Möglichkeiten“ beschreibt, welche Potenziale dadurch ermöglicht werden. Die Subkategorie 3.2 „Herausforderungen“ beschreibt, vor welchen Hürden Unternehmen aufgrund dieser Trends stehen. Die Subkategorie 3.3 „Zukunftsentwicklung“ und die Subkategorie 3.4 „Prognose“ runden diesen Themenblock ab.

**Hauptkategorie 4** „Strategie“ beschreibt allgemein die Unternehmensstrategien, welche zukunftsfähig sein sollen. Die Subkategorie 4.1 „Kundenanforderungen“ beschreibt, inwiefern die Ansprüche der KundInnen die Strategie beeinflussen. Weiters wurde die Subkategorie 4.2 „Differenzierung“ hinzugefügt, in welcher vom Interviewpartner beschrieben wird, welche Maßnahmen man setzt, um sich vom Wettbewerb abzuheben. Abschließend wurde die Subkategorie 4.3 „Strategische Ausrichtung“ hinzugefügt. Innerhalb dieser wird die strategische Ausrichtung von Unternehmen beschrieben.