

Foto: Antje Rautenberg



Strategisches Handlungsfeld Innovation

foodRegio Roadmap »Innovation«

Inhaltsverzeichnis

Innovation!?	3
Management Summary	4
Ziele der Roadmap	5
Der Weg zur Roadmap	6
Warum sind Innovationen wichtig?	8
Was sind – theoretisch und praktisch – Innovationen?	8
Unternehmerische Herausforderungen	10
Innovationslandkarte	13
Nächste Schritte: Fahrplan	16
Quellen	18



Innovation!?

Unsere Branche sieht sich aufgrund der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Ein intensiverer Wettbewerb, teilweise schrumpfende Absatzmärkte und eine sich ändernde Nachfragestruktur verlangen von uns stetige Anpassungsmaßnahmen, kurz gesagt: Innovationen in Produkte und Prozesse. Diese können gut im eigenen Unternehmen, oftmals aber effizienter gemeinsam umgesetzt werden.

Unter anderem aus dieser Überzeugung heraus haben wir 2005 foodRegio als das Branchennetzwerk der norddeutschen Ernährungswirtschaft gegründet - mit dem Ziel, durch unternehmensübergreifende Kooperationsprojekte gemeinsame Potenziale und Chancen zu nutzen. In den letzten Jahren wurden von unseren Mitgliedsunternehmen zahlreiche Aktivitäten angestoßen, mit denen es gelang, Synergien zu nutzen, teilweise erstmals Wissen untereinander gezielt auszutauschen und gemeinsam Innovationen vor allem im Prozessbereich voranzutreiben.

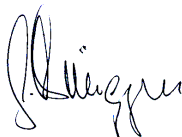
Im Jahr 2011 haben wir mit dem foodRegio Masterplan gemeinsam eine Strategie bis zum Jahr 2015 erarbeitet. Dieser Masterplan dient uns als Grundlage, die unsere Ziele und die für die Umsetzung notwendigen Maßnahmen formuliert - und er definiert sechs umsetzungsorientierte Handlungsfelder, eines davon überschrieben mit „Innovation“.

Das Thema „Innovation“ kann man dabei von zwei Seiten betrachten: der offiziellen, von den Verbänden zitierten Sichtweise. Danach fließen jährlich gut € 350 Millionen bei uns in den Bereich Forschung & Entwicklung, was 0,23% unseres Produktionswertes entspricht. In der foodRegio tendieren wir zu einer pragmatischen Auslegung des Innovationsbegriffes. **Jede Anpassung, die wir an unseren Produkten, ihrer Vermarktung, ihrem Entstehungsprozess, der Organisation unserer Unternehmen vornehmen - sei es aus Gründen sich ändernder Kundenwünsche, neuer Regionen, die wir beliefern, neuer Gesetzgebung, veränderter Umweltfaktoren, demografischer Veränderung, technischen Fortschritts - ist eine Innovation.** Und jedes foodRegio Unternehmen macht jedes Jahr Hunderte davon - sonst wären wir heute nicht dort, wo wir sind: industrieller Kern und „Wertschöpfer“ im Norden.

Durch Kooperationen jedoch kann das ganze Potenzial an Innovationen ausgeschöpft werden. Dies bedarf eines neutralen Treibers und Moderators - ein ideales Aktionsfeld des foodRegio Netzwerkmanagements. Entsprechend hat das foodRegio Branchennetzwerk die hier vorliegende foodRegio Roadmap „Innovation“ als mittelfristigen Arbeitsplan entwickelt.

Ich möchte mich an dieser Stelle bei allen Persönlichkeiten, die bereit waren, sich mit uns auszutauschen und uns ihr Wissen und ihre Ansichten mitzuteilen, sehr herzlich bedanken. Dem IZT - Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gemeinnützige GmbH aus Berlin gilt ein besonderer Dank für die professionelle Begleitung des gemeinsamen Weges zur foodRegio Roadmap „Innovation“.

April 2013



Jochen Brüggemann

1. Vorsitzender

foodRegio Branchennetzwerk Ernährungswirtschaft in Norddeutschland e.V.

foodRegio 

c/o Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH | Falkenstraße 11 | 23564 Lübeck | T.: 04 51/7 06 55-472 | F: 04 51/7 06 55-20
E-Mail: info@foodregio.de | Internet: www.foodregio.de

Management Summary

Die Ernährungswirtschaft steht unter erheblichem Innovationsdruck. Neben der Globalisierung der internationalen Agrar- und Lebensmittelmärkte zählen veränderte Konsumentenbedürfnisse und neue gesellschaftliche Anforderungen zu den tiefgreifenden Auswirkungen, die die Wettbewerbsbedingungen der Unternehmen verändern. Innovationen sind zwingend erforderlich, um am Markt bestehen zu können. Angesichts der Dynamik und Komplexität der Umfeldbedingungen kommt dabei dem **Innovationsmanagement** eine immer größere Bedeutung für den Erfolg zu.

Mit Blick auf diese Herausforderung wurde im Rahmen des foodRegio Branchennetzwerkes eine Roadmap „Innovation“ entwickelt. Sie soll Unternehmen und das foodRegio Netzwerkmanagement in ihrem Bemühen unterstützen, Innovationsprozesse zu verbessern. Dazu liefert sie eine **Innovationslandkarte**, identifiziert potentielle kooperative Projekte, die Zukunftsthemen der Ernährungswirtschaft widerspiegeln, und formuliert einen Fahrplan zur Umsetzung innerhalb des foodRegio Branchennetzwerkes. Die Roadmap greift damit ein strategisches Maßnahmenfeld unserer „Bibel“, des „Masterplan foodRegio 2015 - Der Weg in die Zukunft“ auf.

Die gemeinsam mit foodRegio Mitgliedern erstellte Innovationslandkarte zeigt, welche **Innovationsthemen** aus Sicht der Unternehmen mit Blick auf ihre Wettbewerbsfähigkeit wichtig sind. Priorität haben zunächst die beiden Innovationsfelder **„Ressourcen- und Energiemanagement“** und **„Innovationsorganisation“**. Dass Innovationsorganisation als besonders wichtiges Feld angesehen wird, drückt den grundsätzlichen Bedarf der Unternehmen aus, ihre Innovationsprozesse besser, systematischer und effektiver zu gestalten als dies bisher der Fall ist. Ressourcen- und Energiemanagement ist für Unternehmen der Ernährungswirtschaft immer wettbewerbsrelevanter und wird deshalb als ein wichtiges thematisches Innovationsfeld eingestuft. Treiber sind tendenziell steigende Preise für Rohstoffe und Preisvolatilitäten auf den Rohstoffmärkten. Strategische Handlungsmöglichkeiten für die Unternehmen, auf diese Herausforderungen zu reagieren, liegen u.a. im Bereich der intelligenten und effizienten Rohstoffbeschaffung und -nutzung, der Substitution knapper Rohstoffe und der Reststoffverwertung. Dadurch können die Versorgungssicherheit verbessert, Kosteneinsparungen ermöglicht, die Wettbewerbsfähigkeit erhöht und Umweltbelastungen verringert werden. Energieeffizienz ist angesichts weiterhin steigender Energiepreise ein aktuelles Thema für die Unternehmen. Vom Energiemanagement wird erwartet, dass es energieeffiziente Lösungen aufzeigt und damit einen Beitrag zur Kostensenkung leistet.

Weitere Innovationsfelder sind **„Neue Medien und Verbraucher-/Kundenkommunikation“**, **„Qualitätssicherung in der Supply Chain“** und **„gesunde Ernährung“** sowie **„Life Style“** und **„Labeling“**. „Nachhaltigkeit“ beschäftigt die Unternehmen ebenfalls zunehmend als Innovationsthema, ist aber als Innovationsthema bisher „schwer zu greifen“. Es gehört hier zu den Aufgaben, über Leitorientierungen hinaus, konkrete Handlungsoptionen herauszuarbeiten, die für die Unternehmen wettbewerbsrelevant sind.

Für ausgewählte Themenbereiche werden in der Roadmap erste, **konkrete Projekte** definiert. Für weitere Projekte bietet die Innovationslandkarte eine Orientierung. Dazu soll im Zuge des Innovationsmanagementprozesses des foodRegio Netzwerkes die Innovationslandkarte fortgeschrieben und weiterentwickelt werden.

Ziele der Roadmap

Im Jahr 2011 haben die Mitglieder des foodRegio Branchennetzwerks Ernährungswirtschaft in Norddeutschland e.V. gemeinsam mit Kammern, Verbänden, Gewerkschaften sowie den Fachministerien des Landes Schleswig-Holstein den „foodRegio Masterplan 2015 - Weg in die Zukunft“ erstellt. Als **eines von sechs strategischen Handlungsfeldern** wurde das Thema **„Innovation“** identifiziert und festgelegt. Darin äußert sich der Bedarf und der Auftrag, dass das foodRegio Netzwerkmanagement verstärkt kooperative Projekte anstößt und begleitet, die helfen, die Prozess- und Produktinnovationen in den Unternehmen zu unterstützen. Mit der vorliegenden Roadmap, die gemeinsam mit foodRegio Mitgliedern erstellt wurde, wird ein wichtiges Aufgabenfeld aus dem foodRegio Masterplan 2015 aufgegriffen, strukturiert und in einen **„Fahrplan“ zur Umsetzung** übersetzt.

Die Ernährungswirtschaft steht infolge der Globalisierung der Agrar- und Lebensmittelmärkte, der volatilen Preisentwicklungen auf den Agrarmärkten sowie sich verändernder Konsumentennachfrage unter erheblichem Veränderungs- und Kostendruck. Innovationen sind zwingend erforderlich, um am Markt bestehen zu können. Kooperationen und effektives Netzwerken sind dabei zentrale Erfolgsfaktoren. Bisher ist das foodRegio Netzwerkmanagement mit Blick auf kooperative Innovationsprojekte weitgehend ad hoc aktiv geworden, so zum Beispiel in den Bereichen Energiemanagement, Qualifizierung und Reststoffverwertung. Diese Kooperationen sollen zukünftig verstärkt und ausgeweitet werden. Eine **gezielte Initiierung von Innovationsprojekten** setzt eine strategische Vorgehensweise voraus, für die mit der nun vorliegenden foodRegio Roadmap „Innovation“ eine Grundlage entwickelt wurde. Im Zusammenhang mit der foodRegio Roadmap „Innovation“ soll in Zukunft ein Prozess etabliert werden, der dazu beiträgt, Innovationspotenziale (noch) früher zu erkennen, (noch) besser zu nutzen und damit die Wettbewerbsfähigkeit der im foodRegio Netzwerk zusammenarbeitenden Unternehmen zu stärken.

Die foodRegio Roadmap „Innovation“ leistet dazu zweierlei

- **Identifikation und Konkretisierung von möglichen kooperativen Innovationsthemen und -vorhaben.** Dazu wurden im Zuge einer systematischen Bestandsaufnahme bisherige Projekte sowie mögliche unternehmensspezifische und kooperative Themen im Bereich der Produkt- und Prozessinnovation gemeinsam mit foodRegio Mitgliedern strukturiert, bewertet und priorisiert.
- Für das foodRegio Branchennetzwerk wird ein **Prozess** beschrieben, der es ermöglicht, die identifizierten Innovationsschwerpunkte oder -themen **in konkrete Vorhaben zu überführen**. Außerdem wird dargelegt, wie der begonnene Roadmapprozess verstetigt werden kann.

Der Weg zur Roadmap

Die foodRegio Roadmap „Innovation“ basiert auf der Zusammenarbeit von Unternehmen des foodRegio Branchennetzwerkes, der Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH und der IZT Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gemeinnützige GmbH.

An den Workshops zur Erstellung der Roadmap „Innovation“ beteiligten sich folgende foodRegio Mitglieder:

- Gebrüder Wollenhaupt GmbH, Michael Görres, Leiter Produktentwicklung sowie Horst Wieck, Leiter Verfahrenstechnik
- Hela Gewürzwerk Hermann Laue GmbH, Björn Herrmann, Projektplanung-Prozessinnovationen
- J.G. Niederegger GmbH & Co. KG, Kai Röblitz, Betriebsleiter
- KAMPFFMEYER Food Innovation GmbH, Olga Schwemler, Product Manager Food sowie Michael Belde, Product Manager Bakery
- Konditorei Junge GmbH & Co. KGaA, Christian Fechner, Betriebsleiter sowie Henrike Vorwerk, Produktmanagerin
- Peter Kölln KGaA, Anne-Dore Knaack, Produktentwicklung und Wissenschaftliche PR
- Popp Feinkost, Stephan Landsmann, Leiter Produktentwicklung sowie Stefan Wienke, Betriebsleiter
- Roder Verpackung, Thomas Mein, Geschäftsführer

Daneben haben zahlreiche weitere foodRegio Unternehmen im Rahmen von Interviews ihren inhaltlichen Input zur Roadmap „Innovation“ geliefert. Die foodRegio Roadmap „Innovation“ basiert somit auf dem Dialog mit diesen Unternehmen und der Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH, moderiert durch das IZT. Sie wurde im Wesentlichen auf drei gemeinsamen Workshops erarbeitet:

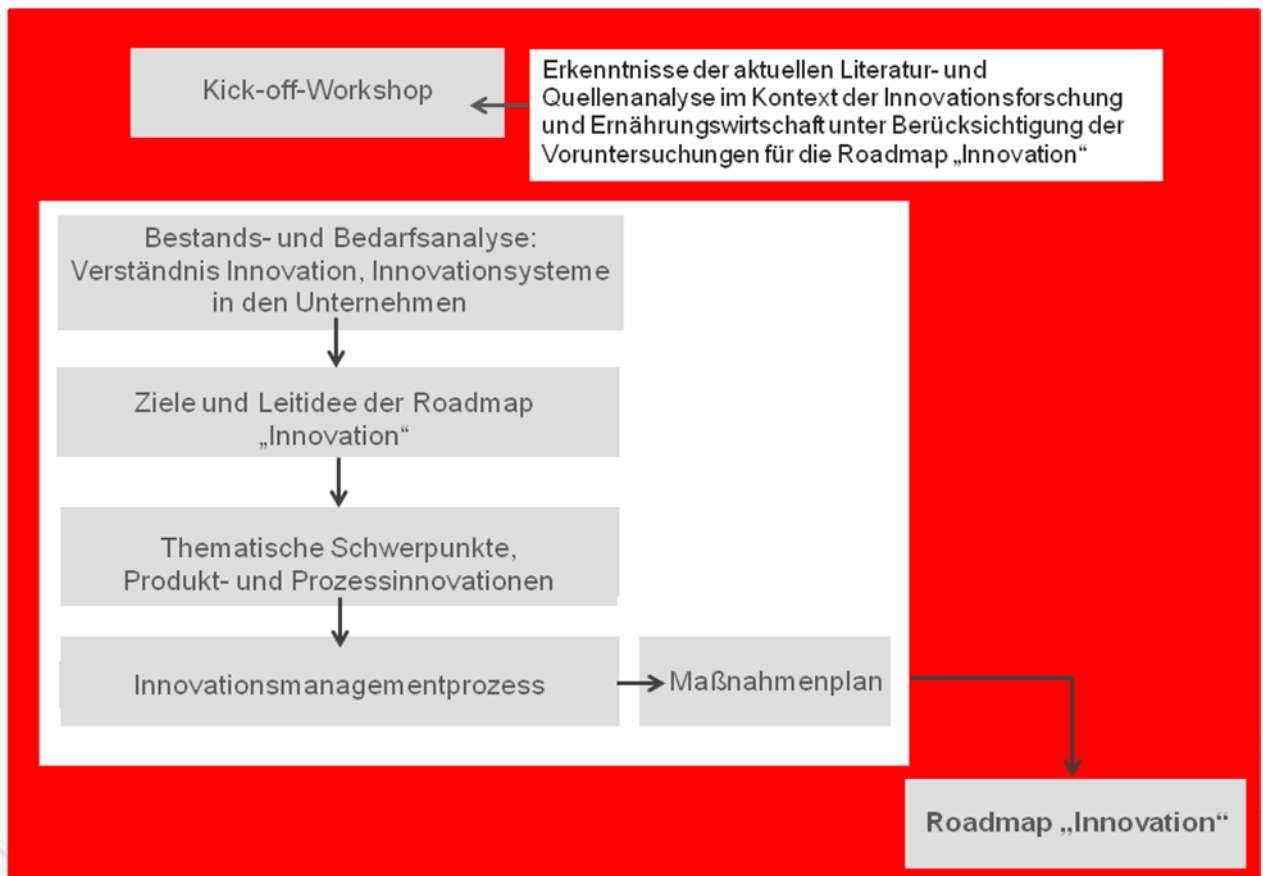
Auf dem 1. Workshop wurden **Ziele und Leitfragen** der foodRegio Roadmap „Innovation“ abgestimmt und präzisiert.

Auf dem 2. Workshop wurde eine **Innovations-Landkarte ernährungswirtschaftlicher Themen** der Zukunft erarbeitet, die Orientierung für unternehmerische Innovationsschwerpunkte gibt.

Auf dem 3. Workshop wurden für die Unternehmen des foodRegio Netzwerkes **relevante Innovationsprojekte** identifiziert, präzisiert und gemeinsam mit den Unternehmen und dem Netzwerkmanagement in einen Fahrplan überführt.

Im Rahmen dieses Prozesses konnten systematisch thematische Schwerpunkte und Ideen für Produkt- und Prozessinnovationen generiert, bewertet und ausgewählt werden. Die „besten“ konsensfähigen thematischen Schwerpunkte und Ideen wurden in einem „Steckbrief“ für mögliche Vorhaben vertieft und einer gemeinsamen Bewertung unterzogen. Auf dieser Grundlage wurde entschieden, welche Innovationsprojekte im Rahmen der foodRegio Roadmap „Innovation“ aufgegriffen und prioritär umgesetzt werden sollten. Ein Maßnahmenplan wurde erstellt, der Aktivitäten zur Umsetzung und Verstetigung des Roadmapprozesses beinhaltet.

Folgende Abbildung illustriert den modularen Ablauf zusammenfassend:



Warum sind Innovationen wichtig?

Was sind - theoretisch und praktisch - Innovationen?

Es ist klar: **Innovationen sind für Unternehmen lebensnotwendig**. Innovationszyklen - insbesondere in den wachstums-trächtigen Segmenten der Ernährungswirtschaft - werden immer kürzer. Unternehmen und ihre Mitarbeiter stehen deshalb unter enormen Zeit- und Leistungsdruck. Innovationsfähigkeit und -bereitschaft, also die Innovationskompetenz, sind die entscheidenden Erfolgs- und Wettbewerbsfaktoren in den globalen Märkten.

Was genau aber ist nun Innovation? Der Begriff ist aus den lateinischen Begriffen novus („neu“ oder „neuartig“) und innovatio („etwas neu geschaffenes“) abgeleitet. Bei Innovationen handelt es sich mithin um etwas Neuartiges. **Innovation bezeichnet eine erkennbare neue Qualität und markiert einen deutlichen Unterschied zu bisherigen Lösungen** und Praktiken. Seit der Übersetzung des Buches des Ökonomen Schumpeter „Theorie der Innovation“ (1963) aus dem Englischen findet der Begriff auch in Deutschland breite Verwendung. Seither hat sich der Begriff ausdifferenziert und wird verschieden nuanciert.

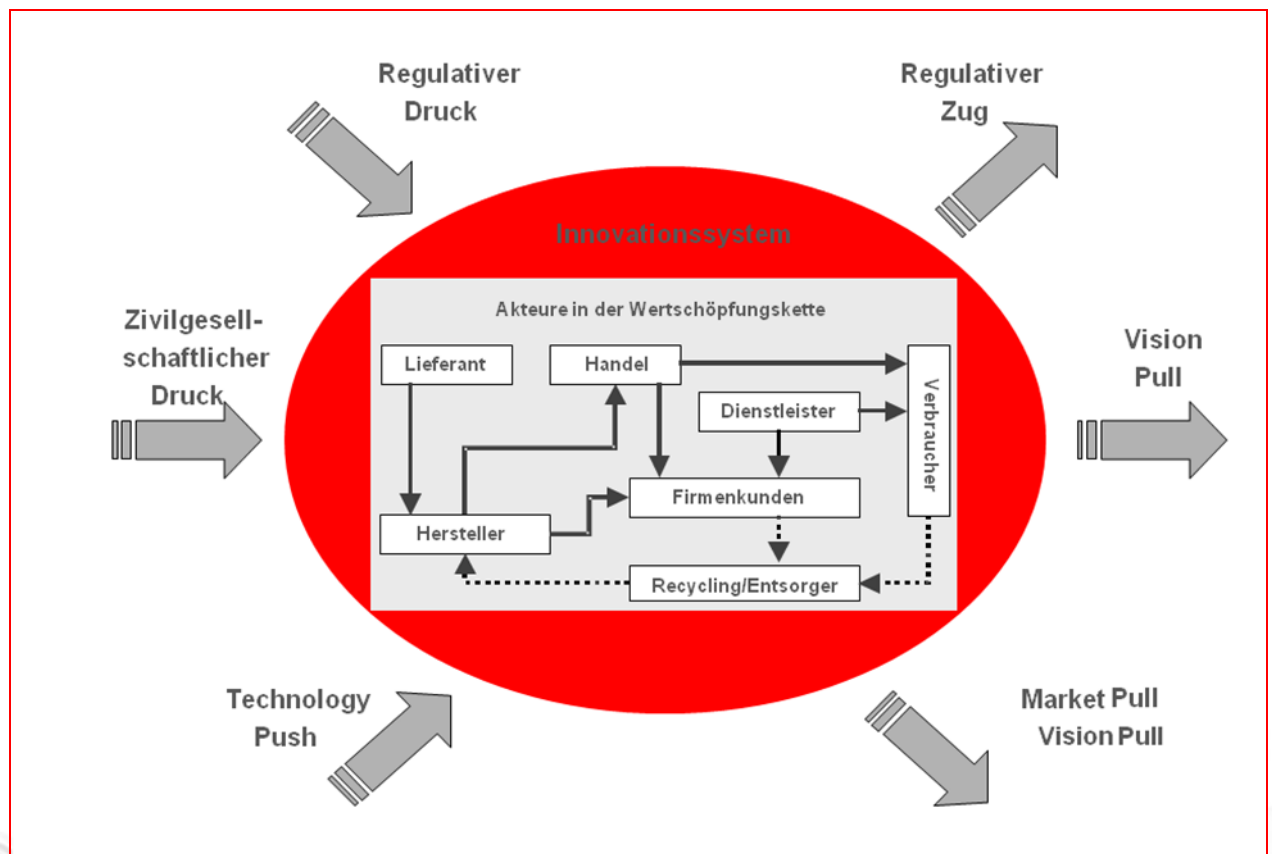
- Innovation ist die zielgerichtete Durchsetzung von neuen technischen, wirtschaftlichen, organisatorischen oder sozialen Problemlösungen, die darauf gerichtet sind, die Unternehmensziele auf eine neuartige Weise zu erreichen. (Vahs/Burmester, 2005)
- Innovationen sind qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber dem vorangehenden Zustand merklich unterscheiden. (Hauschild, 2004)
- Erfolgreiche Innovationen gehen gemeinhin mit gesellschaftlichen Veränderungen einher. Daher ist es wichtig, diese Änderungen möglichst frühzeitig, vorausschauend und ohne Einengungen in den Blick zu nehmen, um unliebsame Überraschungen zu vermeiden und Innovation zu ermöglichen. (Decker/Grunwald/Knapp, 2012)

Auch wenn zwischen den Begrifflichkeiten hohe Überschneidungen stattfinden, können grundsätzlich folgende **Arten von Innovationen** unterschieden werden:

- **Produktinnovationen** sind neu entwickelte materielle und immaterielle Wirtschaftsgüter. Diese Güter zielen auf die Befriedigung konkreter Kundenbedürfnisse (Kundennutzen) und wirken sich positiv auf die abgesetzte Menge und/oder Absatzpreise aus (Herstellernutzen).
- **Prozessinnovationen** sind geplante Veränderungen im Prozess der Faktorkombination (Herstellung). Sie dienen der Erhöhung der Arbeits- und Ressourcenproduktivität und wirken unmittelbar auf der Angebotsseite.
- **Organisatorische und soziale Innovationen** sind verschiedene Veränderungen in der Arbeitsorganisation und sozialen Bereichen (z.B. neuartige Lebensformen oder Lebens- und Konsumstile).

In fast allen Konzeptionen von Innovationsprozessen werden die Akteure und ihre Interaktionen als zentrales Element gesehen. Daneben wirken vor allem externe Einflussfaktoren auf das Innovationssystem ein (vgl. Fichter, 2004):

Externe Einflussfaktoren auf das Innovationssystem



Quelle: nach Fichter 2006

- **Regulativer Druck:** staatliche und suprastaatliche Regulationen, die Veränderungsdruck auf die Akteure einer Wertschöpfungskette ausüben (z.B. Gesetze, Verordnungen, Richtlinien, politische Debatten).
- **Regulativer Zug:** gesetzliche Regelungen, die indirekte Veränderungsanreize schaffen (z.B. arbeitsplatzbezogene Regelungen zum Umwelt- und Gesundheitsschutz, die indirekt Gefahrstoffsubstitutionen auslösen) sowie staatliche Förder- und Forschungsprogramme, die als Anreiz für die Marktakteure z.B. zur Entwicklung neuer Technologien fungieren (z.B. umweltschonende Technologien).
- **Zivilgesellschaftlicher Push:** Umwelt-, Menschenrechts- oder Verbraucherschutzorganisationen, wissenschaftliche Institutionen und Medien können Einfluß auf das Innovationsgeschehen nehmen (z.B. Skandalisierung von Stoffen in Lebensmitteln).
- **Market Pull:** Nachfrageänderungen, die Unternehmen zu verändertem Innovationsbemühungen veranlassen (z.B. veränderte Gesundheitsanforderungen der Konsumenten).
- **Technology Push:** die Anwendung von Schrittmacher- und Schlüsseltechnologien (z.B. Sensorik, Beschichtungstechnologien) führt zu neuen Wirkprinzipien und Anwendungsmöglichkeiten bereits verfügbarer Technologien.
- **Vision Pull:** unternehmensübergreifende Visionen, Leitbilder, Szenarien oder Handlungsgrundsätze können die Akteure einer Wertschöpfungskette zu Innovationsinitiativen stimulieren.

Das IZT hat im Oktober 2012 ausgewählte Unternehmen der Ernährungswirtschaft zu ihrem Innovationsverständnis und zur Innovationsorganisation befragt. Die in der Fachliteratur ausgebildete Breite und Unschärfe des Begriffs spiegelt sich auch im Innovationsverständnis der befragten Unternehmen wider. **Ein klares Innovationsverständnis ist bei den**

Unternehmen der foodRegio eher selten ausgeprägt. Innovationsprozesse sind aus Sicht der befragten Unternehmen auf der Grundlage der bislang generierten Erfahrungen vor allem durch folgende Punkte gekennzeichnet:

- Inkrementelle Innovationen dominieren auf der Prozessebene, Neuheiten spielen eher auf der Produktebene eine Rolle
- Verteilte Zuständigkeit: Für Innovationsprozesse gibt es auf jeder Stufe verantwortliche Personen
- Prozessinnovationen umfassen technische und organisatorische Neuerungen der Abläufe
- Innovationsprozesse sind „sehr interdisziplinär“
- Produktinnovationen werden von Vertrieb und Marketing geprägt
- Entwicklungsteams, Innovationszentren und Pilotanlagen sind die Ausnahme
- Austausch über Prozessinnovationen erfolgt insbesondere mit Lieferanten, in Arbeitskreisen von Verbänden der Nahrungsmittelindustrie sowie in Netzwerken.

Die Aufmerksamkeit der Akteure liegt meistens auf dem „was“, selten auf dem „wie“ von Innovation. **Im Fokus der Handelnden steht meist der optimierte Prozess oder das neue Produkt, weniger der Entstehungsprozess.** Innovationsprozesse sind jedoch Lernprozesse, die der Sinnstruktur der Organisation folgen. Diesen „Sinn des Unternehmens“ zu erkennen, als die Melange aus der Art und Weise der Produktion, der Zielorientierung, der Kommunikationsweisen und des Umgangs mit Lernen, bildet den Rahmen von Innovationsprozessen. Eine Organisation sollte sich allerdings nicht ständig verändern, sondern wirklich überlebensfähig wird sie erst durch die Ausbildung von positiv wirkungsvollen Routinen und durch Differenzieren und Systematisieren von Erfahrungen.

Unternehmerische Herausforderungen

Die Ernährungswirtschaft steht unter erheblichem Innovationsdruck. Der Markt ist geprägt von austauschbaren Produkten und starkem Verdrängungswettbewerb. Die Unternehmen sehen sich immer kürzeren Produktentwicklungszeiten und –lebenszyklen gegenüber.

Die **Konsumentennachfrage** hat sich in den letzten Jahren verändert. Die Differenzierung und Polarisierung der Ernährungsstile, aber auch die steigenden Rohstoffkosten sowie die beständigen Preissenkungen der Discounter haben vor allem das Massensegment unter starken Preisdruck gesetzt. Die zunehmende Nachfrage nach schneller Zubereitungsmöglichkeit, Frische, Wellness und Gesundheit erfordert neue Produkte und Produktionsverfahren. Zu den neuen Produkten gehören insbesondere Convenience Food („schnell & bequem“), Chill Food („frisch & fertig“) und Functional Food („spezieller Mehrwert“), die unter Einsatz neuer schonender Behandlungsverfahren hergestellt werden. Aber auch Produkte auf Basis natürlicher anstatt synthetischer Inhaltsstoffe, traditionell und regional hergestellte Produkte sowie Produkte, die sozial-ethisch vertretbar und nachhaltig hergestellt sind, werden durch die Konsumenten verstärkt nachgefragt. Beim Einkauf ist den Deutschen einer aktuellen Umfrage von Infratest dimap zufolge (2013) vor allem wichtig, dass die Produkte aus tiergerechter Haltung stammen (50 Prozent „sehr wichtig“). Hinzu kommt die regionale Herkunft (32 Prozent). Biologischer Anbau (22 Prozent) und der Preis (19 Prozent) stehen nach Angaben der Befragten nicht zentral im Vordergrund ihrer Kaufentscheidung. Lebensmittel aus der Region wird das meiste Vertrauen entgegengebracht, Produkte aus Ländern außerhalb der Europäischen Union das geringste. Eingebettet in eine Vielfalt sozialer Veränderungen haben diese Entwicklungen zu neuen Markt- und Wachstumssegmenten geführt, die von der Nahrungsmittelbranche verfolgt werden und wohl auch weiterhin „gute Perspektiven für die Entwicklung innovativer Produkte für neue Märkte bieten“. (TUM/Fhg-IVV 2010)

Aus den veränderten Lebens- und Ernährungsgewohnheiten unserer Gesellschaft wächst der Bedarf nach einer gesundheitsorientierten Ernährung. Der demographische Wandel verstärkt zudem den Bedarf nach einer altersgerechten

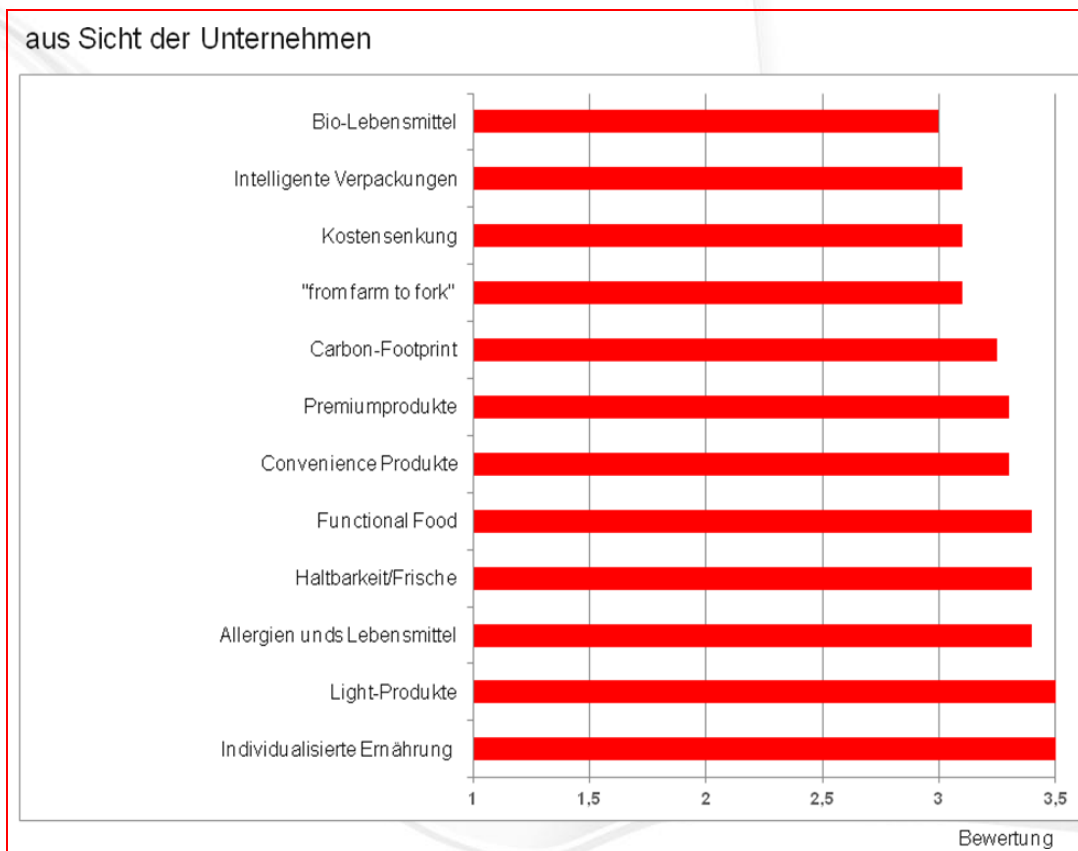
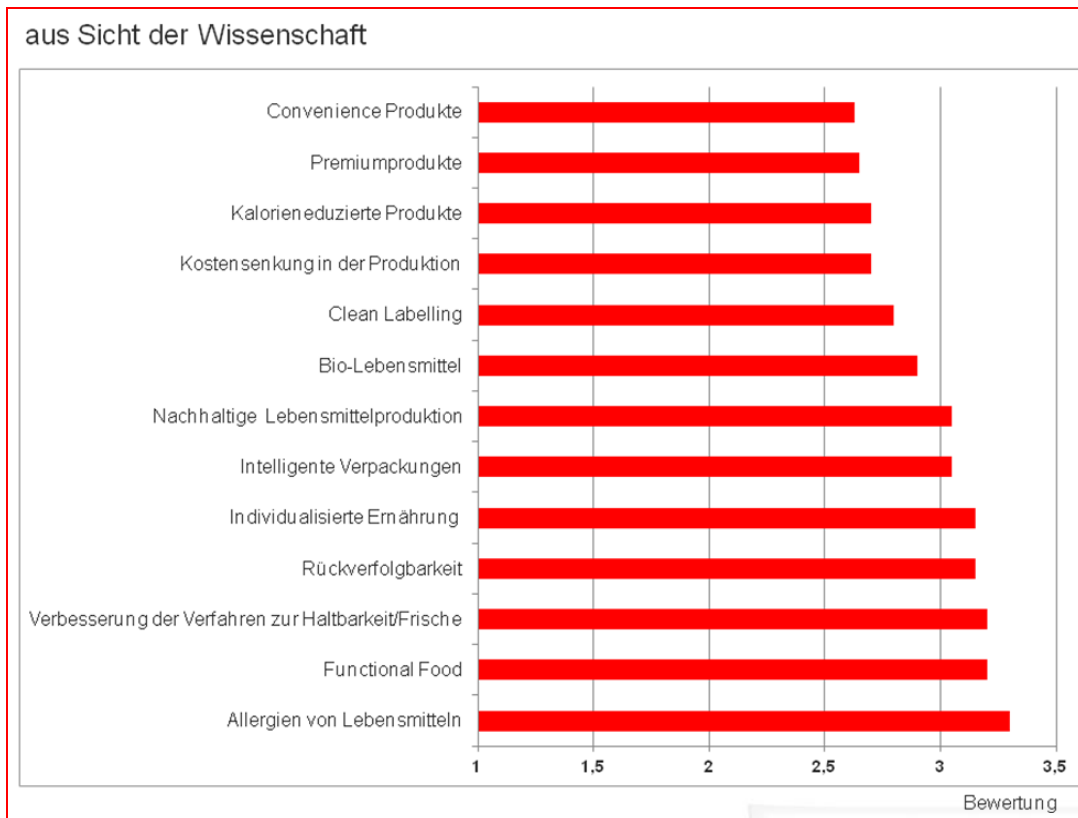
Ernährung. Immer mehr Menschen leben in immer kleineren Haushalten. Das steigert die Nachfrage nach kleineren Portionspackungen und schnell zuzubereitenden Speisen. Angesichts der immer wiederkehrenden Lebensmittelskandale (Frostschutzmittel im Wein, Rundwürmer im Fisch, „Gammelfleisch“, Antibiotika in Futtermitteln, Rinderseuche BSE, Mäusekot im Mozzarella et cetera) und der Stärkung des Verbraucherschutzes hat die Politik, insbesondere auf EU-Ebene, Maßnahmen zur **Erhöhung der Lebensmittelsicherheit** angestoßen. Die Herkunft und Beschaffenheit von Nahrungs- und Genussmitteln soll sich in Zukunft möglichst umfassend von Konsumenten, Marktteilnehmern, öffentlichen Einrichtungen und NGOs nachvollziehen lassen. Dazu ist eine Produktspezifikation notwendig. Nicht nur von Verbrauchern zunehmend gefordert, sondern auch von staatlicher Seite aktiv gefördert, ist das Bio-Segment wohl in Zukunft eines der am stärksten wachsenden Lebensmittelsegmente. Aber auch zunehmend strenge nationale und internationale Hygiene-Vorschriften und -Normen geben einen veränderten Innovationsrahmen und klare Prozessanforderungen mit intensiven Reinigungszyklen der Produktionsanlagen vor.

Der übergeordnete gesellschaftliche **Trend zu Gesundheit** wird das Ernährungsverhalten der Bevölkerung weiter prägen. Die noch vergleichsweise hohen Preise, die kleinteiligen und verteilten Strukturen sowie die Anforderung nach strikter Einhaltung von Bio-Standards lassen große Effizienz- und Qualitätssteigerungspotenziale vermuten. Gleichzeitig rückt ein verantwortungsbewusster Umgang mit Lebensmitteln ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Durch Verluste entlang der Produktions- und Vertriebskette und beim Verbraucher wird nur rund die Hälfte der tatsächlich produzierten Lebensmittel verzehrt. Angesichts der hohen Umwelrelevanz, ökonomischer Knappheit, gesundheitlich bedenklicher Lebensmittel und der medial vermittelten öffentlichen Thematisierung des Hungers in einer globalisierten Welt ist zu erwarten, dass die Verringerung des **Lebensmittelverderbs** zunehmend auf die Tagesordnung der Politik kommen wird. Auch der Trend zu einem weiterhin wachsenden „**Nachhaltigkeitsbewusstsein**“ erfordert mit Blick auf die Verknappung von Rohstoffen, Klimawandel, Landnutzungskonflikte und Arbeitsbedingungen die Neubewertung der ökologischen und sozialen Verantwortung in der Wertschöpfungskette. Die gestiegene Dynamik und Komplexität von Innovationsprozessen zeigen sich bei „nachhaltigen“ Innovationen in besonderer Weise, zumindest dann, wenn diese nicht ein „zufälliges Nebenprodukt“ betriebswirtschaftlicher Kalküle oder politischer Vorgaben, sondern das Resultat bewusster Zielsetzungen im Innovationsprozess ist. Die Auflösung der dabei auftretenden Widersprüche zwischen kurzfristiger Erfüllung von Marktstrategien und einer Langfristorientierung in Innovationsprozessen ist eine Aufgabe, die immer mehr an Relevanz für Unternehmen gewinnt.

In der Summe haben sich die Produktlebenszyklen in der Ernährungswirtschaft beschleunigt und die Wettbewerbsbedingungen verschärft. (TUM/Fhg-IVV 2010) Dabei müssen die Produkte nicht immer direkt vom Markt genommen werden, zum Teil reichen auch mehr oder weniger weit reichende Überarbeitungen der Produkte aus. Oft werden die Produkte bereits zu Beginn ihres Lebenszyklus immer wieder kleinen Veränderungen in Form einer Produktpflege unterzogen. Doch nach einiger Zeit reichen derartige Anpassungen nicht mehr aus, um den Artikel vor einer Markt-elimination zu schützen. Die Unternehmen sind daher oft gezwungen, den Marketing-Mix ihrer Produkte in der Reife- und Sättigungsphase des Produktlebenszyklus vollständig zu überarbeiten. Diese umfassende Modifikation, bei dem eine grundsätzliche Neukonzipierung der Produkte zur Neupositionierung im Markt vorgenommen wird, wird als Relaunch bezeichnet.

Insgesamt stellt dies die Unternehmen der Ernährungswirtschaft vor enorme Herausforderungen, die Märkte von Morgen bedarfsgerecht zu bedienen. **Angesichts der Dynamik und Komplexität der Umfeldbedingungen kommt dabei dem Innovationsmanagement eine immer größere Bedeutung für den Innovationserfolg zu.** In welche Bereiche zukünftig investiert werden soll, hängt von der Markt- und Wettbewerbssituation des Unternehmens ab. Hinweise liefert die folgende Zusammenstellung. Sie zeigt Einschätzungen aus Sicht von Wissenschaft und Unternehmen der Ernährungswirtschaft.

Zukunftstrends - In welche Bereiche sollte in Forschung und Entwicklung investiert werden?

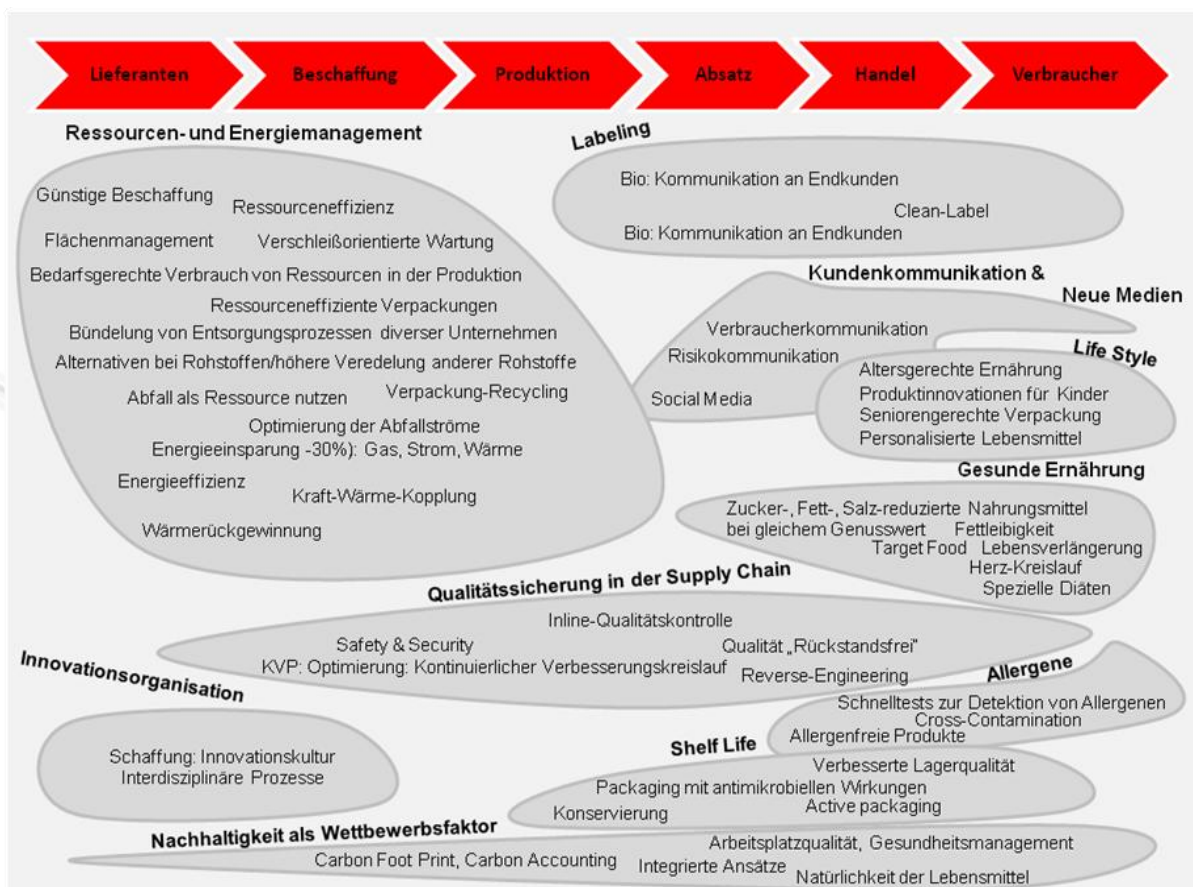


Quelle: BMBF: Studie zum Innovationsektor Lebensmittel und Ernährung, Fhg IVV, TUM, 2010

Innovationslandkarte

In einem moderierten Gruppenprozess wurden durch die beteiligten Unternehmen systematisch Innovationsfelder und Ideen für Produkt- und Prozessinnovationen generiert, gebündelt und in eine Innovationslandkarte überführt. Die Innovationslandkarte zeigt, welche Innovationsthemen aus Sicht der Unternehmen mit Blick auf ihre Wettbewerbsfähigkeit wichtig sind.

Innovationslandkarte

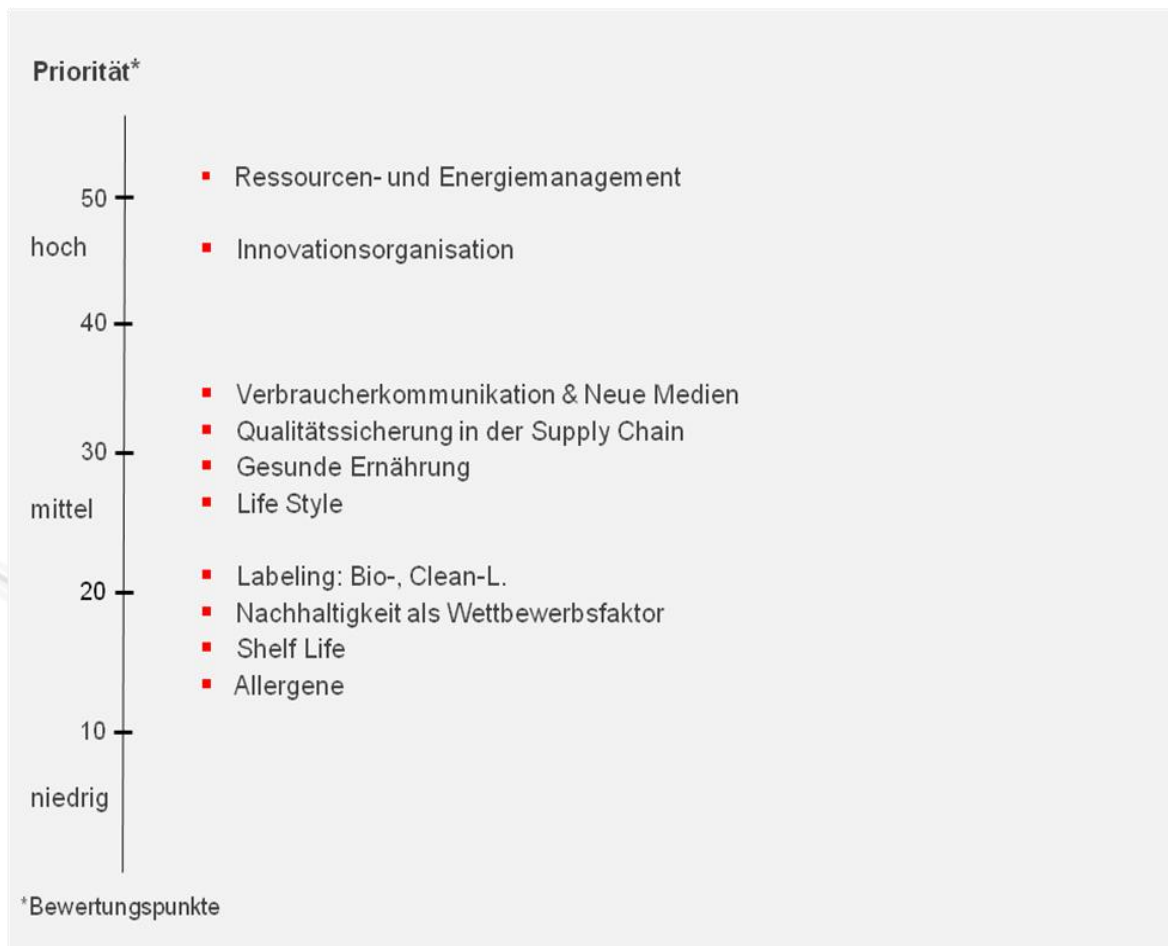


In einem nächsten Schritt wurden die Innovationsthemen benannt, die zunächst fokussiert werden sollen. Die Priorisierung spiegelt dabei das Interesse der Unternehmen an den verschiedenen kooperativen Projektideen für die Innovationsfelder wider.

Höchste Priorität haben für die Unternehmen die beiden **Innovationsfelder „Ressourcen- und Energiemanagement“** und **„Innovationsorganisation“**. Dass Innovationsorganisation als besonders wichtiges Feld angesehen wird, drückt den grundsätzlichen Bedarf der Unternehmen aus, ihre **Innovationsprozesse besser, systematischer und effektiver zu gestalten** als dies bisher der Fall ist. Ressourcen- und Energiemanagement ist für Unternehmen der Ernährungswirtschaft immer wettbewerbsrelevanter und wird deshalb als ein wichtiges thematisches Innovationsfeld eingestuft. Treiber sind tendenziell steigende Preise für Rohstoffe und Preisvolatilitäten auf den Rohstoffmärkten. Strategische

Handlungsmöglichkeiten für die Unternehmen, auf diese Herausforderungen zu reagieren, liegen u.a. im Bereich der intelligenten und effizienten Rohstoffbeschaffung und -nutzung, der Substitution knapper Rohstoffe und der Reststoffverwertung. Dadurch können die Versorgungssicherheit verbessert, Kosteneinsparungen ermöglicht, die Wettbewerbsfähigkeit erhöht und Umweltbelastungen verringert werden. Energieeffizienz ist angesichts weiterhin steigender Energiepreise ein aktuelles Thema für die Unternehmen. Vom Energiemanagement wird erwartet, dass es energieeffiziente Lösungen aufzeigt und damit einen Beitrag zur Kostensenkung leistet.

Priorisierung der Innovationsfelder



Mittlere Priorität wird dem Innovationsfeld „**Neue Medien und Kunden-/Verbraucherkommunikation**“ beigemessen. Dabei geht es insbesondere um die Frage, wie Social Media genutzt werden können, um die Kommunikation der Unternehmen mit den Verbrauchern bzw. Kunden zu verbessern. Ein weiteres Innovationsfeld sehen die Unternehmen im Bereich „**Qualitätssicherung in der Supply Chain**“. Die Ansätze reichen von Überprüfung standardisierter Qualitätsverbesserungskreisläufe, so dass Routinen auf ihre Effektivität überprüft und optimiert werden, bis hin zu Inline-Qualitätskontrollen und der Bereitstellung von „rückstandsfreien“ Produkten. Es folgen in der Bewertung **gesunde Ernährung** (Zucker-, Fett-, Salz-reduzierte Nahrungsmittel, Cross-Contamination, Probiotics, Prebiotics et cetera) und **Life Style** (z.B. altersgerechte Ernährung, personalisierte Lebensmittel) als weitere Innovationsfelder.

Niedrige Priorität hat das Innovationsfeld **Labeling**. Mehrere Bio-Label werden von den Unternehmen bereits genutzt. Inwieweit das neu diskutierte Clean Label, das für „klare, saubere und verständliche Deklaration von Lebensmitteln“ stehen soll, an Bedeutung gewinnt, ist unsicher. Der akute Handlungsbedarf ist bisher gering, die weitere Entwicklung dieses Labels wird mit Aufmerksamkeit von den Unternehmen verfolgt. Mit niedriger Priorität bewertet wurden außerdem

die Innovationsfelder „**Nachhaltigkeit**“ und „**Shelf-Life**“, worunter die Verbesserung der Haltbarkeit von Lebensmitteln verstanden wird.

Das Innovationsfeld „**Allergene**“ wird mit Blick auf Veränderungspotenziale entlang der gesamten Wertschöpfungskette (Reinigung der Produktionsanlagen, verwendete Rohstoffe et cetera) als wichtig eingestuft. Der Bedarf für ein kooperatives Innovationsprojekt der Unternehmen wird jedoch derzeit als gering angesehen. Dies kann sich möglicherweise ändern, wenn die neue EU-Verordnung Nr. 1169/2011 am 13. Dezember 2014 in Kraft tritt. Sie sieht vor, dass bestimmte Stoffe, die Allergien oder Unverträglichkeiten auslösen können, zukünftig auf verpackten Lebensmitteln gekennzeichnet werden müssen. Auch bei nicht verpackten Lebensmitteln, so genannter „loser Ware“ wird eine Kennzeichnung der Allergene in Zukunft vorgeschrieben. Derzeit wird in Deutschland geprüft, ob und welche Regelungen dazu erlassen werden sollen.



Nächste Schritte: Fahrplan

Innovationen sichern die Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit der Unternehmen: Durch neue Produkte lassen sich neue Marktfelder eröffnen oder auf den bestehenden Feldern Differenzierungs- und Kostenvorteile gegenüber Konkurrenten erzielen. Wenn **Innovationen** einen derart hohen Stellenwert besitzen, **bedürfen sie einer dauerhaften organisatorischen Institutionalisierung und sollten nicht dem Zufall persönlichen Engagements überlassen werden.** Die Systematisierung der Planung, der Durchführung und der Kontrolle zur Schaffung von Neuerungen, kurz Innovationsmanagement, gewinnt an Bedeutung. Die mit den Unternehmen erarbeitete Innovationslandkarte gibt dafür eine Orientierung. Sie stößt zunächst Projekte an, die ausgewählte Themenbereiche aus der Innovationslandkarte aufgreifen. Im Zuge des Innovationsmanagementprozesses des food-Regio Netzwerkes ist die Innovationslandkarte fortzuschreiben und weiterzuentwickeln.

Die **Überführung des Innovationsprozesses** im Rahmen der foodRegio Roadmap „Innovation“ in einen **festen Organisationsrahmen** bedarf einiger Schritte, die mit klaren Verantwortlichkeiten belegt werden müssen:

1. Benennung eines Verantwortlichen für die foodRegio Roadmap „Innovation“

Benennung eines Verantwortlichen für die foodRegio Roadmap „Innovation“, der den Prozess insgesamt verantwortlich steuert und auch einzelne Innovationsprojekte thematisch und zeitlich abstimmt. Es ist zu prüfen, inwieweit der Roadmap-Verantwortliche die einzelnen Unternehmen unterstützen kann, Mitarbeiter für eine Mitarbeit in einzelnen Innovationsprojekten zu aktivieren (und freizustellen).

2. Fokussierung auf prioritäre Projekte

Auswahl von zwei bis drei Innovationsthemen bzw. -projekten durch foodRegio, die zunächst umgesetzt werden sollen.

3. „Kümmerer“ zur Steuerung und Feinplanung

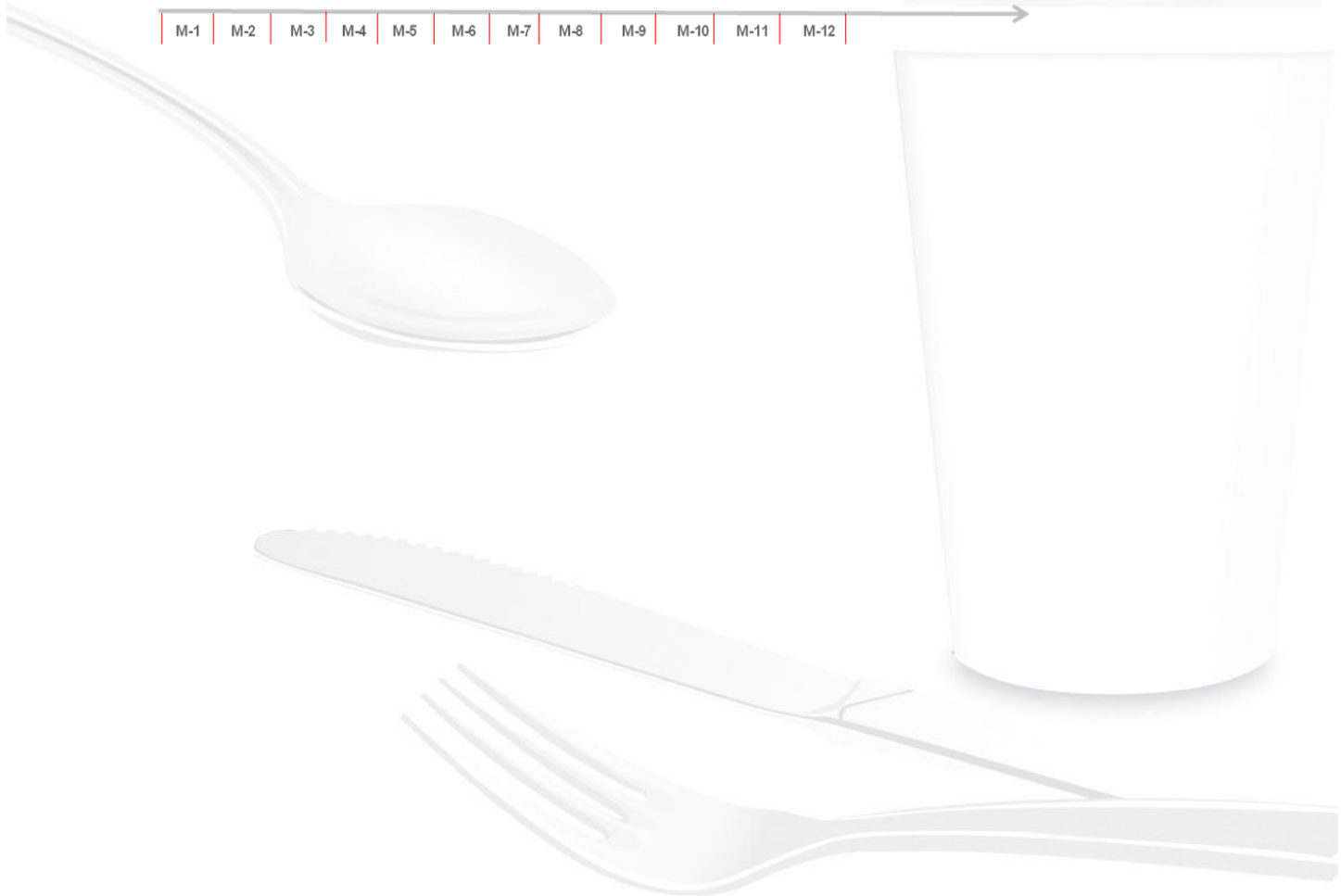
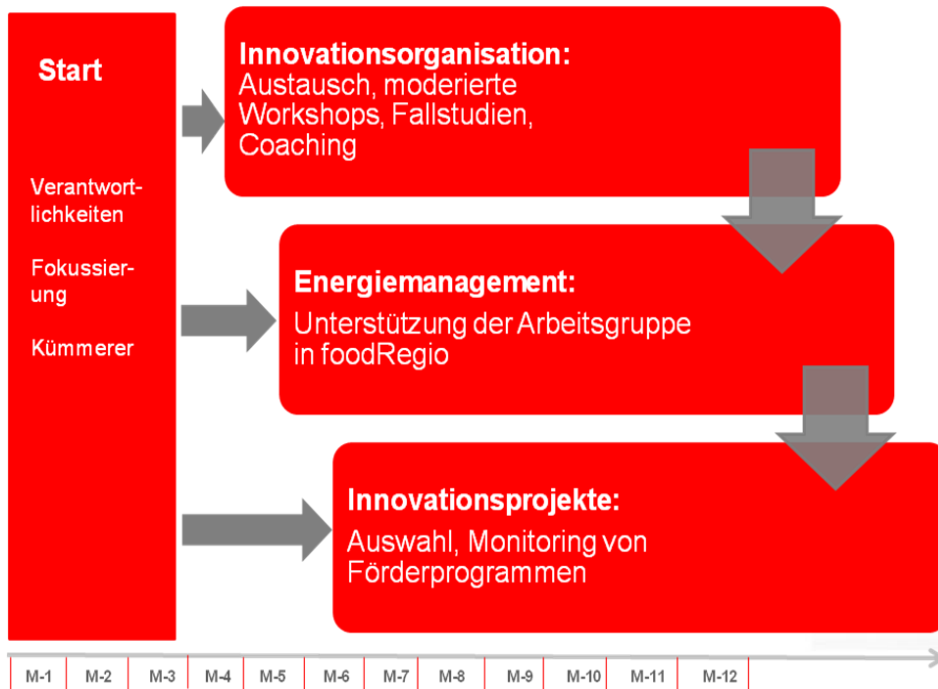
Jedes der priorisierten Innovationsprojekte braucht wiederum einen Projektleiter („Kümmerer“), der das Projekt verantwortlich (fein)plant, kontrolliert und steuert. Zu den Aufgaben des Projektleiters zählt auch, eine kontinuierliche Messung der Zielerreichung vorzunehmen, diese an den Roadmap-Verantwortlichen und die Mitglieder des Innovationsprojektes zu kommunizieren sowie den Fortbestand der Arbeitsgruppen zeitlich klar zu befristen bzw. zu hinterfragen. Jedes Innovationsprojekt braucht auch eine mehr oder weniger hohe Anzahl von Projektmitgliedern aus den Unternehmen. Hier gilt es, in Abstimmung mit dem Roadmap-Verantwortlichen bei den Unternehmen für eine aktive Mitarbeit zu werben.

4. Monitoring von Forschungs- und Förderprogrammen

Zur Unterstützung von Innovationsvorhaben gibt es zahlreiche potentielle Förderprogramme. Um die passenden Programme zu finden, bedarf es eines aktiven Monitorings. Eine Aufgabe, die vom Netzwerkmanagement mit den Unternehmen geleistet werden soll. Im Zuge des Roadmappings konnten bereits relevante Förderprogramme identifiziert werden. So helfen Förderprogramme im Rahmen der Klimaschutz-Initiative des Bundesumweltministeriums oder das ERP-Umwelt- und Energieeffizienzprogramm der Kreditanstalt für Wiederaufbau Energieeffizienzpotenziale zu erschließen. Voraussetzung für die Nutzung dieser Potenziale ist der systematische Aufbau von Kontakten zu Forschungs-

und Fördereinrichtungen entlang der in der Roadmap identifizierten Innovationsideen, so dass auf deren Basis kooperative Projekte auf den Weg gebracht werden können.

Fahrplan



Quellen

Behrendt, Siegfried, Erdmann, Lorenz, Göll, Edgar, Wehnert, Timon, Evers-Wölk, Michaela, Nolte, Roland: Roadmap Automation 2015+, Nahrungsmittel, Automotive, Wasser, Energie, Transport, ZVEI, Frankfurt/M. 2008

BNE-Portal: http://www.bne-portal.de/coremedia/generator/unesco/de/02__UN-Dekade_20BNE/01__Was_20ist_20BNE/Was_20ist_20Nachhaltigkeit_3F.html

Bosshart, David, Hauser, Mirjam: European Food Trends Report, GDR Studie, Nr. 27, Zürich 2008

Decker, M.; Grunwald, A.; Knapp, M. (Hrsg.): Der Systemblick auf Innovation, Technikfolgenabschätzung in der Technikgestaltung, Berlin 2012

Deutsche Bank Research: Lebensmittel – eine Welt voller Spannung, Frankfurt/M, 29.0.2009

Deutsche Bank Research: Steigende Lebensmittelpreise – strukturell oder temporär?, Frankfurt/M, 28.3.2011

Fichter, Klaus: Grundlagen einer interaktiven Innovationstheorie, im Rahmen des von der Volkswagen-Stiftung geförderten Forschungsvorhabens „Nachhaltigkeitsinnovationen“, Berlin 2006

Haehl, Roman: Innovationsverhalten im Mittelstand der deutschen Ernährungswirtschaft, Diplomarbeit, Fachhochschule Weihenstephan, Fakultät Land- und Ernährungswirtschaft, Studiengang Agrarmarketing und Management, 9.4.2009

Hauschild, Jürgen; Salomo, Sören (2004): Innovationsmanagement. Verlag Vahlen: München, 3. Auflage.

Infratest dimap (2013): Lebensmittel in Deutschland. Bevölkerungsrepräsentative Befragung in Deutschland im Januar 2013 im Auftrag des BMELV (Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz).

innova Food trends 2010, 2011, 2012, unter: <http://www.presseportal.de/pm/82109/innova-market-insights>

Ipsos bevölkerungsrepräsentative Verbraucher-Studie (2010): „16 Hot Trends“, http://knowledgecenter.ipsos.de/downloads/KnowledgeCenter/67F6B1C4-CC4A-4636-A948-1860CB7A00B1/PI-Hot%20Trends%202009_Januar2010.pdf

Schumpeter, Joseph Alois (1963): The theory of economic development. 3rd edition. New York: Oxford University Press: [1934] 1963TUM/Fhg-IVV: Studie zum Innovationssektor Lebensmittel und Ernährung, gefördert vom BMBF, Freising, Berlin 2010

TUM/Fhg-IVV: Studie zum Innovationssektor Lebensmittel und Ernährung einschließlich Anlagenband, gefördert vom BMBF, Freising, Berlin 2010

Vahs, D., Burmester R. (2005): Innovationsmanagement. Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung. Schäffer-Pöschel-verlag, Stuttgart, 3. überarbeitete Auflage, 2005.

Impressum

Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH

LÜBECK Business Development Corp.

Falkenstrasse 11

D-23564 Lübeck

Tel.: +49 (0)451 / 706 55 - 471 oder - 472

Fax: +49 (0)451 / 706 55 20

E-Mail: info@foodregio.de

Webseite: www.foodregio.de

Unterstützt durch:



ZUKUNFTSprogramm

Wirtschaft

Investition in Ihre Zukunft

IZT

Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung
Institute for Futures Studies and Technology Assessment

Dr. Siegfried Behrendt

Michaela Evers-Wölk

IZT - Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gemeinnützige GmbH

Schopenhauerstr. 26, 14129 Berlin

Tel: +49 (0)30 - 803088-10

Fax: +49 (0)30 - 803088-88

E-Mail: s.behrendt@izt.de

Website: www.izt.de

foodRegio 

c/o Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH | Falkenstraße 11 | 23564 Lübeck | T.: 04 51/7 06 55-472 | F: 04 51/7 06 55-20
E-Mail: info@foodregio.de | Internet: www.foodregio.de