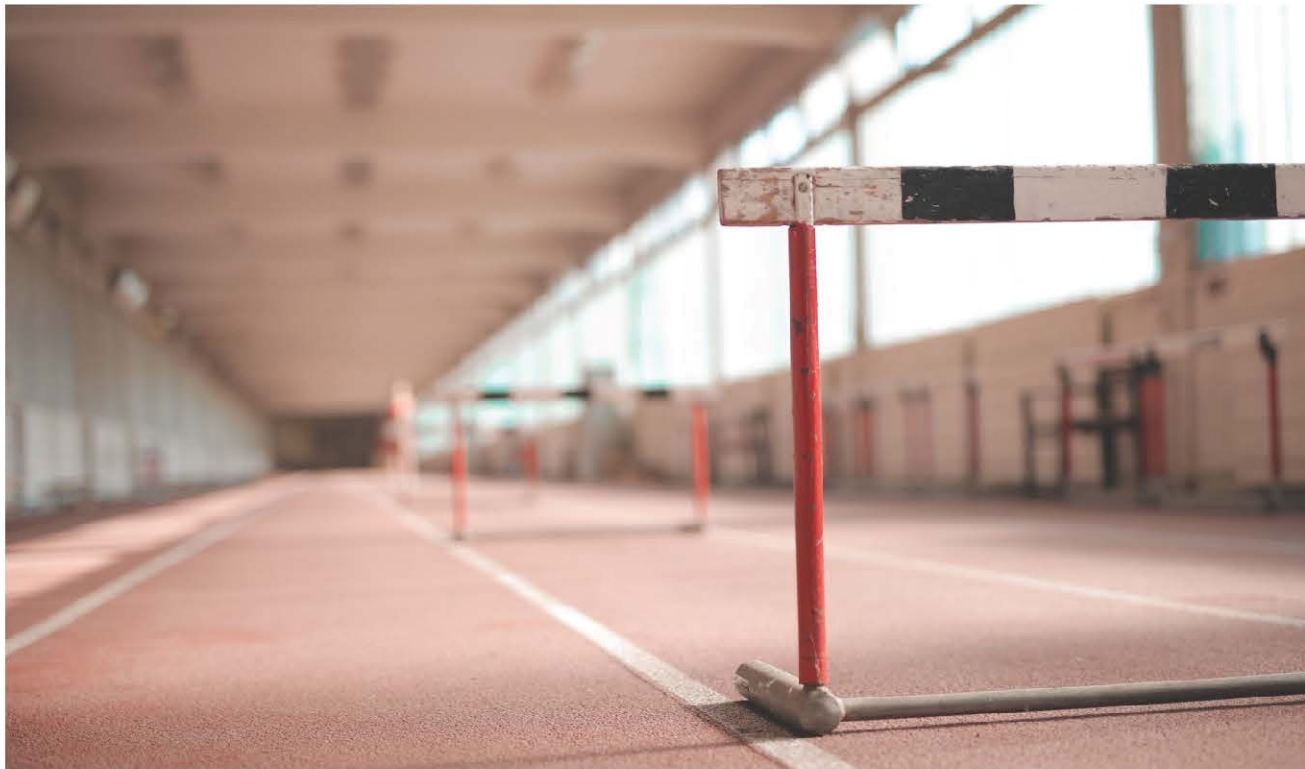


SCHRIFTENREIHE FOOD MANAGEMENT

WHITE PAPER #13

Barrieren der Innovation in der Food-
Branche in Deutschland -
Welche Hürden verhindern, dass Food-
Unternehmen innovativer sind?



Prof. Dr. Carsten Leo Demming | DHBW Heilbronn

Jochen Matzer | Food Harbour Hamburg

Lukas Dillinger & Dr. Roman Werner | TUM Venture Labs FAB

'TOGETHER SHAPING THE **FUTURE OF FOOD**'

1. Einleitung

Innovation gilt als Schlüsselfaktor für langfristigen Erfolg in der deutschen Lebensmittelwirtschaft (BVE, 2016). Angesichts aktueller Herausforderungen wie schwindender Versorgungssicherheit von Rohstoffen, wachsender Weltbevölkerung und Klimawandel wird die Bedeutung von Innovationen sogar vermutlich noch weiter zunehmen (John & Rückert-John, 2021). Damit entscheiden neue Produkte und Prozesse maßgeblich mit über die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, was in letzter Konsequenz bedeutet, dass Innovation essenziell für den nachhaltigen Fortbestand von Unternehmen ist.

Obwohl diese Erkenntnisse gemeinhin etabliert sind und somit eine Innovationsfokussierung für die Unternehmen des Lebensmittelsektors naheliegen müsste, zeigen Studien gegenteilige Tendenzen – nämlich einen Rückgang der Innovationsaktivitäten in der Food-Branche. So ist beispielsweise der Anteil echter Neuheiten an Produkteinführungen seit Jahren rückläufig: Während 2007 noch 50% der Innovationen des Jahres echte Innovation waren – also nicht lediglich Produktlinienerweiterungen, neue Sorten oder marginale Änderungen, galt dies 2024 nur noch für 26% der Lancierungen (Mintel, 2025). Auch ist der Anteil der Ausgaben für Forschung und Entwicklung gemessen am Gesamtumsatz in der Lebensmittelbranche in den letzten Jahren um ca. ein Drittel gesunken (DIL, 2023).

Diese rückläufige Innovationsrate wird in der Literatur unter anderem mit finanzieller Unsicherheit in wirtschaftlich angespannten Zeiten erklärt, die derzeit die Innovationsinvestitionen dämpfen (DIL, 2023). Trotz dieser schwierigen Rahmenbedingungen bleibt die Fähigkeit zur Innovation entscheidend, auch um sich immer schneller verändernden Konsumentenbedürfnissen anzupassen – etwa nach attraktiveren, gesünderen und nachhaltigeren Lebensmitteln.

Dieses Whitepaper stellt den Auftakt zu einem umfassenderen Forschungsprojekt dar, das (a) zunächst aufzeigt, wo gegenwärtig die Innovationsbarrieren liegen, und (b) anschließend erörtert, wie diese Hindernisse überwunden werden können.

Entsprechend diesem zweistufigen Forschungsansatzes liegt der Fokus dieser Arbeit vornehmlich darauf zu beleuchten, welche Innovationsbarrieren Entscheider der Lebensmittelbranche aktuell bremsen. Zentral ist dabei die Unterscheidung zwischen internen und externen Hemmnissen, die auch die Struktur dieses Whitepapers prägt: Zunächst werden nach einer kurzen Einordnung des Innovationsbegriffs in Kapitel drei unternehmensinterne Barrieren, also Faktoren innerhalb von Unternehmen betrachtet, die innovationshemmend wirken. Daraufhin werden im vierten Kapitel unternehmensexterne Barrieren in den Fokus genommen, also Faktoren, die die Rahmenbedingungen für Unternehmen bilden, aber von diesen nicht direkt beeinflusst werden können.

Die Ergebnisse dieser Studie basieren auf qualitativen Interviews mit 19 Unternehmensvertretern und Branchenexperten – vertreten sind dabei sowohl Entscheider von multinationalen Unternehmen, etablierten Mittelständlern, Food-Start-ups sowie Experten aus Wissenschaft und Investoren (eine Übersicht der Interviewpartner findet sich im Anhang). Neben der Identifikation von unternehmensinternen und -externen Barrieren werden mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse im Kapitel fünf gemeinsame Muster und widersprüchliche Sichtweisen herausgearbeitet und diskutiert sowie vorläufige Handlungsempfehlungen formuliert, wie Unternehmen und Politik Innovationskraft fördern können. Die Arbeit schließt mit einem Fazit und Ausblick auf den weiteren Forschungsprozess.

Ziel ist es, Entscheidern praxisnahe Einblicke und fundierte Analysen zu liefern, um Innovationsbarrieren in der Lebensmittelbranche zu erkennen. Damit soll auch der Boden bereitet werden für den zweiten Schritt dieses Projektes, der die Lösungen für diese Herausforderungen im Verlauf des Jahres 2025 in den Fokus nimmt. Konkret sind für den Zeitraum Sommer bis Herbst 2025 Innovations-Workshops in Hamburg, Heilbronn und München mit ausgewählten Vertretern der Branche geplant, in denen Lösungen für die identifizierten Herausforderungen diskutiert werden sollen. Diese werden ergänzt durch einen offenen digitalen Innovations-Dialog.

Damit liefert diese Studie erstmalig im deutschsprachigen Raum eine fokussierte Bestandsaufnahme von Herausforderungen für Food-Unternehmen aus Sicht von Entscheidern im Themenfeld Innovation.

In dieser Hinsicht ergänzt und erweitert diese Studie auch bisherige quantitative Studien zur Stimmung der deutschen Lebensmittelwirtschaft bei Innovationen, wie beispielsweise dem Deutschen Innovationsreport Food (2023). Weiter liefert die Studie die Grundlage für einen konstruktiven Dialog darüber, wie diese Herausforderungen für Unternehmen zu lösen sind, um innovativer und damit wettbewerbsfähiger zu sein.

2. Verständnis von Innovation in der Lebensmittelbranche

Das Thema Innovation lässt sich sehr unterschiedlich verstehen. Die in den Interviews befragten Unternehmensvertreter und Experten zeigen ein entsprechend heterogenes Verständnis von Innovation, das stark von der jeweiligen Unternehmensperspektive und Marktposition geprägt ist.

Während einige Unternehmensvertreter einen breiten Innovationsbegriff verfolgen, der von neuen Geschäftsmodellen bis hin zu Nachhaltigkeitsinitiativen reicht, zeigt sich bei vielen ein fokussierter Innovationsbegriff, der primär auf produktbezogene Neuerungen abzielt. Dieses Muster der Dominanz von produktbasierter Innovation tritt gehäuft bei Vertretern größerer Konsumgüterunternehmen und markenstarken Herstellern auf. Innovation wird hier häufig mit neuen Produktvarianten, Geschmacksrichtungen oder Verpackungslösungen gleichgesetzt, während tiefgreifende technologische oder prozessuale Innovationen seltener thematisiert werden. Dagegen wird in stärker technologiegetriebenen oder Start-up-nahen Unternehmen ein weitergehender Innovationsbegriff verfolgt. Hier geht es häufig um neue Wertschöpfungsketten, alternative Proteinquellen oder innovative Produktionsverfahren.

Eine weitere Differenzierung zeigt sich in der Ausbalancierung zwischen disruptiver und inkrementeller Innovation. Einige Vertreter etablierter Unternehmen unterscheiden Innovationen mit inkrementellen Verbesserungen bzw. Optimierungen bestehender Produkte oder Prozesse von völligen Neuentwicklungen. Start-ups und technologiegetriebene Firmen hingegen sehen Innovation häufig als radikale Veränderungen, die neue Märkte schaffen können.

Von mehreren Interviewten wird auch hervorgehoben, dass Innovation nicht nur technisch oder produktbezogen, sondern auch strategisch und organisatorisch begriffen werden muss. „Eine Innovation muss neue Türen und Räume aufstoßen – d.h. neue Sortimente und/oder neue Käuferschichten erschließen“, sagt dazu Michael Berghorn.

Zusammenfassend zeigt sich, dass der Innovationsbegriff in der Branche zwar unterschiedlich ausgelegt wird, jedoch stark produktzentriert, oft projektbezogen gedacht und seltener als ganzheitlicher strategischer Hebel verstanden wird. Die größten Herausforderungen bestehen also darin, Innovation als Managementfunktion über reine Produktentwicklungen hinaus zu denken, um strukturelle, langfristige Veränderungen zu ermöglichen. Das folgende Kapitel mit dem Schwerpunkt unternehmensinterner Barrieren zeigt, welche Hemmnisse, diesen strategischen Umgang mit Innovationen aus der Perspektive der interviewten Entscheider behindern.

3. Interne Barrieren der Innovation

Innovationen entstehen nicht nur durch kreative Ideen, sondern erfordern auch eine unternehmerische Struktur, die Neuerungen aktiv fördert. Dennoch zeigen die Erkenntnisse aus den Interviews, dass zahlreiche interne Barrieren Unternehmen daran hindern, Innovationsprozesse konsequent zu verfolgen. Diese Hindernisse sind oft tief in der Unternehmenskultur, in Ressourcenengpässen und fehlenden strategischen Weichenstellungen verankert.

Interne Barrieren liegen innerhalb des Unternehmens – etwa in Kultur, Strukturen, Ressourcen und Strategie – und können den Innovationsprozess von innen heraus hemmen. Dieses Kapitel fokussiert diese unternehmensinternen Faktoren, die Innovation hemmen. Das ist besonders relevant für Unternehmen, da die Adressierung dieser Barrieren in ihrem eigenen Einflussbereich liegt und damit – zumindest theoretisch – allein durch die Stakeholder des Unternehmens möglich ist.

3.1 Unternehmenskultur & Struktur

Eine innovationsfördernde Unternehmenskultur ist essenziell, doch genau hier zeigen sich in vielen Unternehmen laut einem Großteil der Interviewpartner gravierende Schwächen. Beispielhaft äußert sich ein Interviewteilnehmer: „Strategische Priorisierung ist die größte Herausforderung, Innovationsarbeit beginnt mit einer gezielten Fokusthemenerfassung. Wir mussten die Grundlagen für Innovation erst intern schaffen.“

In großen Konzernen führt eine starre Hierarchie offenbar häufig dazu, dass neue Ideen nur langsam vorangetrieben werden oder im komplexen Entscheidungsprozess versanden. Viele Innovationsprojekte scheitern bereits in der Frühphase, weil sie intern nicht ausreichend priorisiert oder von etablierten Strukturen ausgebremst werden. Führungskräfte stehen hier vor der Herausforderung, Innovation als strategisches Kernthema zu begreifen und in ihrer Organisation langfristig zu verankern. „Die teils langen Innovationszyklen im Agri-Food-Markt machen es schwer, alle bei der Stange zu halten. Ohne Wir-Gefühl keine Innovation. Wir brauchen Kollegen aus allen Bereichen – Vertrieb, Einkauf, Strategie, Vorstand – die gemeinsam an Innovationen arbeiten“, beschreibt Kristal Golan die Schwierigkeit, langfristige Innovationsstrategien in Unternehmen zu etablieren.

Eine weitere zentrale Herausforderung ist laut einem Teil der interviewten Entscheider die Balance zwischen Stabilität und Agilität. Während etablierte Unternehmen dazu neigen, sich auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren und Innovationsprozesse als sekundär zu betrachten, fehlt es jungen Unternehmen oft an den strukturellen Voraussetzungen, um disruptive Ideen großflächig umzusetzen. Gerade in Start-ups wird zwar Innovationsfreude beobachtet, aber es fehlen häufig Ressourcen für Skalierung und langfristige Planung. Ein Interviewpartner beschreibt die Herausforderungen in Start-ups so: „Wir wollten nicht wie ein Corporate werden, aber irgendwann braucht man Prozesse, sonst verzettelt man sich.“ Aus der Perspektive von Gründern bedeutet das für Wolfgang Westermeier. „Bei uns bekommt jeder Mitarbeiter vom ersten Tag an eingebläut: Wenn er keine Fehler macht, ist er zu langsam, zu wenig innovativ. Aber ich glaube, das ist eine Kultur, die in Deutschland nicht so verbreitet ist.“ Solange Unternehmen an starren Strukturen und einer ausgeprägten Fehlervermeidungskultur festhalten, bleibt echtes Innovationswachstum eine Herausforderung.

Sinngemäß drückt es ein anderer Interviewpartner so aus, dass der Aufbau einer klaren und fokussierten Innovationsstrategie mit einer Priorisierung an Themen entscheidend ist, um interne Barrieren zu überwinden. Das kann konkret ganz unterschiedliche Herausforderungen betreffen: Fehlende Innovationskultur und Strukturen, keine Fehlerkultur, zu starre Hierarchien, bereichsübergreifende Silos, „Not-Invented-Here“-Syndrom, Querdenker vs. Verwalter und allgemeine Widerstände gegen Veränderung. Die internen Mitstreiter mitnehmen auf die Reise ist also Pflicht.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Innovation erfordert immer Zusammenarbeit – das bedeutet auch, die Kommunikationsbarrieren innerhalb eines Unternehmens zu beseitigen (BCG. 2023). Dort, wo Menschen wertschätzend und konstruktiv mit klarem Ziel, fokussiert und transdisziplinär zusammenarbeiten, ist ein passender Nährboden für Innovation geschaffen.

3.2 Ressourcen- und Kompetenzmangel

Neben kulturellen Aspekten stellen auch finanzielle und personelle Ressourcenengpässe erhebliche Innovationshemmnisse dar. Viele Unternehmen kämpfen mit der Doppelbelastung aus dem operativen Tagesgeschäft und innovationsgetriebenen Projekten. „Das Basisgeschäft benötigt immer mehr Manpower – Innovation wird oft nach hinten priorisiert“, beschreibt Volker Büttel das Spannungsfeld, das in vielen Unternehmen herrscht. Ressourcenkonkurrenz kann Innovation erheblich verzögern: Innovation wird häufig nur als Nebenprojekt behandelt, für das kaum dedizierte Ressourcen zur Verfügung stehen. Diese Priorisierung zugunsten des Tagesgeschäfts führt dazu, dass langfristige Entwicklungsprojekte nicht mit der notwendigen Intensität verfolgt werden und schlussendlich im Wettbewerb mit dringenden operativen Aufgaben verlieren.

Auch der Fachkräftemangel wirkt sich auf Innovationsprozesse aus. Es fehlt nicht nur an Experten für Lebensmitteltechnologie, sondern auch an digitalen und technologischen Kompetenzen, die für moderne Produktionsmethoden und zukunftsfähige Geschäftsmodelle essenziell sind. Die Einführung neuer Technologien, wie beispielsweise KI-gestützte Prozesse oder nachhaltige Produktionsverfahren, scheitert oft am fehlenden Know-how im Unternehmen.

Ohne diese Schlüsselkompetenzen wird Innovation zur isolierten Aufgabe einzelner Abteilungen, statt in einen ganzheitlichen Transformationsprozess eingebettet zu werden. Laut mehrerer Interviewter beschränken sich die Unternehmen in den frühen Innovationsphasen dabei unnötig häufig selbst: Es werden nur Projekte verfolgt, die mit bestehenden Maschinen und vorhandenen Rohstoffen und Kompetenzen möglich sind – so ist substanzielles Abweichen vom Bewährten fast nicht möglich.

Zusätzlich stehen viele Unternehmen unter hohem wirtschaftlichem Druck, was sich in kurzfristigen Renditezielen und geringem Investitionsspielraum für Innovationen äußert. Diese kurzfristige Denkweise erschwert es, langfristig angelegte Innovationsprojekte durchzuhalten, da sie oft nicht sofort zu finanziellen Erfolgen führen. In einem Umfeld, in dem Unternehmen schnell Ergebnisse liefern müssen, wird Innovationskraft häufig als Risikofaktor betrachtet, statt als strategische Investition für die Zukunft.

Ein weiterer zentraler Hemmschuh für Innovationsaktivitäten sind die hohen Kosten, die mit der Entwicklung neuer Produkte verbunden sind. Besonders in Deutschland sind Innovationsprojekte oft kostenintensiv, wodurch Unternehmen sorgfältig abwägen müssen, welche Vorhaben sie tatsächlich umsetzen. Steigende Rohstoffpreise und eine zunehmende Preissensibilität der Verbraucher verstärken dieses Problem. Insbesondere nachhaltige oder technologisch fortschrittliche Produkte haben es schwer, sich in einem preisfokussierten Marktumfeld durchzusetzen. Viele Unternehmen scheuen daher die Investition in innovative Produktkonzepte, da sie befürchten, dass sich die Mehrkosten nicht im Markt refinanzieren lassen. Ein Interviewpartner fasst es so zusammen: "Innovationen sind in Deutschland oft zu teuer, um sie einfach auszuprobieren, [...] viele Unternehmen zögern, neue Ideen umzusetzen, aus Angst vor den Kosten."

Die Kombination aus Personalknappheit, Fachkräftemangel, kurzfristigem Renditedruck und steigenden Kosten führt dazu, dass viele Unternehmen in einem Innovationsstau verharren. Selbst wenn Ideen vorhanden sind, fehlt es an den notwendigen Ressourcen, um sie konsequent bis zur Marktreife zu entwickeln.

Ohne gezielte Investitionen in Innovationskompetenzen (wie zum Beispiel agiles Arbeiten, interdisziplinäres und unternehmerisches Denken, Technologieverständnis oder Kooperationsfähigkeit), langfristige Entwicklungsstrategien und flexible Finanzierungsmodelle bleibt das Innovationspotenzial der Branche stark eingeschränkt.

3.3 Fehlende Innovationsstrategie & Umsetzungsschwierigkeiten

Eine klare Innovationsstrategie ist essenziell, um aus Ideen marktreife Produkte zu machen. Doch hier zeigt sich in vielen Unternehmen eine Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität: Innovationsprozesse sind oft nicht klar definiert, und es fehlt an einer langfristigen strategischen Verankerung. Viele Unternehmen agieren eher reaktiv als proaktiv und investieren in Innovation erst dann, wenn bestehende Produkte oder Geschäftsmodelle unter Druck geraten. Diese Kurzfristigkeit erschwert nachhaltige Innovationsarbeit erheblich. „Viele Unternehmen erkennen zwar die Notwendigkeit von Innovation, aber es gibt keine Strategie, um sie wirklich erfolgreich umzusetzen“, so ein Interviewpartner über die verbreitete Lücke zwischen Absicht und Umsetzung.

Ein zentrales Problem ist die mangelnde institutionelle Verankerung von Innovationsprozessen. In vielen Unternehmen fehlt eine klare Verantwortlichkeit für Innovationsprojekte – sie sind entweder auf zu viele Schultern verteilt oder stark von Einzelpersonen abhängig. Dies führt dazu, dass vielversprechende Ideen schnell im operativen Geschäft untergehen oder aufgrund fehlender Abstimmung nicht über die Konzeptphase hinauskommen. „Innovation muss aus dem Management heraus geführt werden. Wenn sie nur als Nebensache gesehen wird, bleibt sie Stückwerk“, betont Steffen Zeller.

Besonders kritisch ist das Fehlen einer übergeordneten Innovationsvision, die das Unternehmen strategisch ausrichtet. Kristal Golan bringt das Problem auf den Punkt: „Wenn wir keine klare Vision für Ernährung und Landwirtschaft in 10, 15 oder 25 Jahren haben, dann passiert auch nichts.“ Unternehmen, die Innovation nur als Reaktion auf Markttrends betrachten, laufen Gefahr, den Anschluss an langfristige Entwicklungen zu verlieren.

Eine starke Vision für Innovation hingegen gibt Orientierung und schafft den notwendigen Rahmen, um Innovationen konsequent zu entwickeln und umzusetzen.

Darüber hinaus gibt es oft ein starkes Mismatch zwischen der internen Wahrnehmung von Innovation und externer Marktakzeptanz. Viele Unternehmen bewerten Neuerungen aus einer internen Perspektive, ohne die tatsächlichen Konsumentenbedürfnisse ausreichend zu berücksichtigen. „Es gibt einen riesigen Unterschied zwischen dem, was Unternehmen intern als Innovation sehen, und dem, was der Kunde als neu wahrnimmt“, so Philipp Kluck. Gerade technologische oder nachhaltige Innovationen werden oft entwickelt, ohne dass ihre Marktfähigkeit und -akzeptanz ausreichend getestet wird. Das führt dazu, dass Produkte scheitern, obwohl sie technisch innovativ sind.

Auch die Skalierung von Innovationen ist eine zentrale Herausforderung. Selbst wenn eine vielversprechende Idee vorhanden ist, erweist sich der Übergang von der Entwicklung in die Produktion und den Markt oft als schwierig. „Die größte Barriere ist wirklich, das Ganze vom Labor auf die Big-Scale-Produktion zu bekommen“, beschreibt Nicolas Lothar die Herausforderungen der Skalierung. Neue Produkte erfordern meist spezielle Produktionsprozesse oder eine Anpassung bestehender Anlagen, was Investitionen und Zeit erfordert. Dies ist insbesondere für mittelständische Unternehmen eine erhebliche Hürde, da sie nicht über die gleichen Ressourcen wie Konzerne verfügen.

Dies bestätigt auch Sebastian Rakers aus der Sicht eines Start-ups: „Als Start-up den Übergang zu einer wirklich industriellen Produktionsform zu schaffen, ist ein großer Sprung.“ Besonders in der Lebensmittelbranche gestaltet sich dieser Übergang schwierig, da die Transformation oft schrittweise erfolgt und viel Zeit erfordert. Obwohl neue Technologien und Produktionsmethoden verfügbar sind, fällt es vielen Unternehmen schwer, ihre Strukturen von heute auf morgen anzupassen. Start-ups stehen dabei unter enormem Druck, da sie nicht die Zeit haben, darauf zu warten, bis der Markt sich an neue Produkte gewöhnt. Gerade in der frühen Wachstumsphase fehlt es häufig an der notwendigen Infrastruktur und Finanzierung, um den Produktionsmaßstab kosteneffizient zu vergrößern.

Neben der organisatorischen und technischen Umsetzbarkeit spielen auch strukturelle Faktoren eine Rolle. Etablierte Unternehmen neigen dazu, sich auf bewährte Prozesse zu verlassen, während disruptive Veränderungen als riskant empfunden werden. „Die Strukturen in Unternehmen sind oft nicht auf Experimente ausgelegt. Aber echte Innovation erfordert eben das – und das passt nicht in standardisierte Abläufe“, erklärt Patrick Bühr. Die Angst vor Fehlschlägen und das Fehlen einer positiven Fehlerkultur hemmen Innovationsbereitschaft und sorgen dafür, dass viele Unternehmen lieber auf inkrementelle Verbesserungen bestehender Produkte setzen, anstatt sich auf radikale Neuerungen einzulassen.

Ein weiteres Problem sind überkomplizierte und ineffiziente Entscheidungswege. Besonders in größeren Unternehmen führt eine hohe Zahl an Abstimmungsebenen dazu, dass Innovationen verzögert oder verwässert werden. „Wenn ein Innovationsprozess so lang dauert, dass die Idee nicht mehr neu ist, wenn sie auf den Markt kommt, hat man ein echtes Problem“, fasst ein Interviewpartner zusammen. Diese internen Prozesse verlangsamen die Innovationsgeschwindigkeit erheblich und führen dazu, dass deutsche Unternehmen oft hinter international agierenden Wettbewerbern zurückbleiben.

Zusammenfassend zeigt sich, dass es meist nicht an Ideen oder Innovationswillen mangelt, sondern an strukturellen Rahmenbedingungen, die eine effiziente Umsetzung ermöglichen. Ohne eine klare strategische Ausrichtung, schlanke Entscheidungswege und eine Kultur, die Experimente zulässt, bleibt Innovation in der Lebensmittelbranche oft ein Stückwerk. Unternehmen müssen hier gezielt ansetzen, um Innovationsfähigkeit langfristig zu sichern

4. Externe Barrieren der Innovation

Neben unternehmensinternen Herausforderungen sind es vor allem externe Rahmenbedingungen, die Innovationsprozesse in der Lebensmittelbranche erschweren. Regulatorische Vorgaben, Handelsstrukturen und das Konsumentenverhalten stellen laut den interviewten Entscheidern erhebliche Herausforderungen dar, die über den Einflussbereich einzelner Unternehmen hinausgehen.

Die Interviews zeigen, dass Unternehmen oft an diesen externen Faktoren scheitern, selbst wenn sie intern innovationsfreundliche Strukturen geschaffen haben. Besonders die regulatorische Unsicherheit und die starke Machtkonzentration im Lebensmitteleinzelhandel (LEH) wurden immer wieder als zentrale Innovationsbarrieren genannt. Gleichzeitig stellt auch das Verbraucherverhalten eine Herausforderung dar: Konsumenten sind einerseits aufgeschlossen für neue Produkte, andererseits aber auch stark an traditionelle Kauf- und Essgewohnheiten gebunden.

Die folgenden Abschnitte beleuchten diese externen Innovationshürden und zeigen auf, warum viele Unternehmen in der Lebensmittelbranche trotz guter Ideen scheitern oder ihre Innovationen nicht erfolgreich auf den Markt bringen können.

4.1 Regulatorische Hürden

Die Lebensmittelbranche ist eine der am stärksten regulierten Industrien, insbesondere in Europa. Während diese Regulierungen einerseits die Sicherheit von Verbrauchern garantieren, erweisen sie sich in vielen Fällen als schwerfällige Innovationsbremse. Besonders die Novel-Food-Verordnung wird von den interviewten Experten als eine der größten Barrieren für die Einführung neuer Produkte beschrieben. „Der Zulassungsprozess für Novel Foods ist in Europa wirklich innovationsbehindernd“, erklärt Nicolas Lothar. Produkte, die auf neuen Rohstoffen oder Herstellungsverfahren basieren – etwa alternative Proteine, fermentierte Lebensmittel oder biotechnologisch optimierte Produkte – durchlaufen oft jahrelange Prüfverfahren, bevor sie auf den Markt kommen dürfen. Dies hemmt Investitionen und führt dazu, dass Unternehmen in anderen Märkten schneller Innovationen umsetzen können und gegebenenfalls abwandern.

Auch die Health-Claims-Verordnung stellt ein großes Hindernis dar. Viele innovative Lebensmittel, die gesundheitsfördernde Eigenschaften haben, dürfen diese nicht bewerben, weil die regulatorischen Anforderungen an wissenschaftliche Nachweise extrem hoch sind. „Die Claim-Verordnung killt viele Ideen, bevor sie überhaupt den Markt erreichen“, beschreibt Barbara Siegert das Problem. Das führt dazu, dass Unternehmen innovative Produkte nicht optimal vermarkten können und sich Konsumenten oft nicht ausreichend über den tatsächlichen Mehrwert neuer Produkte informieren können.

Neben spezifischen lebensmittelrechtlichen Hürden wirkt auch die übergeordnete Ordnungspolitik als Innovationsbremse. Während der Staat Innovation in anderen Branchen aktiv fördert – etwa durch Forschungsförderprogramme oder steuerliche Anreize –, fehlt es in der Lebensmittelwirtschaft oft an vergleichbaren Anreizen. Ein Interviewpartner bringt es auf den Punkt: „Es gibt in Deutschland eine massive Förderlandschaft für Industrie und Tech, aber Food-Innovation fällt oft durch das Raster.“ Viele Unternehmen haben Schwierigkeiten, staatliche Fördergelder für Innovationen in der Lebensmittelbranche zu beantragen, da die Förderstrukturen häufig nicht auf die spezifischen Herausforderungen der Branche zugeschnitten sind. Besonders für Start-ups stellt die Bürokratie eine erhebliche Hürde dar. Neben langwierigen Genehmigungsprozessen sind Förderprogramme oft nicht auf die Bedürfnisse junger Unternehmen ausgelegt. Wolfgang Westermeier schildert aus eigener Erfahrung: „Es gibt einige wirklich gute und sinnvolle Förderungen, gerade auch für Agri-Food. Aber in der Regel ist die Zeitschiene dieser Förderungen so absurd langsam, dass sie für Start-ups einfach nicht relevant sind.“ Besonders problematisch ist dabei, dass viele Programme eine Bewilligung vor Projektbeginn erfordern – ein Prozess, der sich über Monate oder sogar Jahre hinziehen kann. Diese strukturellen Hemmnisse führen dazu, dass viele junge Unternehmen alternative Finanzierungswege suchen oder ihr Wachstum verlangsamen müssen.

Gleichzeitig zeigt sich eine problematische Lenkungswirkung staatlicher Maßnahmen. Subventionen und steuerliche Regelungen fördern in vielen Fällen eher etablierte Strukturen als innovative Ansätze. „Die Politik redet viel über Nachhaltigkeit, aber wenn man sich die steuerlichen Rahmenbedingungen anschaut, werden nachhaltige Lebensmittel oft nicht bevorzugt“, kritisiert ein interviewter Experte. Tatsächlich sind beispielsweise pflanzenbasierte Produkte in vielen Fällen steuerlich benachteiligt gegenüber tierischen Erzeugnissen, was innovative Unternehmen ausbremst.

Hinzu kommt eine allgemeine Unsicherheit in der Gesetzgebung. Unternehmen berichten, dass regulatorische Vorgaben oft unklar formuliert oder uneinheitlich umgesetzt werden. Änderungen in den rechtlichen Rahmenbedingungen führen dazu, dass Unternehmen zögern, in innovative Geschäftsmodelle oder Produktentwicklungen zu investieren.

„Wir wissen manchmal nicht, ob ein Produkt, das heute erlaubt ist, in zwei Jahren noch verkauft werden darf“, beschreibt Steffen Zeller die Problematik. Diese Unvorhersehbarkeit erschwert langfristige Planung und Innovationsinvestitionen massiv.

Die regulatorischen Hürden in der Lebensmittelbranche sind nicht nur eine Frage von Sicherheitsstandards, sondern auch eine Frage der politischen Steuerung. Ohne gezielte Maßnahmen zur Innovationsförderung – sei es durch effizientere Zulassungsverfahren, steuerliche Anreize oder eine innovationsfreundlichere Förderpolitik – bleiben viele Unternehmen in einem regulatorischen Korridor gefangen, der Innovation zwar nicht verbietet, aber erheblich erschwert. Gleichzeitig müssen bestehende Regularien überarbeitet werden, um die Balance zwischen Verbraucherschutz und Innovationsförderung zu wahren. Andernfalls bleibt die Innovationsfähigkeit der Branche auf lange Sicht eingeschränkt.

4.2 Marktstruktur & Handelsbarrieren

Die Struktur des deutschen Lebensmitteleinzelhandels stellt laut der Mehrheit der Befragten eine der größten Hürden für Innovationen dar. Während Start-ups und etablierte Unternehmen gleichermaßen neue Produkte entwickeln, scheitern viele Innovationen an den Marktzugangsbedingungen. Der Lebensmitteleinzelhandel fungiert als Gatekeeper, dessen Zulassungs- und Listungsprozesse oft undurchsichtig und kostenintensiv sind. Gleichzeitig ist der deutsche Markt durch einen extremen Preisdruck geprägt, der es für innovative Produkte schwierig macht, sich durchzusetzen.

Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel ist hoch konzentriert – lediglich vier große Handelskonzerne kontrollieren den Großteil des Marktes. Diese Oligopolstellung bedeutet, dass die Entscheidung über die Listung neuer Produkte in den Händen weniger Einkaufsverantwortlicher liegt. „Ein paar Handvoll Personen entscheiden, was in den Regalen liegt“, beschreibt ein Interviewpartner das Problem. Selbst erfolgreiche Innovationen scheitern oft an den hohen Anforderungen des Handels.

Michael Berghorn verdeutlicht die wirtschaftliche Problematik: „Der Handel zwingt die Hersteller, bereits früh hohe Margen abzugeben. Das Investment der Hersteller

muss über Jahre zurück verdient werden, d.h. die Payback-Phase wird immer länger, da in der Regel die ersten Jahre defizitär sind.“ Die hohen Einstiegskosten und die langen Amortisationszeiten führen dazu, dass gerade kleinere und mittelständische Unternehmen kaum Innovationsrisiken eingehen können. Viele Hersteller sind gezwungen, sich auf sichere, margenstarke Produkte zu konzentrieren, anstatt mutige, neue Konzepte zu testen. Dem pflichtet Ralph Beranek indirekt bei: "Innovationen im Handel unterzubringen, ist super teuer und super kompliziert."

Auch die Handelsmarkenpolitik der großen Ketten stellt eine erhebliche Barriere dar. Handelsunternehmen setzen zunehmend auf Eigenmarken und verdrängen Markenprodukte aus dem Regal. Dies nimmt innovativen Unternehmen den Zugang zum Kunden, da der Handel vor allem Produkte unterstützt, die eine hohe Marge für die eigenen Marken sichern. „Es ist ein offenes Geheimnis, dass erfolgreiche Innovationen oft zuerst von Markenherstellern getestet werden und später als Handelsmarken repliziert werden“, so Stephan Rüschen.

Während große Lebensmittelkonzerne durch langfristige Partnerschaften und bestehende Handelsbeziehungen oft einen besseren Zugang zum Handel haben, stehen Start-ups und mittelständische Unternehmen vor enormen Herausforderungen. Der Lebensmitteleinzelhandel verlangt von neuen Lieferanten nicht nur hohe Listungsgebühren, sondern setzt auch rigorose Verkaufsziele voraus. „Der Handel fordert quasi eine Erfolgsgarantie, bevor ein Produkt überhaupt eine Chance bekommt“, beschreibt Philipp Kluck die Problematik. Eine besondere Rolle spielt dabei auch das Warengruppen-Management: Ein Interviewpartner sieht hier noch Verbesserungspotenzial: „Category Management sollte Innovationskategorien schaffen – stattdessen ist es heute oft eine Bremse für neue Konzepte.“

Dies führt dazu, dass viele jüngere Unternehmen alternative Wege suchen, etwa über den Direct-to-Consumer (D2C)-Vertrieb oder spezialisierte Online-Marktplätze. Doch auch hier gibt es Hürden: Der Onlinehandel wächst zwar, hat aber in Deutschland noch nicht den Stellenwert wie in anderen Märkten. Ohne eine starke Präsenz im stationären Handel bleibt die Marktdurchdringung vieler Innovationen begrenzt.

Neben strukturellen Hürden stellt auch die deutsche Konsumkultur im LEH eine Herausforderung dar. Der Markt ist stark preisgetrieben, was Innovationen mit höheren Herstellungskosten ausbremst. Besonders nachhaltige oder technologisch anspruchsvolle Produkte haben es schwer, sich gegen etablierte, kostengünstigere Alternativen durchzusetzen. „Die Deutschen sind extrem preisbewusst. Viele Konsumenten erwarten, dass Innovation nicht teurer ist als bestehende Produkte – das ist aber oft nicht realistisch“, erklärt Philipp Kluck.

Die Dominanz von Rabattaktionen verstärkt dieses Problem. Händler setzen massiv auf Preisaktionen und Wochenangebote, wodurch hochwertige Innovationen unter Druck geraten. „Ein Produkt muss sich sofort verkaufen – wenn es in den ersten Wochen nicht performt, wird es erfahrungsgemäß sehr schwer, so Michael Berghorn. Diese kurzfristige Sichtweise macht es schwierig, neue Kategorien oder Marken nachhaltig zu etablieren.

Einige Experten sehen jedoch auch Potenzial für neue Handelsmodelle, die Innovation gezielt fördern könnten. „Wenn Handel und Hersteller stärker zusammenarbeiten würden, könnten Innovationen besser geplant und umgesetzt werden“, schlägt Stephan Rüschen vor. Denkbar wären etwa Innovationsregale, die es neuen Produkten ermöglichen, ohne sofortige Verkaufsdruck getestet zu werden. Auch gemeinsam finanzierte Innovationspools könnten helfen, Risiken für Hersteller und Handel zu teilen. Auch Philipp Wolf sieht in Kooperationen einen vielversprechenden Ansatz: „Es braucht neue Partnerschaftsmodelle, bei denen Innovation nicht auf den Hersteller oder den Handel allein abgewälzt wird, sondern gemeinsam gestaltet wird.“ Einige Handelsunternehmen experimentieren bereits mit Innovationsplattformen, die Start-ups und Hersteller frühzeitig einbinden. Doch bislang sind diese Initiativen eher die Ausnahme als die Regel.

4.3 Konsumentenverhalten & Akzeptanzprobleme

Innovationen scheitern nicht nur an internen oder marktbedingten Hürden – oft ist es der Endkunde selbst, der neuen Produkten skeptisch gegenübersteht. Trotz einer zunehmenden Offenheit für Nachhaltigkeit, Gesundheit und neue Ernährungsformen zeigt sich im Kaufverhalten ein starker Konservatismus. „Die Top 20 Lieblingsgerichte der Deutschen haben sich in 30 Jahren kaum verändert“, beschreibt Philipp Kluck

die erstaunliche Stabilität der Konsumgewohnheiten. Diese tief verankerte Vorliebe für traditionelle Produkte macht es für innovative Lebensmittelhersteller besonders schwer, neue Produkte erfolgreich am Markt zu etablieren.

„Wir fliegen das 'New-Food-Flugzeug', während wir es bauen und müssen parallel die breite Masse darauf vorbereiten, auf das, was kommen wird.“, stellt Sebastian Rakers die grundlegende Herausforderung in diesem Bereich heraus. Viele Verbraucher reagieren zurückhaltend auf neue Lebensmittelkonzepte, insbesondere wenn sie auf unbekanntem Zutaten oder technologischen Verfahren basieren. Während einige Nischenprodukte von Early Adopters begeistert aufgenommen werden, bleibt die breite Masse skeptisch. Ein Interviewpartner erklärt das Dilemma: „Die Leute finden Innovation spannend – bis sie tatsächlich etwas Neues kaufen sollen.“ Diese Diskrepanz zwischen theoretischer Innovationsfreude und tatsächlichem Kaufverhalten führt dazu, dass viele innovative Produkte in der Markteinführungsphase nicht die erwarteten Verkaufszahlen erreichen und daher wieder aus dem Handel verschwinden.

Besonders herausfordernd sind Produkte, die auf neuen biotechnologischen Verfahren oder alternativen Herstellungsmethoden basieren. Mediale Berichterstattung trägt oft dazu bei, Unsicherheiten zu verstärken. „Wenn über neue Technologien gesprochen wird, dann meistens im Kontext von Risiken, nicht von Chancen“, stellt Stephan Rüschen fest. Die öffentliche Wahrnehmung von Innovationen wird häufig von negativen Schlagzeilen geprägt, die Unsicherheit bei Verbrauchern schüren und die Marktdurchdringung neuer Konzepte erheblich erschweren. Ein nicht zu unterschätzender Faktor ist das Misstrauen gegenüber technologiebasierten Innovationen. Während sich Verbraucher bei technischen Geräten schnell an Neuerungen gewöhnen, reagieren sie bei Lebensmitteln wesentlich kritischer auf Veränderungen. Besonders Zutaten, die als „unnatürlich“ wahrgenommen werden, stoßen oft auf Ablehnung – selbst, wenn sie objektiv gesundheitliche oder ökologische Vorteile bieten. Auch hier verstärkt die mediale Berichterstattung diese Skepsis zusätzlich. Negative Schlagzeilen über „Chemie im Essen“ oder die Risiken neuer Technologien dominieren oft die öffentliche Debatte, während die positiven Aspekte innovativer Herstellungsverfahren kaum kommuniziert werden. Dies führt dazu, dass selbst wissenschaftlich unbedenkliche und vorteilhafte

Technologien wie alternative Proteine oder fermentierte Produkte auf Vorbehalte stoßen. Matthias Berger appelliert hierbei für mehr „Kundenbildung statt Bevormundung – das Ganze faktenbasierter und mit weniger Emotionen. Die Nahrungsmittelindustrie kann Teil der Lösung sein. Dafür braucht es aber mehr positiven Dialog.“ Barrieren der Kommunikation gegenüber dem Kunden müssen also überwunden werden. Ein anderer Interviewpartner drückt es so aus: „Kundenorientierung heißt auch immer, dem Kunden Orientierung zu geben.“

Die Lebensmittelbranche ist von Natur aus stark durch Tradition geprägt. Während technologische Innovationen in anderen Branchen – etwa in der IT oder im Gesundheitswesen – oft als Fortschritt wahrgenommen werden, begegnen Konsumenten neuen Lebensmitteln häufig mit Skepsis. „Die Menschen haben ein starkes Bedürfnis nach Vertrautheit, wenn es um Essen geht“, erklärt Ralph Beranek. Dieses Sicherheitsbedürfnis verstärkt sich insbesondere in wirtschaftlich unsicheren Zeiten, in denen Konsumenten verstärkt auf bewährte Produkte zurückgreifen und weniger experimentierfreudig sind. Hinzu kommt, dass Lebensmittel im Vergleich zu anderen Konsumgütern ein sogenanntes Low-Involvement-Produkt sind. Verbraucher beschäftigen sich nur selten intensiv mit der Auswahl und Herkunft ihrer Lebensmittel, sondern greifen oft automatisch zu bekannten Marken oder Produkten. Dies erschwert es, innovative Produkte gezielt zu positionieren. „Food ist für die meisten Menschen eine Routineentscheidung. Nur wenige Verbraucher suchen aktiv nach Innovationen“, beschreibt ein Interviewpartner das Problem.

Ein weiteres Hemmnis ist die fehlende Konsistenz in der Kommunikation neuer Produkte. Selbst wenn eine Innovation klare Vorteile bietet, ist es oft schwierig, diese in wenigen Worten prägnant zu vermitteln. Viele Verbraucher erhalten widersprüchliche Informationen aus Medien, Werbung und sozialen Netzwerken, was Verwirrung stiftet und dazu führt, dass Innovationen nicht als solche erkannt oder missverstanden werden. „Die Kunden bekommen so viele gegensätzliche Informationen, dass sie am Ende oft einfach das kaufen, was sie kennen“, erklärt Stephan Rüschen. Diese Problematik wird durch fehlende gesetzliche Klarheit bei der Innovationskommunikation verstärkt. Gesundheitsclaims sind stark reguliert, ökologische Vorteile dürfen oft nur eingeschränkt beworben werden, und neue technologische Verfahren müssen sich gegen pauschale Vorurteile behaupten. Dies

führt dazu, dass Unternehmen in der Kommunikation ihrer Innovationen oft unsicher agieren und ihre Botschaften verwässern.

Ein weiteres großes Hindernis für Innovationen in der Lebensmittelbranche ist die hohe Preissensibilität der deutschen Verbraucher. Der Wettbewerb im Einzelhandel wird stark über Preise geführt, was es schwierig macht, Premium- oder nachhaltig produzierte Innovationen erfolgreich zu platzieren. „Viele Kunden wollen nachhaltigere Produkte – aber nur, wenn sie nicht teurer sind als das Standardangebot“, stellt ein interviewter Experte fest. Diese Diskrepanz führt dazu, dass Unternehmen oft keine wirtschaftliche Grundlage für die Entwicklung innovativer, hochwertiger Produkte sehen. Die angesprochene starke Rabatt- und Discountkultur im Handel verschärft dieses Problem. Innovationsprodukte haben oft höhere Produktionskosten, können aber kaum zu höheren Preisen verkauft werden, weil der Markt durch aggressive Preisstrategien der großen Handelsketten dominiert wird. Dies führt dazu, dass Innovationen entweder gar nicht erst auf den Markt kommen oder frühzeitig scheitern, weil sie sich nicht schnell genug amortisieren.

Gleichzeitig gibt es eine paradoxe Situation im Markt: Einerseits fehlt es an echten bahnbrechenden Innovationen, andererseits gibt es eine Flut an Neuprodukten, die sich oft nur marginal unterscheiden. Die hohe Anzahl an Produktneueinführungen führt zu einer Übersättigung bei den Verbrauchern. „Die Leute haben es satt, ständig neue Produkte zu sehen, die eigentlich keine echten Innovationen sind“, so Stephan Rüschen. Dies erschwert es für tatsächliche Innovationen, sich vom Wettbewerb abzuheben und von den Konsumenten als relevant wahrgenommen zu werden. Gleichzeitig wird es immer schwieriger, wirklich neue Produktkategorien zu schaffen, da bereits eine große Produktvielfalt besteht. Ein Unternehmensvertreter bringt es auf den Punkt: „Der Markt hat bereits einen sehr hohen Reifegrad und es gibt heutzutage fast alles – wie will man da noch revolutionieren?“

Ein weiterer Aspekt zeigt sich als besonders hinderlich: der begrenzte Zugang zu verlässlichen Konsumentendaten und das damit oft schwer vorhersehbare Konsumentenverhalten. „Daten-Hoheit als Schlüssel zur Innovation: Wer die Kundenbedürfnisse wirklich versteht, kann schneller und zielgerichteter entwickeln.“, argumentiert Matthias Berger. Doch genau hier liegt das Problem: Viele

Unternehmen haben keinen direkten Zugriff auf aussagekräftige Konsumentendaten, da der Lebensmitteleinzelhandel diese oft für sich behält. Ohne präzise Einblicke in das tatsächliche Kaufverhalten bleibt die Entwicklung neuer Produkte aber ein riskantes Unterfangen, das mehr auf Annahmen als auf belastbaren Zahlen basiert. Gleichzeitig zeigt sich immer wieder, dass Verbraucher sich anders verhalten, als sie es in Umfragen angeben. Während Umfragen beispielsweise oft eine hohe Offenheit für nachhaltige oder gesunde Lebensmittel suggerieren, bleibt das tatsächliche Kaufverhalten hinter diesen Erwartungen zurück.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Akzeptanzbarrieren auf Verbraucherseite eine der größten Herausforderungen für Innovationen in der Lebensmittelbranche darstellen. Während Unternehmen und Handel sich zunehmend für neue Produktkonzepte öffnen, bleibt der Endkunde oft der limitierende Faktor. Die Kombination aus tief verwurzelten Konsumgewohnheiten, Preissensibilität, Skepsis gegenüber neuen Technologien und einer unklaren Kommunikationslage macht es schwierig, innovative Lebensmittel langfristig am Markt zu etablieren. Zukunftsweisende Lösungen erfordern daher nicht nur technologische Innovationen, sondern auch eine gezielte Beachtung und Veränderung der Verbraucherwahrnehmung. Unternehmen müssen effektiver kommunizieren, warum ihre Produkte einen echten Mehrwert bieten – und die Politik könnte durch klare Leitlinien und eine innovationsfreundliche Regulierung dazu beitragen, Vorurteile abzubauen und neue Technologien gesellschaftlich zu etablieren.

5. Diskussion der Ergebnisse

5.1 Gemeinsamkeiten und Widersprüche in den Expertenmeinungen

Die befragten Branchenexperten schilderten erstaunlich übereinstimmende Barrieren – trotz unterschiedlicher Unternehmensgrößen und Perspektiven. Gemeinsamkeiten zeigten sich insbesondere bei den externen Hürden: Nahezu alle Gesprächspartner nannten die strengen Regulierungen (allen voran Novel Food) und die Rolle des Handels als größte Bremsen (wenngleich oft auch als Partner und Enabler bei Innovationen genannt). Ebenso herrschte Konsens, dass fehlende finanzielle und personelle Ressourcen ein Kernproblem sind. So betonten Vertreter aus Start-ups ebenso wie aus Mittelstand und Konzern die Schwierigkeit, neben dem

Alltagsgeschäft ausreichende Kapazitäten für Innovation bereitzustellen. Einige Vertreter beschrieben übereinstimmend die internen Kapazitätsgrenzen und die Notwendigkeit, Innovation in den Betriebsablauf zu integrieren, ohne das Tagesgeschäft zu gefährden.

Auch in Bezug auf den Handel ergab sich ein einheitliches Bild: Drei Vertreter von Mittelständlern schilderten nahezu deckungsgleich die Trägheit und Risikoaversion des LEH bei neuen Produkten. Interessanterweise bestätigten selbst Start-up-Vertreter (die anfangs D2C verkaufen) diese Erfahrung, sobald sie den Schritt in den stationären Vertrieb wagten.

Dennoch gab es auch Nuancen und leichte Widersprüche in den Meinungen, insbesondere was die Bewertung einzelner Barrieren angeht. Ein Beispiel ist die bereits erwähnte Novel-Food-Regulierung: Während alle sie als zeitraubend und unnötig komplex kritisieren, differieren die Haltungen, wie stark man sie lockern sollte. Teils wurde die EU-Zulassungsprozedur als „wahnsinnige Barriere“ bezeichnet, aber von anderer Seite auch betont, man wisse auch, „dass [diese Barriere] wiederum gut ist“ in vieler Hinsicht. Nicolas Lothar schlug in die gleiche Kerbe – Sicherheit gehe vor –, appellierte jedoch an effizientere Abläufe. Ein anderer Interviewpartner forderte sogar Sondermodelle für kleine Unternehmen, um Innovationsprojekte nicht an Großkonzern-Maßstäben zu messen. Diese Aussagen widersprechen sich nicht fundamental, zeigen aber unterschiedliche Akzentsetzungen: Von „Regeln anpassen, aber beibehalten“ bis „kreative Ausnahmen ermöglichen“.

Ein anderer leichter Unterschied zeigte sich bei der Wahrnehmung der Branchenagilität. Philipp Wolf vertrat die These, die Lebensmittelbranche sei relativ agil – nur die Tech-Branche sei schneller. Andere implizierten hingegen, die Lebensmittelindustrie hinke z.B. der Pharma- oder Tech-Industrie hinterher, weil sie stärker durch Handel und Regulierung gebremst wird. Dieser Punkt blieb aber eher am Rande; die meisten Interviewten stimmten überein, dass die Innovationszyklen in Food kürzer werden (Wolf nannte 2–3 Jahre für Trends), jedoch die Implementierung hapert. Einen Spannungsunterschied gab es zwischen etablierten Unternehmen und Start-ups hinsichtlich Organisation und Kultur. Große, etablierte Firmen kämpfen laut der befragten Experten stärker mit Hierarchie und Silos. So berichtete Wolf aus Sicht

eines Konzerns, dass man nicht so tun könne, „als wäre ein großer Konzern ein Start-up“ – es brauche andere Herangehensweisen. Entsprechend erwähnten Vertreter größerer Unternehmen häufiger interne strukturelle Barrieren (Zustimmung zu Barrieren wie „Organisationsstruktur“ und „Beziehungen im Unternehmen“ war bei ihnen verbreitet). Junge Unternehmen dagegen betonten eher externe Hürden wie Kapital und Marktzugang, während sie intern flexibler agieren können. Ein Start-up-Vertreter z.B. schilderte, wie das eigene Start-up dank Beteiligung eines Handelskonzerns Markteintrittshürden leichter nehmen konnte – ein Vorteil, den ein unabhängiges Start-up ohne solche Verbindungen nicht hat. Diese unterschiedlichen Ausgangsbedingungen führten aber weniger zu Widerspruch als zu komplementären Perspektiven.

Unterm Strich malten alle Experten ein konsistentes Gesamtbild der Innovationsbarrieren: Interne Zwänge (fehlende Ressourcen, Kultur, Strategie) machen es schwer, überhaupt neuartige Ideen bis zur Marktreife zu entwickeln. Externe Zwänge (Regeln, Markt, Verbraucher) erschweren es, diese Ideen erfolgreich auf den Markt zu bringen. Insgesamt zeigen die Interviews eine hohe Konsistenz, was die Problemzonen angeht. Wo Unterschiede auftraten, betraf es meist den Lösungsansatz oder die Bewertung der Barriere (notwendig vs. überflüssig, geringes vs. starkes Hindernis), nicht das Vorhandensein an sich. Diese Einigkeit unterstreicht die Dringlichkeit der adressierten Themen – es sind branchenweite Herausforderungen, keine Einzelfälle.

5.2 Handlungsempfehlungen für Unternehmen & Politik

Obwohl der Fokus im ersten Teil dieses Projektes auf den Barrieren und nicht den Lösungsmöglichkeiten für Innovationsprobleme liegt, lassen sich angesichts der identifizierten Barrieren Handlungsempfehlungen auf zwei Ebenen formulieren: interne Maßnahmen, die Unternehmen selbst ergreifen können, und externe Initiativen, bei denen vor allem Politik, Verbände und Branchennetzwerke gefragt sind. Folgende Implikationen lassen sich aus den Interviews mit den Experten ableiten:

1. Innovationskultur und Organisation stärken (Unternehmen): Firmen sollten gezielt eine Kultur fördern, die Experimentierfreude belohnt und Fehler als Lernchance sieht.

Dazu gehört, Innovation im Leitbild zu verankern und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern. Etablierte Unternehmen können von Start-ups lernen, indem sie interdisziplinäre „Task Forces“ oder Innovations-Hubs schaffen, abseits der starren Linienorganisation. Freiräume können außerdem durch Ausgliederungen geschaffen werden (wie z.B. Rewe mit ihrer Digital-Tochter). Wichtig ist weiterhin, Mitarbeitern Zeit und Freiräume für kreative Projekte einzuräumen – zum Beispiel durch Slack Time oder interne Inkubatoren. Ist die interne Organisation zu unbeweglich, hilft es, Innovationsunterstützung von außen ins Unternehmen zu bringen oder in agilen Projektstrukturen zu arbeiten. Führungskräfte spielen dabei eine Schlüsselrolle: Sie müssen Innovation aktiv einfordern und unterstützen (z.B. durch Mentoring, Budget, Schutz vor zu früher Bewertung). Ein kultureller Wandel braucht Zeit, zahlt sich aber aus: Unternehmen mit starker Innovationskultur sind laut Studien mit einer 60%-höheren Wahrscheinlichkeit Innovationstreiber (BCG 2023). Ein Interviewpartner empfahl zudem, darauf zu achten, „dass man die richtigen Persönlichkeiten im Team hat und diese verbinden kann“ – also kreative Visionäre mit pragmatischen Umsetzern zusammenbringen. Trainings, Workshops und Best Practices bzw. Erfolgsgeschichten im Unternehmen können helfen, Vorbehalte abzubauen und Neugier zu wecken.

2. Ressourcen gezielt für Innovation reservieren (Unternehmen): Da viele interne Barrieren aus Ressourcenengpässen resultieren, sollten Unternehmen dedizierte Innovationsbudgets und -kapazitäten einplanen. Eine Empfehlung könnte sein, einen festen Prozentsatz des Umsatzes in F&E zu investieren (branchenüblich sind in Food oft <1%, hier wäre eine Aufstockung nötig). Auch personell kann man entgegenwirken, insbesondere in größeren Unternehmen: indem z.B. Innovationsteams aufgebaut werden, die von Routineaufgaben freigestellt sind. Wenn ein mittelständisches Unternehmen es sich nicht leisten kann, mehrere Leute dauerhaft zu beschäftigen, könnten temporäre Projektteams oder Kooperationen mit externen Beratern und Entwicklern eine Lösung sein. Öffentliche Förderprogramme (z.B. Horizon Europe) sollten stärker genutzt werden, um riskantere Vorhaben anzustoßen. Die Interviews deuteten an, dass Wissen über verfügbare Fördergelder oft fehlt – hier können Beratungsstellen helfen. Ein interviewter Experte regte an, eine Art „Innovationsfonds“ zu schaffen, der Produzenten und Handel die Experimentierkosten teilweise abnimmt. Unternehmen könnten beispielsweise

gemeinsam mit Handelspartnern Innovationspools einrichten, um Pilotprojekte zu finanzieren und Risiken zu teilen. Wichtig ist auch, Zeitressourcen einzuplanen: Das Tagesgeschäft darf Innovation nicht völlig verdrängen. Ein praktischer Tipp ist die Einrichtung von „Think Days“ oder internen Hackathons, wo Teams fernab vom Tagesbetrieb an neuen Ideen arbeiten können.

3. Open Innovation und Kooperation (Unternehmen & Verbände): Kein Unternehmen muss alle Innovationen allein stemmen. Einzelne Unternehmen, aber auch die Branche können von Kooperationen profitieren – sei es zwischen etablierten Playern und Start-ups, mit Hochschulen oder branchenfremden Technologiefirmen. Start-ups bringen frische Ideen; Konzerne bringen Skalierungsmöglichkeiten – voneinander zu lernen, schafft Win-Win-Situationen. Ein interviewter Experte berichtete positiv von Kooperationen mit Zutaten-Start-ups, um neue Zutaten in Produkte zu überführen. Unternehmen könnten verstärkt Innovationsnetzwerke und Cluster nutzen, um Wissen zu teilen. Branchenverbände könnten Innovationsplattformen unterstützen, auf denen Herausforderungen ausgeschrieben und in Kooperation gelöst werden. Mehrere Interviewte regten explizit an, relevante Verbände mit an den Tisch zu nehmen, um gemeinsam Interessen zu vertreten und Hürden abzubauen. Dies zielt z.B. darauf ab, gegenüber der Politik mit einer Stimme für innovationsfreundlichere Rahmenbedingungen einzutreten. Auch entlang der Wertschöpfungskette kann man Allianzen bilden: Produzenten, Zulieferer und Handel könnten Innovationsprojekte gemeinsam planen, sodass z.B. ein Händler früh eingebunden ist und mitzieht, statt erst am Ende als Gatekeeper zu agieren. Solche vorwettbewerblichen Kooperationen könnten von neutraler Stelle (z.B. von Innovationsagenturen) moderiert werden.

4. Regulatorische Erleichterungen und Unterstützung (Politik): Der Gesetzgeber sollte Bürokratie abbauen und Zulassungsverfahren beschleunigen, ohne den Verbraucherschutz zu gefährden. Konkret empfehlen mehrere der Experten, die Kapazitäten der Prüfbehörden (EFSA etc.) auszubauen, z.B. mehr Gutachter einzustellen, digitale Tools und KI für Risikobewertungen einzusetzen und Parallelisierung von Prüfprozessen zu ermöglichen. Die Novel-Food-Verordnung könnte dahingehend reformiert werden, dass für bestimmte Innovationskategorien (etwa nachhaltige Proteinquellen) Fast-Track-Verfahren mit verkürzter Dauer

eingeführt werden. Denkbar sind auch Ausnahmeregelungen für Pilotmärkte: Etwa zeitlich und mengenmäßig begrenzte Markteinführungen unter Auflagen, um Innovationen in der Praxis zu testen (Sandbox-Ansatz). Deutschland könnte zudem auf EU-Ebene Druck machen für ein „innovationsfreundliches“ Regulierungsumfeld, das kleine Unternehmen nicht über Gebühr belastet. Beratungs- und Anlaufstellen wären ebenfalls hilfreich: Konkret gefordert wurden „Anlaufzentren für (junge) Unternehmen“ vor, die frühzeitig informieren, welche behördlichen Anforderungen auf ein Food-Start-up zukommen, z.B. zu Patenten, Zulassungen, Kennzeichnung. Solche Stellen (ggf. angesiedelt bei Kammern oder Innovationsagenturen) könnten standardisierte Guides bereitstellen und sogar bei der Antragstellung helfen. Insgesamt sollte die Politik bewusst Innovationsanreize setzen – z.B. steuerliche F&E-Förderung (Forschungszulage) weiter ausbauen, Innovationspreise ausloben oder öffentliche Beschaffung auf innovative Lebensmittel (z.B. in Kantinen) lenken.

5. Wettbewerbs- und Marktaspekte in Betracht ziehen (Politik & Handel): Die Marktkonzentration im Lebensmittelhandel lässt sich kurzfristig nur begrenzt verändern, jedoch gibt es Möglichkeiten, die Vielfalt an Innovationen zu unterstützen. Es könnte beispielsweise überprüft werden, ob derzeitige Listungspraktiken gerecht sind oder ob es sinnvoll wäre, ein Innovationsmonitoring einzuführen, um potenziellen Missbrauch von Marktmacht zu verhindern, wie etwa eine mögliche Bevorzugung von Handelsmarken. Der Handel seinerseits sollte erkennen, dass er langfristig von innovativen Sortimenten profitiert, um Kunden zu binden. Empfehlenswert ist die Einrichtung von „Innovationsregalen“ oder Testflächen, wo neue Produkte eine Chance bekommen, ohne sofortige hohe Listungsgebühren. Einige Ketten haben bereits Start-up-Programme oder Regale für lokale Produkte – das sollte ausgeweitet werden. Handel und Hersteller könnten „gemeinsam in den Innovationsprozess gehen“, d.h. Produkte ko-kreieren und das Risiko teilen. Die Politik könnte indirekt helfen, indem sie den Online-Vertrieb stärkt (Breitbandausbau, E-Commerce-Förderung), sodass innovative Hersteller alternative Wege zum Kunden haben und nicht völlig vom stationären Handel abhängen. Zudem könnte man mit True-Cost-Ansätzen die Preiswahrheit fördern (etwa durch Internalisierung externer Kosten bei Billigprodukten), damit nachhaltige Innovationen einen fairen Wettbewerbsvorteil erhalten. Auch die unterschiedliche Besteuerung verschiedener Lebensmittel könnte dabei überdacht werden. Insgesamt gilt es, die

Wettbewerbsdynamik zu erhalten – z.B. keine weiteren Fusionen durchwinken, die Marktmacht konzentrieren.

6. Verbraucheraufklärung und Akzeptanz fördern (Unternehmen, Medien & Politik): Da Konsumentenakzeptanz ein kritischer Punkt ist, sollten sowohl die Industrie als auch Politik in Wissensvermittlung investieren. Unternehmen sollten transparent über neue Lebensmitteltechnologien informieren und den Mehrwert kommunizieren (Gesundheit, Umwelt etc.), um Vertrauen aufzubauen. Storytelling und Einbindung von Influencern oder Experten kann helfen, Vorurteile abzubauen. Politik und Wissenschaft könnten durch Aufklärungskampagnen zur Versachlichung beitragen – z.B. zu Themen wie Biotechnologie, Novel Foods oder Ernährung. Schulen könnten Innovationsprojekte rund ums Essen integrieren, um künftige Verbraucher früh für Neues zu öffnen. Letztlich entsteht Akzeptanz durch positive Erfahrungen: Pilotaktionen (z.B. Verkostungen, zeitlich begrenzte Zulassungen) können zeigen, dass Innovation nicht „gefährlich“ ist. Hier kann der Staat Safe Spaces schaffen, in denen Neues ausprobiert werden darf. Ein Beispiel ist Finnland, das frühzeitig Insekten als Lebensmittel freigegeben hat und durch begleitende Forschung Verbraucherverhalten untersucht – so etwas könnte Modell stehen. Auch das Fördern von Leuchttürmen (erfolgreiche innovative Produkte „Made in Germany“) kann helfen, beim Publikum Neugier zu wecken und Nachahmer zu motivieren. Diese Empfehlungen sind selbstverständlich branchenübergreifend zu betrachten. Nicht jede Maßnahme passt für jedes Unternehmen, aber die Grundaussage ist: Unternehmen sollten sich intern so aufstellen, dass Innovation Teil der DNA wird und nicht am Alltagsbetrieb scheitert, während Politik und Branche ein Umfeld schaffen müssen, in dem sich neue Ideen leichter in den Markt überführen lassen.

6. Fazit und Ausblick

Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen, dass Innovationshemmnisse in der Lebensmittelbranche sowohl interne als auch externe Ursachen haben. Während Unternehmen mit strukturellen, kulturellen und ressourcenbedingten Barrieren kämpfen, verstärken regulatorische Hürden, Handelsstrukturen und Konsumentenverhalten diese Herausforderungen zusätzlich.

Ein zentrales Ergebnis ist die Notwendigkeit eines systemischen Ansatzes: Innovation kann nicht nur isoliert in einzelnen Unternehmen bei einzelnen Mitarbeitenden entstehen, sondern erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen Menschen, Abteilungen – aber auch zwischen Industrie, Handel, Wissenschaft und Politik. Unternehmen müssen ihre internen Strukturen optimieren, um innovationsfreundliche Rahmenbedingungen zu schaffen, während institutionelle Akteure Prozesse beschleunigen und innovationsfreundlichere Rahmenbedingungen etablieren sollten.

Ein Blick auf zukünftige Entwicklungen zeigt, dass die Bedeutung von Innovationen weiter steigen wird. Themen wie Nachhaltigkeit, alternative Proteinquellen und digitale Geschäftsmodelle bieten erhebliche Potenziale, die es zu nutzen gilt. Die nächsten Schritte dieses Forschungsprojekts beinhalten dementsprechend vertiefende Innovations-Workshops und Dialogformate, die Unternehmen, Handel und Politik zusammenbringen, um praktikable Lösungen für die identifizierten Innovationsbarrieren zu erarbeiten. Die kommenden Monate bieten damit eine entscheidende Gelegenheit, die erkannten Herausforderungen gezielt anzugehen und nachhaltige Strategien für eine innovationsfreundlichere Zukunft der Lebensmittelbranche zu entwickeln.

7. Wie es in 2025 weitergeht

Wie bereits angekündigt werden wir uns im Verlauf des Jahres 2025 auf Lösungen für die identifizierten Herausforderungen konzentrieren.

Konkret sind für den Zeitraum Sommer bis Herbst 2025 Innovations-Workshops in Hamburg, Heilbronn und München mit ausgewählten Vertretern der Branche geplant. Diese werden ergänzt durch einen offenen digitalen Innovations-Dialog.

Wenn Sie dabei sein wollen, dann melden Sie sich gerne über den folgenden Link oder den QR-Code an: [Anmelde-Link](#)



Vielen Dank an unsere Interviewpartner

in alphabetischer Reihenfolge

Person	Unternehmen	Position
Ralph Beranek	Seeberger	Geschäftsführer
Dr. Matthias Berger	Dr. Oetker	Head of Global R&D and Innovation
Michael Berghorn	Göbber	CEO
Patrick Bühr	Rügenwalder Mühle	Head of R&D
Volker Büttel	Hawesta (Thai Union Gruppe)	CEO
Kristal Golan	BayWa	Managing Director, AgriFoodTech Venture Alliance
Cathy Hutz	Infinite Roots	Co-founder & VP of Product
Philipp Kluck	Iglo	Vorsitzender Geschäftsführung
Nicolas Lother	The Quality Group	Chief Product Officer
Alexander von Maillot	Nestlé Deutschland	Vorstandsvorsitzender
Julius Palm	followfood	Leitung Strategie & Marke (stellv. Geschäftsführer)
Dr. Sebastian Rakers	BLUU Seafood	Co-Founder
Prof. Dr. Stephan Rüschen	DHBW Heilbronn	Professor für Lebensmittelhandel
Patric Scordialo	Transgourmet Deutschland	Leiter Innovation
Barbara Siegert	Molkereibranche	Expertin für Lebensmittelinnovationen
Wolfgang Westermeier	Farminsect	Founder
Philipp Wolf	REWE & Swyttr	Senior Manager & Founder
Steffen Zeller	Rügenwalder Mühle	CMO
Fabio Ziemßen	Zintinus & Balpro	Partner & Vorstandsprecher

Über die Initiatoren

Prof. Dr. Carsten Leo Demming ist Konsumentenforscher mit Fokus Consumer Insights & Innovation, lehrt als Studiengangsleiter im Studiengang BWL-Food Management an der DHBW Heilbronn und berät Unternehmen zu Herausforderungen der Kundenorientierung, Innovation und anderen Marketingfragestellungen

www.linkedin.com/in/carstendemming

Die DHBW ist weltweit der Erfinder des Erfolgsmodells Duales Studium gemeinsam mit Unternehmen – Innovation und Branchennähe liegt also in der DNA. »Together Shaping the Future of Food« – so lautet das Motto des Studiengangs BWL - Food Management an der DHBW Heilbronn. Hier werden Wirtschaftswissenschaften mit spezifischen Inhalten für die Branche kombiniert. Neben klassischen BWL-Fächern (z. B. Marketing, Accounting oder Leadership) stehen Vorlesungen mit Bezug zur Food-Branche im Fokus (z. B. Food-Trends, Warenkunde, Aromenkunde oder Ernährungslehre). Ein besonderes Highlight der DHBW Heilbronn ist die Laborlandschaft, in der praktische Versuche rund um Sensorik, Produktentwicklung und Marktforschung das Studium noch lebendiger gestalten.

Jochen Matzer ist Mitbegründer und Geschäftsführer von Food Harbour Hamburg sowie Gründer und Geschäftsführer der Innovationsagentur Red Rabbit. Er unterstützt Unternehmen der Lebensmittelbranche in Bereichen wie Markenführung, Innovationsentwicklung und Online-Strategien.

<https://www.linkedin.com/in/jochen-matzer-bb587b3/>

Der Food Harbour Hamburg ist Europas erster Full Service Food Accelerator: Wir gestalten die Zukunft der Food & Beverage Industrie und setzen Maßstäbe für Innovation, Geschwindigkeit und Qualität. Unsere Auftraggeber begleiten wir von der Idee bis ins Regal und bieten Ihnen alles aus einer Hand: Von der Strategieberatung, über Marken- und Produktkonzepte, Rezepturenentwicklungen und Kleinserienproduktionen bis zu Testmärkten und passenden Vermarktungsstrategien.

Lukas Dillinger ist Food Preneur und unterstützt Menschen und Organisationen dabei, Teil eines nachhaltigen Lebensmittelsystems zu werden. Er hat einen Master in Gastronomischen Wissenschaften und war Bayerns erster Genuss Manager. Als Innovation Director bei TUM Venture Labs fördert er Start-ups und Innovations-Ökosysteme im Bereich AgriFood.

Dr. Roman Werner ist Geschäftsführer des TUM Venture Labs Food/Agro/Biotech und war zuvor wissenschaftlicher Mitarbeiter an der TUM. Er bringt Expertise in Verfahrenstechnik, Biotechnologie, Digitalisierung, KI und Innovationsmanagement im AgriFood-Bereich mit. Sein Fokus liegt auf der Entwicklung von Lebensmittel- und Getränkeverfahren, digitalen Wertschöpfungsketten und Zukunftstrends. Beim TUM Venture Lab fördert er strategische Partnerschaften und innovative, zukunftsweisende AgriFood-Projekte.

Die TUM Venture Labs sind eine Initiative der Technischen Universität München und der UnternehmerTUM zur Förderung technologiegetriebener Start-ups. Sie bieten Gründern ein umfassendes Ökosystem aus Forschung, Infrastruktur, Finanzierung und Mentoring, um Deep-Tech-Ideen erfolgreich zu marktreifen Innovationen zu entwickeln – mit spezialisierten Labs in Bereichen wie AgriFood, AI und Robotics.

Literatur

- BCG (2023): An Innovation Culture That Gets Results. <https://www.bcg.com/publications/2023/innovation-culture-strategy-that-gets-results#:~:text=An%20Innovation%20Culture%20that%20Gets,likely%20to%20be%20i%20novation%20leaders>
- BVE (2016): Forschung und Innovation in der Ernährungsindustrie Kernforderungen für eine nachhaltige und wettbewerbsfähige Zukunft.
- DIL 2023: Deutscher Innovationsreport Food 2023.
- John, R., & Rückert-John, J. (2021). Innovationen im Feld der Ernährung. *Handbuch Innovationsforschung: Sozialwissenschaftliche Perspektiven*, 779-794. Mintel (2025): The Role of Innovation in the Future of the CPG Industry. <https://www.mintel.com/insights/consumer-research/role-of-innovation-future-cpg-industry>