

DIE 6 BARRIEREN FÜR INNOVATION

**Warum die deutsche Foodbranche bei
Innovationen zurückfällt.**

**Und wie sie Innovationshemmnisse
überwinden und wieder neue Markt-
segmente erobern kann.**



Prof. Dr. Carsten Leo Demming | DHBW Heilbronn

Jochen Matzer | Food Harbour Hamburg

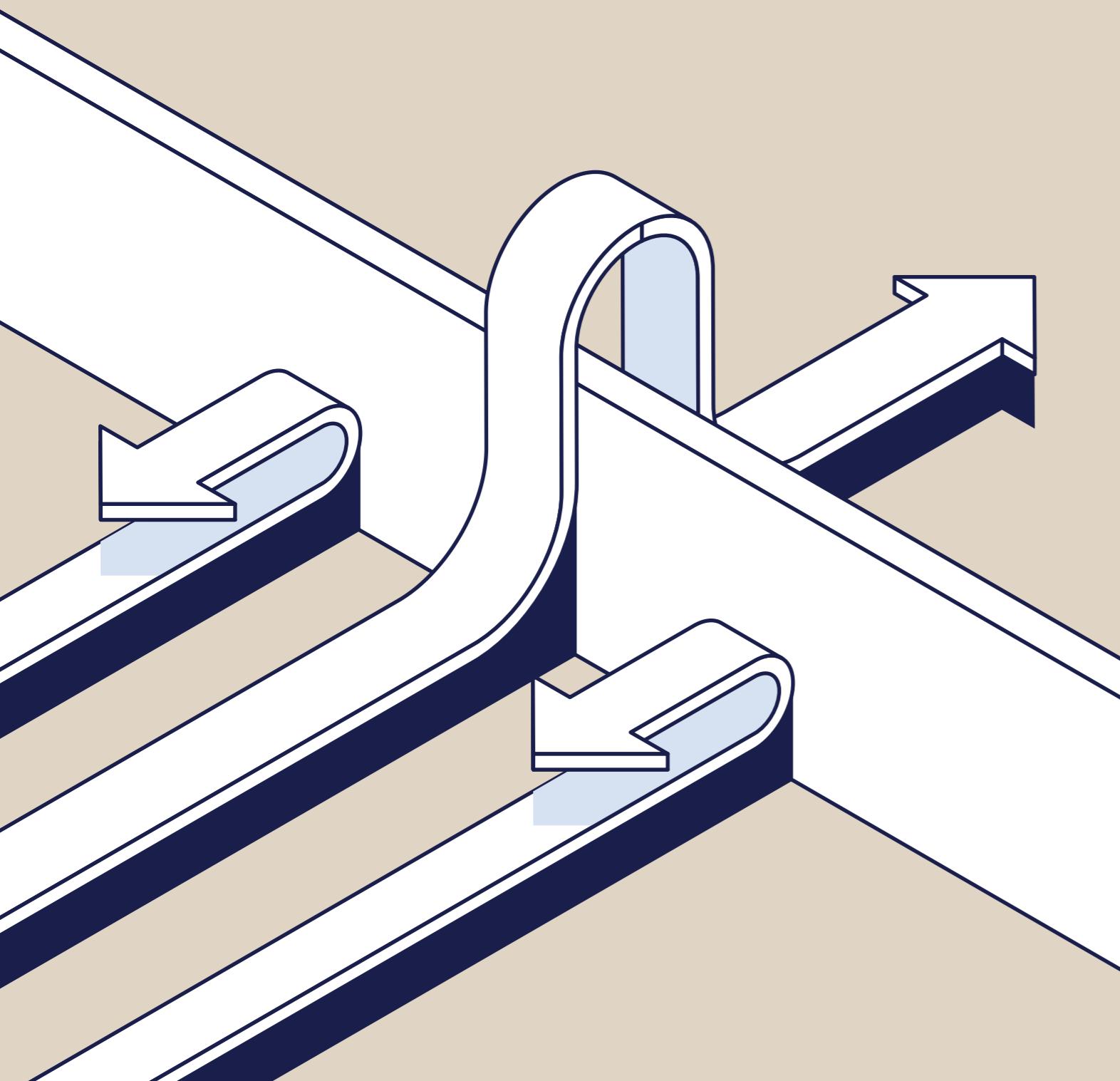
Dr. Roman Bosl Werner & Lukas Dillinger | TUM Venture Labs

“Identifizieren Sie die Paradigmen, die Sie in alten Denkweisen gefangen halten, und stellen Sie sich das Gegenteil vor. Innovation stellt sich nicht ein, wenn Sie neue Ideen haben, sondern wenn Sie alte Glaubenssätze fallen lassen.”

Bertrand Piccard

INHALT

Opening	03
Die Autoren	05
Status Quo Innovation	06
Management Summary	10
Studiendesign	14
Studienfokus und -didaktik	16
Die sechs Barrieren für Innovation	20
Handlungsempfehlungen	56
Lösungsnavigator	62
Zeit für Zukunft	76



LET'S INNOVATE!

Warum es diese Studie und die F&B-Branche mehr Mut braucht



Innovation war immer Motor unserer Branche. Lebensmittelindustrie bedeutet seit jeher: Bedürfnisse verstehen, Wandel antizipieren, Neues möglich machen. Ohne diesen Anspruch gäbe es weder Marken noch Wachstum, sondern lediglich Verwaltung des Bestehenden.

Doch genau dort scheint sich die Food-&-Beverage-Branche zuletzt zu oft eingerichtet zu haben. Die Zahlen der Studie von Carsten Leo Demming und Jochen Matzer sprechen eine klare Sprache: Mit nur noch 19 Prozent echten Neueinführungen hat der deutsche F&B-Markt einen historischen Tiefpunkt erreicht. Das ist kein zyklisches Phänomen. Das ist ein strukturelles Warnsignal.

Denn Innovation scheitert heute weniger an Ideen als an Rahmenbedingungen: an internen Silos, an Risikovermeidung, an kurzfristigen KPIs und nicht zuletzt an einer wachsenden Skepsis gegenüber Veränderung. Statt Neues zu wagen, wird optimiert, variiert und angepasst. Echte Innovation entsteht dort, wo Marken Verantwortung übernehmen, und nicht dort, wo lediglich Bestehendes kopiert wird. Wertschöpfung wird so nicht geschaffen, sondern verwässert. Für Markenartikler ist diese Entwicklung besonders kritisch. Ihre Legitimation liegt nicht in Effizienz allein, sondern im Mut zur Differenzierung. Wer Innovation meidet, überlässt Zukunftsfelder anderen und verliert langfristig Relevanz.

Unsere eigene Unternehmensgeschichte zeigt, was möglich ist, wenn man diesen Mut aufbringt. Nach über 180 Jahren als klassisch fleischverarbeitendes Unternehmen haben wir uns bewusst entschieden, auf veränderte Verbraucherbedürfnisse zu reagieren und pflanzliche Fleischalternativen zu entwickeln. Dieser Schritt war unbequem, risikobehaftet und intern wie extern umstritten. Aber er war notwendig.

Heute erzielen wir rund zwei Drittel unseres Umsatzes mit fleischfreien, pflanzlichen Produkten. Nicht, weil wir einem Trend gefolgt sind, sondern weil wir Innovation als strategisches Wachstumsfeld verstanden haben. Entscheidend war dabei nicht nur Produktentwicklung, sondern Organisation: die Auflösung von Silos, die enge Verzahnung von Forschung, Marketing und Vertrieb und die klare Priorisierung von Innovation auf Managementebene.

Genau hier setzt diese Studie an. Sie macht sichtbar, wo Innovation gebremst wird und welche Hebel Unternehmen bewegen müssen, um wieder handlungsfähig zu werden. Sie ist nicht nur ein Innovationsleitfaden, sondern auch eine Einladung zur Selbstkritik.

Unsere Hoffnung ist, dass diese Untersuchung dazu beiträgt, eine zentrale Frage neu zu stellen: Wollen wir Wandel gestalten – oder nur auf ihn reagieren?

Die Antwort darauf entscheidet über die Zukunft unserer Branche.



Patrick Bühr, Head of Research and Development
Rügenwalder Mühle Carl Müller GmbH & Co. KG



Steffen Zeller, CMO
Rügenwalder Mühle Carl Müller GmbH & Co. KG



DIE AUTOREN



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 systematischen Innovation und Kundenorientierung.



Jochen Matzer ist Mitbegründer und Geschäftsführer des Food Harbour Hamburg sowie Gründer und Geschäftsführer der Innovationsagentur Red Rabbit und der KI-Plattform zur Neuproduktentwicklung next-food.ai. Er berät Unternehmen der Lebensmittelbranche bei der Markenführung, der Innovationsentwicklung und zu Digital-Strategien.

Das Projekt wurde maßgeblich unterstützt durch:

Dr. Roman Bosl Werner ist Geschäftsführer des TUM Venture Labs Food/Agro/Biotech. Er bringt Expertise in Verfahrenstechnik, Biotechnologie, Digitalisierung, KI und Innovationsmanagement im AgriFood-Bereich mit. Beim TUM Venture Lab fördert er strategische Partnerschaften und innovative, zukunftsweisende AgriFood-Projekte.

Lukas Dillinger ist Food Preneur und unterstützt Menschen und Organisationen dabei, Teil eines nachhaltigen Lebensmittelsystems zu werden. Als Innovation Director bei TUM Venture Labs fördert er Start-ups und Innovations-Ökosysteme im Bereich AgriFood.

EINE BRANCHE IN DER INNOVATIONSKRISE

Während Handelsmarken kontinuierlich zulegen, vernachlässigen Markenartikler das Innovieren

Unternehmen, die nicht erfolgreich innovieren, verlieren langfristig ihre Überlebensfähigkeit. Das gilt gerade für die Lebensmittelindustrie, die angesichts veränderter Konsumpräferenzen und Verbraucheransprüchen, Ressourcenknappheit, Nachhaltigkeitsanforderungen und globalen Lieferkettenkrisen ohnehin unter enormem Druck steht. Für sie ist es entscheidend, sich immer wieder mit echten Produktneuheiten neue Märkte zu erschließen, bestehende zu sichern und letztlich ihre Daseinsberechtigung unter Beweis zu stellen.

Eine Branche blickt zurück

Tatsächlich aber deuten die Trends in die entgegengesetzte Richtung. Weltweit ist in der Lebensmittelbranche ein besorgniserregender Rückgang von F&E-Investitionen und echten Produktinnovationen zu beobachten, und besonders ausgeprägt ist dieser Abwärtstrend in Deutschland. "In den Chefetagen wird das Risiko verwaltet statt der Markt erobert", kommentierte die Lebensmittelzeitung im Januar 2026.

Innovation ist kein Selbstgänger

Tatsächlich ist Innovation per se riskant (sonst wäre es keine). Im Lebensmittelhandel schafft es die Mehrzahl neuer Produkte nicht, sich dauerhaft einen Platz in Supermarktreihen zu erkämpfen. Mehr als zwei Drittel der Neuerungen verschwinden früher oder später wieder aus dem Angebot.

Teufelskreis Innovationsmüdigkeit

Die Folge: Industriemarken scheuen zunehmend das Innovieren. Damit setzt sich, während die Handelsmarken kontinuierlich Marktanteile gewinnen, ein Teufelskreis in Gang: Schrumpfende Absätze bei den Markenartiklern führen zu noch weniger Mut, geringeren F&E-Investitionen und damit naturgemäß weniger Produktneueinführungen. Am Ende stehen weitere Marktanteilsverluste, die den Raum für Innovation weiter verknappen. Die Abwärtsspirale beschleunigt sich.

Der Konsument wendet sich ab

Ein Symptom dieses Teufelskreises ist die Haltung der pragmatisch-preissensiblen deutschen Kunden: 69 Prozent geben inzwischen den Handelsmarken den Vorzug. "Warum auch nicht? Wenn Traditionsmarken vornehmlich Vergangenheit verwalten, verlieren sie an Glanz", schreibt die Lebensmittelzeitung. "Der Handel nutzt die Innovationslücken immer öfter, um sie mit eigenen Waren zu besetzen."

Mut lohnt sich – Innovation auch

Dabei zahlt sich, wie die Forschung zeigt, Innovation durchaus aus: Wer Branche und Märkte immer wieder mit besseren, nachhaltigen Produkten überrascht, steigert nicht nur die Kundenzufriedenheit, sondern auch seinen Firmenwert. Unternehmen, die innovative Ansätze verfolgen, erzielen oft ein höheres Wachstum und können sich besser am Markt behaupten als Wettbewerber, die sich auf vergangenen Erfolgen ausruhen.



34%

aller Markteinführungen im Food-Bereich weltweit waren 2025 echte Innovationen. Dies markiert einen historischen Tiefstand. mintel.com

66%

der Markteinführungen waren lediglich "Renovierungen", also Line-Extensions, neue Verpackungen oder Relaunches. mintel.com

19%

echte Neueinführungen waren es sogar nur in Deutschland. 2007 hatte hier der Anteil wirklicher Innovationen noch bei 50 Prozent, 2019 bei 30 Prozent gelegen. mintel.com

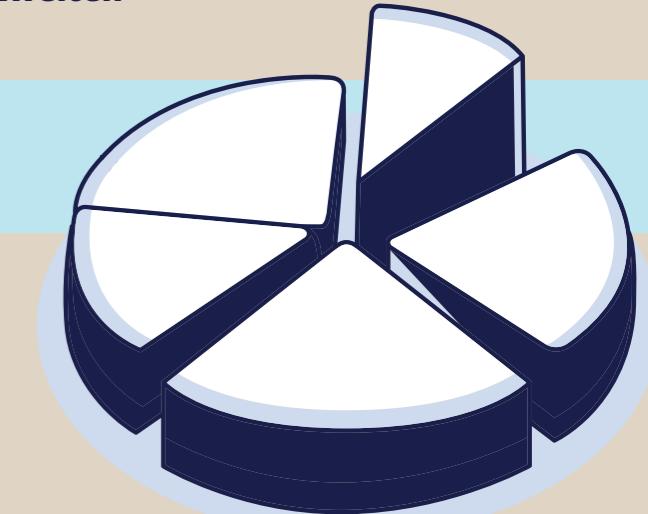


85%

Bis zu 85% beträgt die Floprate von CPG-Produkten innerhalb des ersten oder zweiten Jahres. Nielsen

65%

der Deutschen nennen den Preis als ihre oberste Priorität beim Lebensmitteleinkauf. Damit ist das Preisschild das wichtigste Kriterium vor Frische (59 Prozent) und Haltbarkeit (44 Prozent) in Deutschland. innovamarketinsights.com



69%

der Food- und Getränkekunden in Deutschland bevorzugen mittlerweile Handelsmarken gegenüber bekannten Markenartikeln.

mintel.com

MANAGEMENT SUMMARY

**Innovation wird von zahlreichen internen wie externen Barrieren gehemmt.
Diese Studie zeigt konkrete Wege zu ihrer Überwindung**

Wenn Innovation für die F&B-Industrie erfolgsentscheidend ist: Warum hat sie es dann so schwer? Die vorliegende Studie untersucht die Ursachen für die akute Innovationsschwäche der deutschen Lebensmittelindustrie und weist den Weg zurück zu einer transformationsfreudigeren Branche.

Sie identifiziert unter anderem:

- die sechs wichtigsten Hürden, die Innovation in der deutschen Lebensmittelbranche aufhalten
- relevante Problemfelder, die aktuell den Fortschritt bremsen
- pragmatische, erprobte Lösungsansätze, mit denen sich die wichtigsten Innovationsbarrieren dauerhaft überwinden lassen

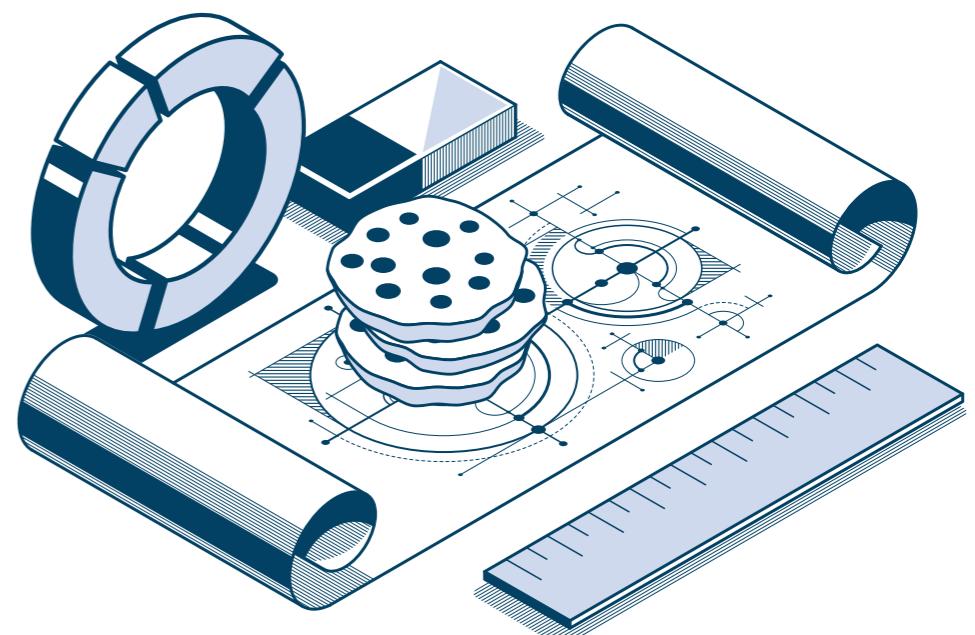
All diese Analysen und Lösungsansätze wurden mit **mehr als 160 Entscheider:innen und Expert:innen** aus der Lebensmittelbranche reflektiert und auf ihre Praktikabilität geprüft. Die Studie liefert damit einen **praxisorientierten Kompass**, mit dem Innovationskraft gestärkt und **nachhaltiges Wachstum ermöglicht** werden kann.



Ungleiches Innovationsverständnis

Beim Blick in die Branche zeigen sich ganz unterschiedliche Auffassungen, was überhaupt **unter Innovation zu verstehen ist**. Etablierte Konsumgüterunternehmen fokussieren sich primär auf produktbezogene Neuerungen wie **Varianten, Geschmacksrichtungen oder Verpackungsoptimierungen**, während technologiegetriebene Unternehmen und Start-ups einen erweiterten Innovationsbegriff verfolgen, der neue Wertschöpfungsketten, Produktionsverfahren und disruptive Technologien einschließt. Diese Unterscheidung spiegelt sich auch in der Herangehensweise wider: **Etablierte Akteure konzentrieren sich auf inkrementelle Verbesserungen** bestehender Produkte, während Start-ups häufiger radikale Marktveränderungen anstreben.

Eine Herausforderung liegt darin, Innovation von einer technischen oder produktspezifischen Funktion zu einer **umfassenden Managementdisziplin fortzuentwickeln**, die nachhaltige strukturelle Transformationen und ebensolche Wettbewerbsvorteile generiert.



Externe Innovationsbarrieren

Dabei stoßen Unternehmen auf diverse externe Hindernisse. Zu diesen Rahmenbedingungen gehören regulatorische Hemmnisse wie etwa die **langwierigen Zulassungsverfahren für Novel Foods**, uneinheitliche Rechtslagen und eine lückenhafte Förderkulisse. Hinzu kommen Marktbedingungen wie die hohe **Machtkonzentration des Lebensmittelhandels**, der ehrgeizige Listungsanforderungen setzt und auf Niedrigpreise fokussiert. Auch das Konsumentenverhalten wirkt oft bremsend: Tradierte Essgewohnheiten, die verbreitete Skepsis gegenüber neuen Technologien sowie die hohe Preissensibilität deutscher Verbraucher machen es innovativen Produkten generell schwer.



Unternehmensinterne Innovationshemmnisse

Aber auch in den Firmen selbst dimmen diverse Faktoren die Chancen auf Erneuerung. Dazu gehören **innovationsaverse Unternehmenskulturen** und -strukturen, Ressourcenmangel sowie unklare Innovationsstrategien und Versäumnisse bei der Skalierung.

Große Unternehmen kämpfen hier vor allem mit Hierarchien und Silos, Start-ups mit fehlenden Kapazitäten und Skalierungshürden. Auch eine fehlende Fehlerkultur, **mangelnde strategische Priorisierung** und ineffiziente Entscheidungswege bremsen innovative Prozesse. Das ist die schlechte Nachricht.

Die gute lautet: Diese unternehmensinternen Faktoren beeinträchtigen den Innovationserfolg zwar maßgeblich, liegen aber alle im direkten Einflussbereich der Firmen. Sie können daher **gezielt identifiziert und angegangen** werden.

Pragmatische Lösungsansätze

Unsere Studie schlägt hier zahlreiche Lösungsansätze vor, die von Branchenexperten nach **Umsetzbarkeit und Wirkung geclustert** wurden. Erfolgversprechende Maßnahmen zeichnen sich vor allem durch klare Verantwortlichkeiten, überschaubaren Ressourceneinsatz und **schnelle Umsetzbarkeit** aus. Beispiele für solche „Quick Wins“ sind bereichsübergreifende Zielsysteme (OKRs), regelmäßige Austauschformate, eine offene Fehlerkultur sowie die Entlastung von Mitarbeitenden. Langfristigere Maßnahmen umfassen strukturelle Anpassungen, **systematische Innovationsprozesse** und den Einsatz digitaler Tools.

Konkrete Handlungsempfehlungen

Ein Fazit dieser Untersuchung – es gibt Grund zum Optimismus. Denn die Innovationshemmnisse sind zwar zahlreich und real, aber **weder unveränderlich noch schicksalhaft**. In nahezu allen untersuchten Firmen liegen **die größten Hebel im unternehmenseigenen Einflussbereich**. Der Unterschied zwischen stagnierenden und innovationsfähigen Organisationen liegt daher nicht im Mangel oder Überfluss an Ideen, sondern in der Fähigkeit, systematisch Prioritäten zu setzen, Verantwortlichkeiten zu klären und **Erkenntnisse konsequent umzusetzen**. Innovation muss als Managementaufgabe mit klarer Governance, festen Review-Zyklen und starkem Commitment der Führungsebene im Unternehmen verankert werden. Schutzzäume für Experimente und eine Unternehmenskultur, die Fehler als Lernmöglichkeiten versteht, sind dafür essentiell.



DAS STUDIENDESIGN

Systematisch und fokussiert – wie wir vorgegangen sind:

Die Arbeiten an dieser Studie begannen und endeten im Jahr 2025; alle Insights beziehen sich auf diesen Zeitraum. Für Datenerhebung, Tiefeninterviews und Experten-Reviews konnten wir 165 Unternehmensvertreter:innen und Expert:innen aus der Branche gewinnen, die ihre Erkenntnisse mit uns geteilt und unsere Thesen validiert haben. Dazu gehören Investor:innen, Wissenschaftler:innen, Entscheider:innen von multinationalen Unternehmen, etablierten Mittelständlern und Start-ups, deren Perspektiven sich in dieser Studie wiederfinden.

Die Arbeit an dieser Studie erstreckte sich über drei Phasen:

Phase 1: Verständnis der Innovationsbarrieren

Für ein Grundverständnis der bestehenden Innovationsbarrieren haben wir zunächst 19 qualitative Interviews mit Entscheider:innen und Expert:innen aus Lebensmittelwirtschaft, Wissenschaft und Investorenumfeld geführt.

Phase 2: Validierung der Barrieren und Problemfeld-Fokussierung

Im Anschluss erfolgte ein zweistufiger Fragebogenprozess mit 43 Unternehmensentscheider:innen aus der Food-Industrie. In dieser Stufe wurden die zuvor identifizierten Barrieren validiert und die relevantesten Problemfelder herausgearbeitet.

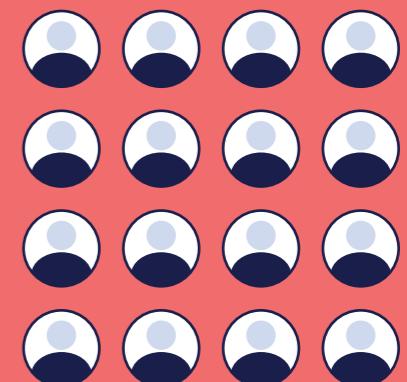
Phase 3: Identifikation und Darstellung von Lösungen

In der finalen Phase haben wir mehr als 200 Lösungsvorschläge identifiziert und durch 103 Vertreter:innen von Food & Beverage-Unternehmen kritisch einordnen und bewerten lassen. Unser Ziel: Praxisnahe Lösungsansätze, die dem Realitätscheck standhalten.

PHASE 01

Verständnis der Innovationsbarrieren

- Qualitative Experteninterviews mit **19 Entscheider:innen und Food- & Handels-Expert:innen**
- Erhebung: Anfang 2025



PHASE 02

Validierung der Barrieren & Fokus auf Problemfelder

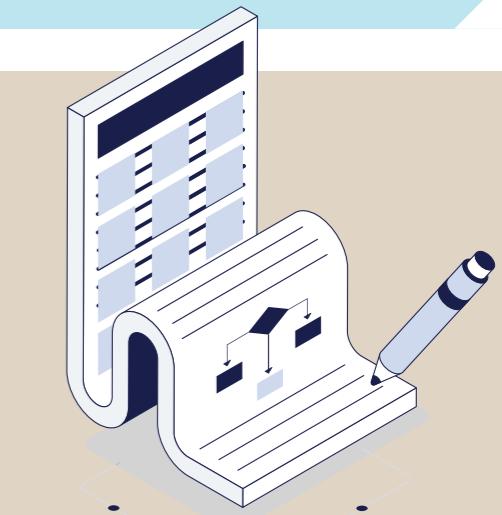
- 2-stufiger Fragebogenprozess mit **40+ Unternehmensentscheider:innen** aus der Food-Industrie
- Erhebung: Sommer 2025



PHASE 03

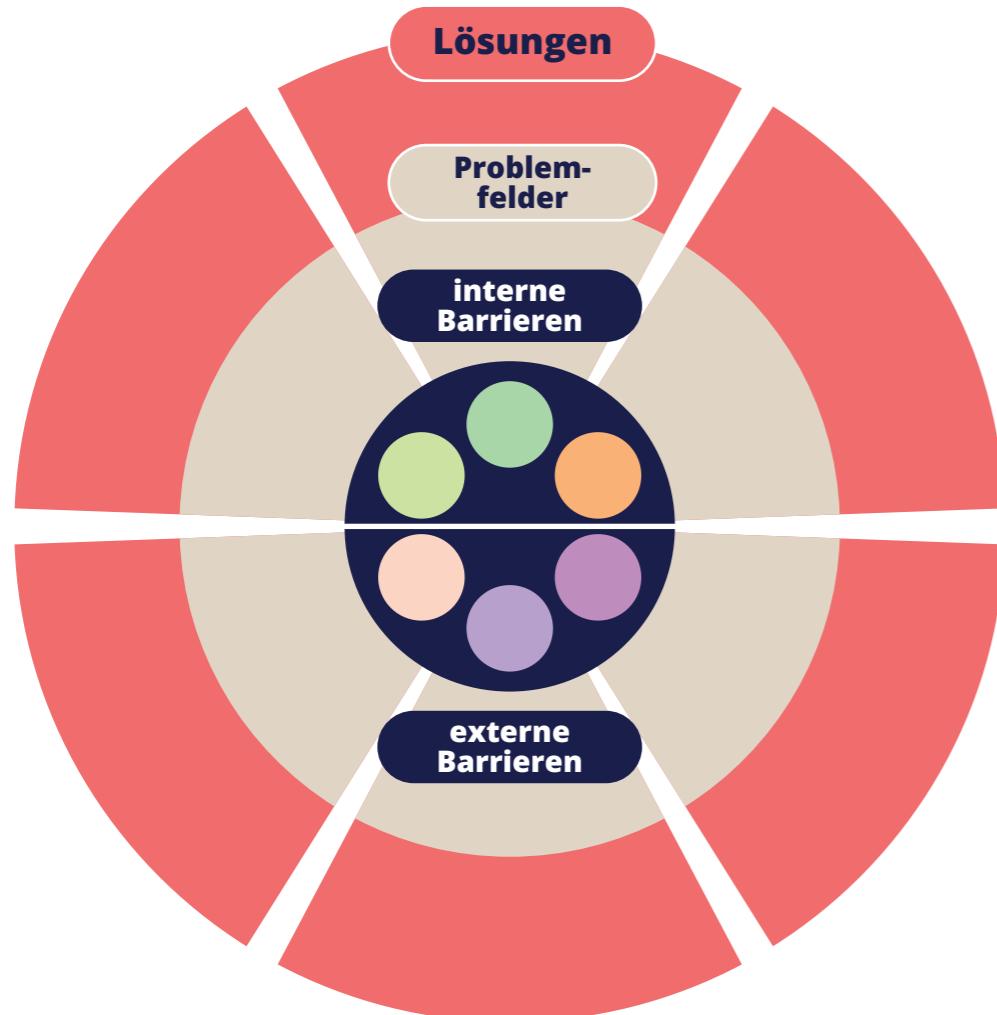
Identifikation und Darstellung von Lösungen

- Einordnung von **über 200 Lösungsvorschlägen** durch Unternehmensvertreter:innen
- Erhebung: Herbst/Winter 2025



STUDIENFOKUS UND -DIDAKTIK

In drei Schritten zum Ergebnis:
Von Barrieren, Problemfeldern und Lösungen



Unsere Studie identifiziert drei zentrale interne und drei essentielle externe Barrieren, die als wesentliche Ursachen für die Innovationsschwäche der deutschen Lebensmittelindustrie gelten können.

Auf Basis der Befragungen sowie ergänzender Literaturrecherche konnten wir 48 zentrale Problemfelder identifizieren, die diese übergeordneten Barrieren aufbrechen und einen präziseren Blick auf die grundlegenden Probleme und Prozesse erlauben. Jede Barriere wird so in acht kleinere und überschaubarere Problemfelder eingebettet, aus denen sich präzise Lösungsansätze ableiten lassen.

Interne Barrieren

01 Unternehmenskultur und Struktur

Starre Hierarchien, Silo-Denken, fehlende Fehlerkultur und unklare Verantwortlichkeiten bremsen Innovationsprozesse.

Relevanz für die Branche (von 5)

4,6

TOP

Relevanz für das eigene Unternehmen (von 5)

4,6

TOP

02 Ressourcen- und Kompetenzmangel

Überlastung durch Tagesgeschäft, Fachkräftemangel, fehlende Innovationskompetenzen und begrenzte Budgets verhindern Freiräume für Innovation.

4,2

3,8

03 Fehlende Innovationsstrategie und Exekution

Eine fehlende klare strategische Ausrichtung, diffuse Zuständigkeiten und bürokratische Prozesse erschweren die Skalierung und Markteinführung von Innovationen.

4,2

3,4

Externe Barrieren

04 Regulatorik

Zulassungsverfahren, uneinheitliche Rechtslagen und fehlende innovationsförderliche Förderungen verzögern Innovationen.

3,7

3,4

05 Marktstruktur und Handelsschranken

Der dominante Lebensmitteleinzelhandel mit hohen Listungsanforderungen, Preisdruck und kurzen Innovations- lebenszyklen erschwert den Marktzugang für neue Produkte.

3,6

3,1

06 Konsumentenverhalten und -akzeptanz

Tradierte Essgewohnheiten, Skepsis gegenüber neuen Technologien, Preisempfindlichkeit und mangelnde Probier- möglichkeiten hemmen die Akzeptanz innovativer Produkte.

3,5

3,8

Von Problemfeldern zum Lösungsraum

In unseren Interviews mit Branchenpraktiker:innen und -expert:innen wurden uns 203 Lösungsansätze genannt, mit denen sich Innovationsbarrieren überwinden lassen. In einem zweiten Schritt haben wir diese Ansätze von den Branchenvertreter:innen nach ihrer Relevanz bewerten und zu einem validierten Abbild der Herausforderungen verdichten lassen. Unsere Studie präsentiert demnach nicht lediglich vielversprechende, sondern auch branchenweit relevante und realistisch umsetzbare Lösungen.

Die Lösungen wurden dabei nach ihrem Umsetzungsaufwand („Effort“: wie aufwendig ist es, diese Lösung umzusetzen?) und ihrem jeweiligen Wirkpotenzial („Impact“: welchen Einfluss hat die Lösung für das Problemfeld, wie wirksam ist sie?) bewertet.

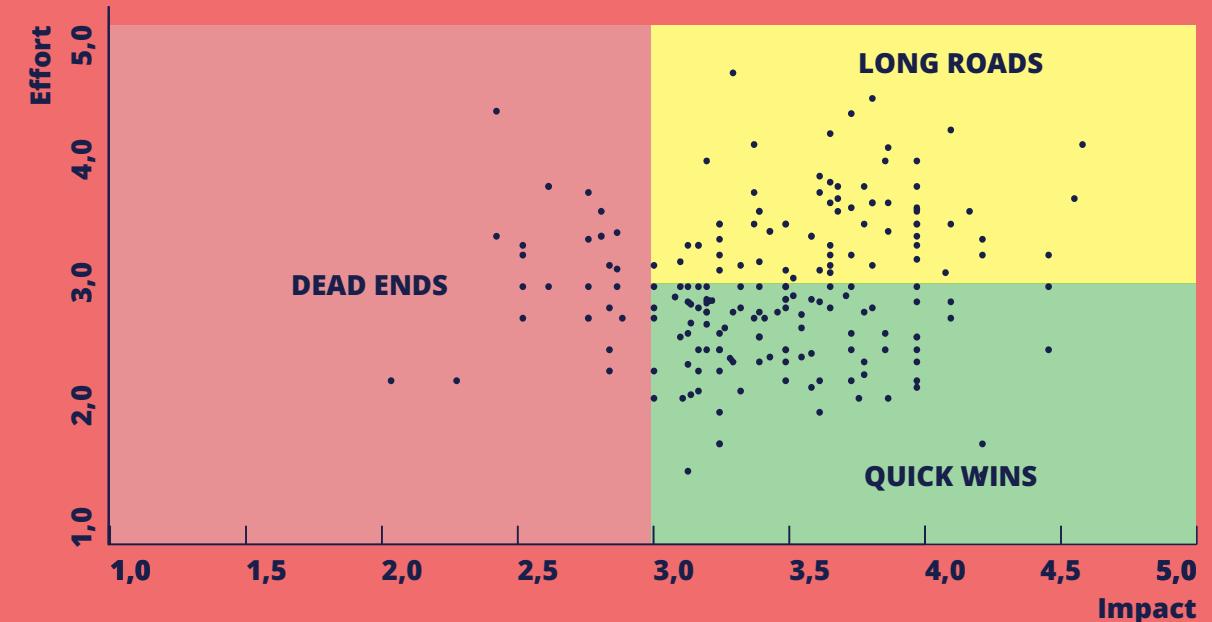
Von Dead Ends zu Quick Wins

Um eine ganzheitliche Betrachtung der 203 Lösungen zu ermöglichen, wurden diese in einer Matrix nach ihrem Impact (X-Achse) und Effort (Y-Achse) verortet. Mithilfe dieser Darstellung wurden die jeweiligen Lösungen in drei Typen unterteilt:

- **QUICK WIN** (hoher Impact, wenig Effort)
- **LONG ROAD** (Langstrecken-Projekt mit hohem Impact aber auch hohem Effort)
- **DEAD END** (Diese Bewertung ist keine endgültige Ablehnung, sondern zeigt, dass die Lösung aktuell noch kein optimales Effort-Impact-Verhältnis hat und ggf. zu einem späteren Zeitpunkt neu bewertet werden sollte)

Zusätzlich interessierte uns, in wie vielen Unternehmen die jeweilige Lösung bereits erprobt worden ist. Den jeweiligen Umsetzungsgrad geben wir in Prozent an.

Wegweiser für den Neuanfang



Um die Darstellung übersichtlich zu halten, konzentrieren wir uns jeweils auf die zwei wichtigsten Problemfelder (TOP) pro Barriere und deren Lösungen.

Alle weiteren Lösungen finden sich im abschließenden Teil dieser Studie im „Lösungsnavigator“ ab Seite 62. In Summe ergeben sich priorisierte und validierte Anknüpfungspunkte für eine Überwindung der wichtigsten Innovationsbarrieren in der Lebensmittelindustrie.

Wer sein Unternehmen auf Innovations- und Wachstumskurs bringen will, erhält mit dieser Studie eine detaillierte Roadmap für jenes unbekannte Terrain, das sich Innovation nennt.



HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Vom Hadern zum Handeln: Was jetzt zu tun ist

Probleme zu benennen ist das eine. Etwas ganz anderes ist es, sie konkret anzugehen. Mit unserer Studie wollen wir Unternehmen der Lebensmittelindustrie nicht nur eine tiefgehende Analyse der wichtigsten Barrieren und Problemfelder bieten, sondern ihnen vor allem ermöglichen, konkret ins Handeln zu kommen.

Die Ergebnisse unserer Studie verdeutlichen: Die Innovationshemmnisse sind vielfältig, aber veränderbar. Die wichtigsten Hebel halten die meisten der untersuchten Unternehmen selbst in der Hand.

Der entscheidende Unterschied zwischen stagnierenden und innovationsfähigen Organisationen liegt also nicht im Mangel an Ideen, sondern in ihrer Fähigkeit, Prioritäten zu setzen, Verantwortung zu klären und Erkenntnisse konsequent umzusetzen.

Der folgende Handlungsrahmen bietet ihnen eine pragmatische Orientierung, wie sie die Erkenntnisse dieser Studie in einen eigenen, realistischen Innovationsfahrplan übersetzen können.



Michael Berghorn

Geschäftsführer, Family Office Mayntz Holding
(vormals CEO der Göbber-Gruppe)

"Innovationen müssen Türen zu neuen Räumen aufstossen, indem sie neue Sortimente hervorbringen, die entweder neue Technologien oder Herstellverfahren einsetzen und / oder neue Verbrauchererwartungen oder Verwendungsanlässe bedienen."

1. Status quo verstehen – Innovation messbar machen

Jeder wirksame Veränderungsprozess beginnt mit einer ehrlichen Bestandsaufnahme. Viele Unternehmen überschätzen ihre Innovationsleistung, weil sie Aktivität mit Wirkung verwechseln. Die Studie zeigt jedoch: **Innovation ist kein Gefühl, sondern ein steuerbarer Prozess.**

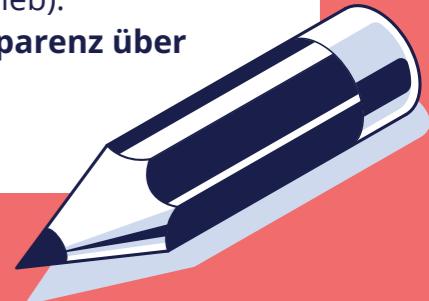
Zentrale Leitfragen für den Einstieg:

- Welche Rolle spielt Innovation aktuell tatsächlich in unserer Organisation – strategisch, operativ, kulturell?
- Wer ist verantwortlich, wer entscheidet, wer treibt Innovation?
- Welche Innovationsprojekte wurden in den letzten 3–5 Jahren gestartet – und wie viele davon haben den Markt erreicht?
- Woran messen wir aktuell unseren Innovationserfolg?



Praxisempfehlung:

Führen Sie eine **strukturierte Innovations-Status-Analyse** durch – idealerweise mit Beteiligung mehrerer Funktionen (Geschäftsführung, Marketing, R&D, Produktion, Vertrieb). Entscheidend ist dabei nicht Konsens, sondern **Transparenz über unterschiedliche Perspektiven**.



2. Relevante Barrieren identifizieren – nicht alle auf einmal bearbeiten

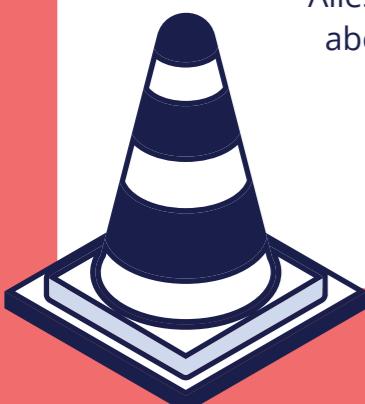
Die Studie macht deutlich: **Nicht alle sechs Barrieren wirken in jedem Unternehmen gleich stark.** Während in einem Unternehmen Kultur und Silo-Denken dominieren, sind es in einem anderen eher regulatorische Unsicherheiten oder Handelsabhängigkeiten, die Innovationen bremsen.

Der zentrale Fehler vieler Innovationsinitiativen ist der Versuch, zu viele Baustellen gleichzeitig anzugehen. Erfolgreiche Unternehmen tun etwas anderes:

- Sie identifizieren die dominanten Barrieren, die den größten Schaden anrichten.
- Sie akzeptieren bewusst, dass andere Barrieren vorerst stehen bleiben.

Praxisempfehlung:

- Ordnen Sie die sechs Barrieren für Ihr Unternehmen nach Wirkung (hoch / mittel / gering).
- Fokussieren Sie sich ausschließlich auf die **Top-2-Barrieren**.
- Alles andere stellen Sie auf „Parkposition“: Nicht vergessen, aber aktuell nicht zu bearbeiten.



3. In die Problemfelder zoomen – Konkret Probleme angehen statt Allgemeinplätze

Barrieren sind abstrakt – Problemfelder sind konkret. Genau hier liegt der größte Mehrwert unserer Studie. Begriffe wie „fehlende Innovationskultur“ helfen wenig, solange nicht klar ist, was konkret nicht funktioniert.

Beispiel:

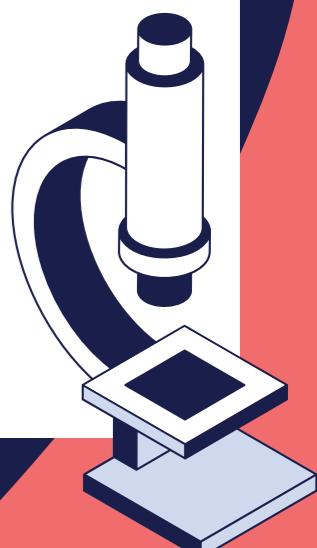
- Barriere: Unternehmenskultur & Struktur
- Problemfelder: Silo-Denken, fehlende Fehlerkultur, unklare Ownership

Erfolgreiche Unternehmen stellen sich deshalb sehr präzise Fragen:

- Wo genau entstehen Silos – und zwischen welchen Funktionen?
- Welche Fehler werden sanktioniert, welche toleriert?
- Wer darf Innovationsprojekte stoppen – und warum?

Praxisempfehlung:

- Wählen Sie maximal 2-3 Problemfelder, die aktuell den größten Hebel versprechen.
- Validieren Sie diese Auswahl durch unterschiedliche Rollen im Unternehmen.
- Erst wenn Klarheit über die relevanten Problemfelder besteht, lohnt sich der Blick auf Lösungen.

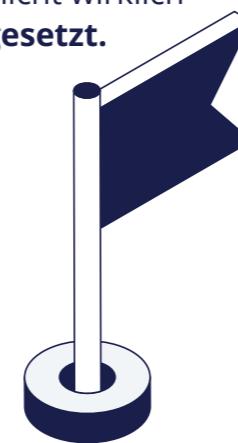


4. Lösungen auswählen – Wirkung vor Perfektion

In Phase 3 unserer Studie haben wir über 200 Lösungsansätze gesammelt und bewertet. Viele dieser Lösungen sind nicht wirklich neu. **Sie werden nur viel zu selten konsequent umgesetzt.**

Typische Muster erfolgreicher Lösungen:

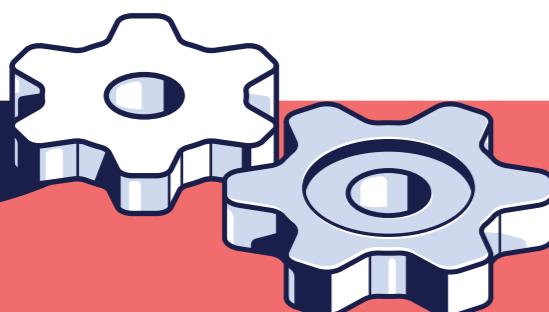
- klarer Verantwortungsbereich
- überschaubarer Ressourceneinsatz
- schnelle Umsetzbarkeit
- sichtbare Wirkung innerhalb von 6-12 Monaten



Praxisempfehlung:

- Starten Sie mit Lösungen, die einen **hohen Impact** haben, aber **wenig Effort** erfordern.
- Vermeiden Sie komplexe Transformationsprogramme ohne kurzfristige Erfolge. Nehmen Sie die Quick Wins mit.
- Entscheiden Sie bewusst, welche Lösungen **jetzt** und welche erst **später** sinnvoll sind.

Wichtig: Innovation ist kein Einmalprojekt. Sie braucht **Rhythmus, Routinen und Lernschleifen**.

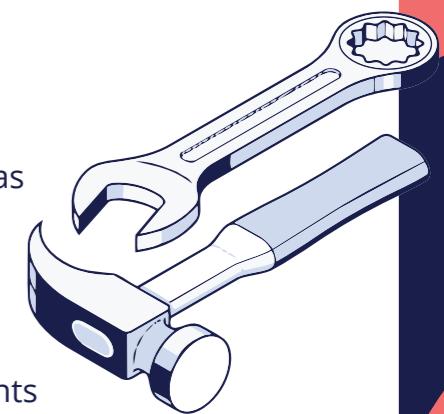


5. Umsetzung sichern – Governance schlägt Kreativität

Viele Innovationsinitiativen scheitern nicht an Ideen, sondern an fehlender Anschlussfähigkeit zu bestehenden Prozessen und Strukturen.

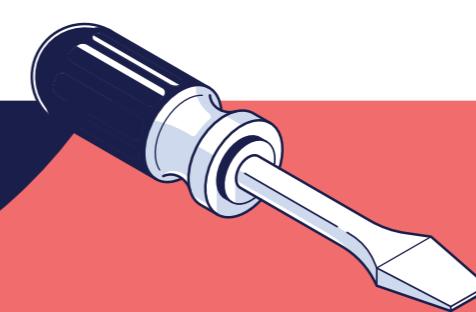
Zentrale Erfolgsfaktoren:

- klare Entscheidungslogik (Wer entscheidet was wann?)
- feste Review-Zyklen
- Integration in bestehende Steuerungs- und Budgetprozesse
- sichtbares Commitment des Top-Managements



Praxisempfehlung:

- Verankern Sie Innovation als Managementthema, nicht als Nebenprojekt.
- Definieren Sie explizit, wie Innovationsprojekte priorisiert, gestoppt oder skaliert werden.
- Schaffen Sie Schutzräume für Experimente – aber mit klarer Erwartung an Lernen und Ergebnis.



LET'S INNOVATE!

ZEIT FÜR ZUKUNFT

Warum jetzt der beste Moment für eine Innovationsoffensive ist

Diese Studie wäre nicht möglich gewesen ohne die mehr als 160 Expert:innen und Entscheidungsträger:innen aus der Lebensmittelbranche, die ihre Zeit, Erfahrungen und Ideen mit uns geteilt haben. Ihre Erfahrungen und Einsichten bilden die Grundlage unserer Untersuchung – und im besten Falle die Basis für eine neue Innovationsoffensive in der Industrie. Ihnen sind wir zu Dank verpflichtet.

Auch wenn dies das Ende unserer Studie markiert, wollen wir sie ausdrücklich nicht als Abschluss, sondern als Startpunkt verstehen: Allen, die in ihren Unternehmen jetzt konkrete Schritte zur Verbesserung der Innovationskraft angehen wollen, bieten wir unsere Unterstützung an, und zwar insbesondere bei

- **Status Quo-Analyse Ihrer Innovationslandschaft**
- **Identifizierung und Priorisierung erfolgskritischer Barrieren**
- **Formulierung eines maßgeschneiderten Innovation-Playbooks**
- **Sparring mit den Innovationsverantwortlichen im Unternehmen**

Unsere Studie hat gezeigt, dass für Markenartikler Innovation entscheidend ist, um aus der Defensive zu kommen und ihre Zukunft zu sichern.

Dabei lassen sich zwei Arten von Akteuren unterscheiden: Diejenigen, die Zukunft geschehen lassen, und diejenigen, die sie aktiv gestalten. Unsere Branche braucht dringend mehr Gestalter, die ihre Zukunft selbst in die Hand nehmen und damit den Wandel vorantreiben.

Wenn wir mit dieser Studie einen Beitrag dazu leisten können, hat sie ihren Zweck erfüllt.


Prof. Dr. Carsten Leo Demming


Jochen Matzer

*Wir freuen uns über jede Art von Feedback. Bei Fragen oder Anmerkungen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung – kontaktieren Sie uns einfach unter:
Prof. Dr. Carsten Leo Demming: +49 1575 8462743 oder per E-Mail an carsten.demming@dhw.de
Jochen Matzer: +49 171 3311488 oder per E-Mail an jochen.matzer@foodharbour.de*

Entscheider:innen dieser Unternehmen wurden im Rahmen der Studie befragt:



Wir danken allen Interviewpartner:innen! Darüber hinaus bedanken wir uns bei den über 100 Expert:innen, die an der Evaluierungsphase teilgenommen haben.

Danke Harald Willenbrock für die Erstellung der Texte und www.fibra.agency
für Gestaltung & Layout.

**Die gesamte Studie
als PDF**



Hier zum Download

**Herzlichen Dank an die Rügenwalder Mühle
für die großzügige Unterstützung, die die professionelle Gestaltung
und den Druck dieser Studie ermöglicht hat.**

UNTERNEHMENSKULTUR UND STRUKTUR

Die Lebensmittelbranche steht vor einem Dilemma: Während der Druck steigt, mit innovativen Neueinführungen Marktanteile zurückzugewinnen, blockieren in vielen Unternehmen interne Strukturen systematisch den kreativen Fortschritt.

Viele etablierte Unternehmen opfern ihre langfristigen Entwicklungschancen auf dem Altar des Kerngeschäfts. Start-ups hingegen scheitern trotz Innovationsfreude häufig an mangelnden Ressourcen und mangelnder Skalierungskompetenz.

Das Kernproblem liegt tiefer: Starre Hierarchien und komplexe Entscheidungswege ersticken viele vielversprechende Projekte bereits in ihrer Konzeptphase. Führungskräfte müssen Innovation vom Randthema zum strategischen Imperativ transformieren – eine Aufgabe, die radikales Umdenken erfordert.

Erfolgreiche Innovation entsteht nur durch systematische Kooperation zwischen Disziplinen und Abteilungen. Ohne klare Innovationsstrategie, gezielte Prioritätensetzung und eine Kultur, die Fehler als Lernchancen begreift, verpuffen selbst signifikante F&E-Budgets.

01



Andrea Spielmann
CMO, Lorenz Snacks GmbH & Co KG

„Innovation entsteht nur in einer Unternehmenskultur, die Vertrauen als wichtigste Ressource betrachtet. Denn nur wo sich Mitarbeitende sicher genug fühlen, auch Fehler begehen zu dürfen, werden Dinge disruptiv hinterfragt.“

**BARRIERE
01**

PROBLEMFELDER

Unternehmenskultur und Struktur



 **Friedemann Wecker**
Geschäftsführer, Bauck

„Innovation entsteht nicht durch perfekte Prozesse, sondern durch Menschen, die Verantwortung übernehmen dürfen. Als Geschäftsführung sehen wir unsere Rolle darin, klar zu signalisieren: Fehler sind erlaubt.“

Zentrale Problemfelder der Barriere Unternehmenskultur und Struktur

Abteilungsdenken als Innovationsbremse

Isolierte Fachbereiche produzieren doppelte Arbeit und verpassen entscheidende Synergien. Während ein Bereich sich auf neue Produktvarianten konzentriert, arbeitet ein anderer zeitgleich an Konzepten für bestehende Produktlinien. Interdisziplinäre Teams und strukturierte Wissenstransfer-Mechanismen durchbrechen diese kostspieligen Parallelwelten.

Die Perfektionsfalle

Angst vor Fehlern tötet Experimente ab, bevor sie überhaupt begonnen haben. Mitarbeiter:innen vertuschen Rückschläge oder vermeiden riskante Ansätze völlig. Dabei entstehen bahnbrechende Innovationen wie zufällig entdeckte Fermentationsprozesse oder unerwartete Geschmackskombinationen gerade durch kontrollierte Experimente und deren systematische Auswertung.

Hierarchie statt Expertise

Top-down-Entscheidungen ignorieren das Wissen der Praxis. Während Geschäftsführer:innen über Nachhaltigkeitsstrategien diskutieren, kennen Produktionsleiter:innen längst energieeffiziente Verfahren, die nie implementiert werden. Flache Entscheidungsstrukturen und direkter Zugang zur Führungsebene aktivieren brachliegendes Innovationspotenzial.

Innovation ohne Verantwortung

Ohne klare Zuständigkeiten versendet jedes Projekt. Niemand trägt die Verantwortung für die Markteinführung, die Entwicklung stockt bei der Haltbarkeitsprüfung, die Marktforschung wartet auf Produktmuster. Dedierte Innovationsmanager:innen mit Budgetverantwortung und Entscheidungskompetenz beschleunigen Projektumsetzungen messbar.

Der Status-quo-Reflex

Etablierte Geschäftsmodelle werden geschützt statt hinterfragt. Molkereien investieren in effizientere Milchverarbeitung, während pflanzliche Alternativen wie Hafermilch den Markt erobern. Disruptive Innovation erfordert die Bereitschaft, erfolgreiche Geschäfte zu kannibalisieren, bevor es andere tun.

Partnerschaftsangst

Kooperationen gelten als Risiko statt als Chance. Start-ups mit revolutionären Technologien werden als Bedrohung betrachtet, nicht als potenzielle Partner. Offene Innovation durch strategische Allianzen erschließt Technologien und Märkte, die interne Entwicklung nie erreichen könnte.

Monokultur im Denken

Homogene Teams reproduzieren bekannte Lösungsmuster. Ingenieursgetriebene Produktentwicklung ignoriert kulturelle Ernährungsgewohnheiten, während marketinggetriebene Innovation technische Machbarkeit übersieht. Interdisziplinäre Teams mit externer Expertise durchbrechen eingefahrene Denkstrukturen.

Lippenbekenntnisse der Führung

Ohne ein echtes Commitment des Managements bleiben Innovationsprogramme Kosmetik. Budgets werden gekürzt, wenn Quartalszahlen sinken, vielversprechende Projekte eingestellt, wenn der Erfolg nicht sofort messbar ist. Merke: Erfolgreiche Innovation braucht geduldiges Kapital und kontinuierliche Rückendeckung durch die Führungsebene.

LÖSUNGEN zum TOP-Problemfeld:

Abteilungsdenken als Innovationsbremse

	Lösungsansatz	Erklärung	Effort (von 5)	Impact (von 5)	Umsetzungs-grad in %
QUICK WIN	Austauschformate & Kommunikation	Regelmäßige Meetings, Townhalls oder Updates fördern Transparenz und gegenseitiges Verständnis.	2,25	3,75	30
QUICK WIN	OKRs & gemeinsame Ziele	Bereichsübergreifende Zielsysteme schaffen Verantwortung über Abteilungsgrenzen hinweg.	2	3,25	35
LONG ROAD	Cross-funktionale Teams	Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen arbeiten von Anfang an gemeinsam an Innovationsprojekten.	3,5	4	35
LONG ROAD	Multiplikatoren & Schnittstellenrollen	Abteilungsvertretungen bündeln Informationen und stärken Zusammenarbeit.	3,25	4,25	35
LONG ROAD	Strukturelle Anpassungen	Berichtslinien und Organisationsstrukturen werden neu ausgerichtet, um Silos aufzubrechen.	3,17	3,67	60

LÖSUNGEN zum TOP-Problemfeld:

Die Perfektionsfalle

	Lösungsansatz	Erklärung	Effort (von 5)	Impact (von 5)	Umsetzungs-grad in %
QUICK WIN	Hierarchien aufbrechen	Flache Strukturen erleichtern offene Kommunikation über Fehler.	2,5	4,5	50
QUICK WIN	Lernorientierte Kultur fördern	Haltung entwickeln: Scheitern ist Teil des Innovationsprozesses.	1,75	4,25	40
QUICK WIN	„Aus Fehlern lernen“-Sessions	Formate wie Fuck-Up-Events machen Lernen aus Misserfolgen sichtbar und normal.	1,75	3,25	25
LONG ROAD	Top-Management als Vorbild	Führung geht offen mit Fehlern um und stärkt Vertrauen.	3,25	4,5	50
LONG ROAD	Fehler offen kommunizieren	Offene Ansprache und Dokumentation von Fehlern fördert Lernen und enttabuisiert Scheitern.	3	4,5	50

Das Wichtigste auf einen Blick:

- » Innovation scheitert in der Lebensmittelindustrie nicht an fehlenden Ideen, sondern an strukturellen Blockaden.
- » Abteilungsdenken, Perfektionszwang und schwache Führung erstickten kreative Prozesse systematisch.
- » Erfolgreiche Unternehmen durchbrechen diese Muster durch klare Verantwortlichkeiten, experimentierfreundliche Kultur und authentisches Management-Commitment.



RESSOURCEN- UND KOMPETENZ-MANGEL

Engpässe bei Finanzen, Zeitbudgets und Personal sind zentrale Hindernisse für Innovation in Lebensmittelunternehmen. Während der Innovationsdruck steigt, schwinden die Mittel für echte Erneuerung.

Das operative Geschäft frisst Kapazitäten, die für strategische Zukunftsprojekte fehlen. Besonders gravierend: Der Mangel an digitalen und technologischen Kompetenzen verhindert die Integration von KI und nachhaltigeren Produktionsverfahren.

Diese Ressourcenlücke zwingt Unternehmen in defensive Strategien. Statt zu experimentieren, klammern sie sich an bewährte Lösungen – aus purer Notwendigkeit, nicht aus Überzeugung. Verschärfend wirkt der Renditedruck: Kurzfristige Gewinnziele verdrängen langfristige Innovationsinvestitionen. Volatile Rohstoffpreise und preissensible Konsumenten verstärken diese Abwärtsspirale zusätzlich.

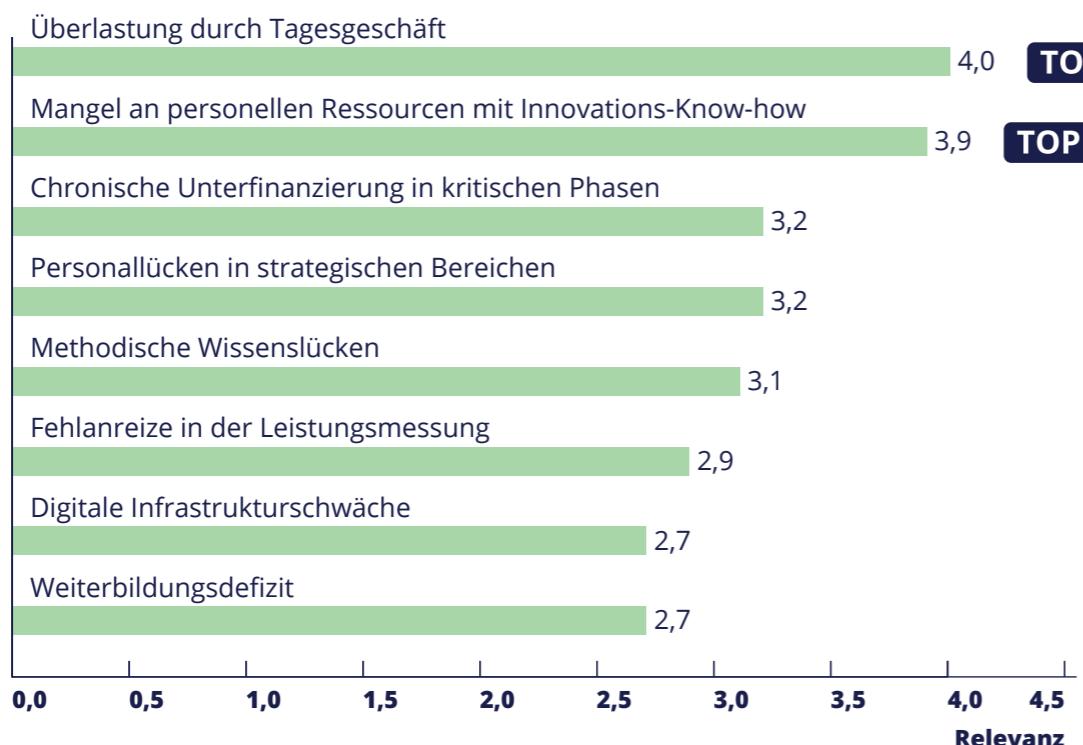
Das Ergebnis: ein systematischer Innovationsstau. Ohne gezielte Kompetenzförderung, strategische Weitsicht und flexible Finanzierungsansätze bleibt das Transformationspotenzial der Branche verschenkt.

02



 **Alexander von Maillet**
Vorstandsvorsitzender, Nestlé Deutschland

„Innovationen sind in Deutschland oft zu teuer, um sie einfach auszuprobieren, [...] Viele Unternehmen zögern deshalb schlicht aus Angst vor den Kosten, neue Ideen umzusetzen.“

PROBLEMFELDER**Ressourcen- und Kompetenzmangel****Volker Büttel**

Country Manager und Vorsitzender der Geschäftsführung, Iglo Deutschland

„Das Basisgeschäft benötigt immer mehr Manpower – Innovation wird oft nach hinten priorisiert.“

Zentrale Problemfelder der Barriere Ressourcen- und Kompetenzmangel**Überlastung durchs Tagesgeschäft**

Die Alltagshektik erstickt systematisch jeden Innovationsimpuls. Mitarbeiter:innen hetzen von Deadline zu Deadline, experimentelle Pausen werden zum Luxus. Zukunftsthemen bleiben liegen – nicht aus Unwillen, sondern aus schlichter Zeitnot.

Mangel an personellen Ressourcen mit Innovations-Know-how

Innovationsexpert:innen sind rar und überlastet. Projekte verzögern sich, die Qualität leidet. Interdisziplinäre Teams bleiben unvollständig, komplexe Herausforderungen ungeklärt. Der Mangel wird zum strategischen Nachteil.

Chronische Unterfinanzierung in kritischen Phasen

Budgets fließen in sichere Geschäftsbereiche, während Innovationsprojekte vor der Marktreife austrocknen. Vielversprechende Ideen sterben früh, Marktchancen verstreichen ungenutzt. Finanzielle Vorsicht wird zur selbsterfüllenden Prophezeiung.

Personallücken in strategischen Bereichen

Innovationsmanagement und Lebensmitteltechnologie leiden unter akutem Fachkräftemangel. Projekte dauern länger, die Wettbewerbsfähigkeit schwindet. Was als Kosteneinsparung beginnt, wird zum Wachstumshemmnis.

Methodische Wissenslücken

Design Thinking, Consumer Insights – die Werkzeuge der modernen Produktentwicklung bleiben ungenutzt. Innovationsprozesse verlaufen chaotisch statt systematisch. Potenziale bleiben unerschlossen, weil das methodische Rüstzeug fehlt.

Fehlanreize in der Leistungsmessung

HR-Systeme und KPIs ignorieren Innovationsleistungen. Mitarbeiter sehen keine Belohnung für kreative Extremeilen. Die logische Konsequenz: Eigeninitiative verkümmert, Innovationskultur bleibt Wunschdenken.

Digitale Infrastrukturschwäche

Veraltete IT-Systeme blockieren datengetriebene Innovation. Ohne moderne Analytics-Tools und Kollaborationsplattformen bleiben Erkenntnisse verborgen. Entscheidungen werden aus dem Bauch getroffen – ein Luxus, den sich moderne Märkte nicht leisten können.

Weiterbildungsdefizit

Interne Qualifizierungsprogramme sind Seltenheit. Das bedeutet: Mitarbeiter bleiben in überholten Denkmustern gefangen, neue Methoden bleiben fremd. Folge: Die Innovationskultur stagniert selbstverschuldet und systemisch.

LÖSUNGEN

zum TOP-Problemfeld:
Überlastung durchs Tagesgeschäft

	Lösungsansatz	Erklärung	Effort (von 5)	Impact (von 5)	Umsetzungs- grad in %
QUICK WIN	Separate Innovationsrollen schaffen	Innovationsmanager:innen oder Teams ohne Tagesgeschäft konzentrieren sich auf neue Projekte.	2,89	3,22	60
QUICK WIN	Priorisieren & entlasten	Laufende Projekte regelmäßig bewerten, überholte Themen streichen und Ressourcen realistisch planen.	2,78	3,56	68,8
QUICK WIN	Arbeitsabläufe standardisieren	Routinen automatisieren oder vereinfachen, um Kapazitäten für kreative Aufgaben freizusetzen.	2,44	3,44	68,8
QUICK WIN	Führung & Vertrauen stärken	Führungskräfte fördern Eigenverantwortung statt Mikromanagement und schützen Innovationszeit aktiv.	2,11	3	77,8
LONG ROAD	Flexible Arbeitsstrukturen	Homeoffice oder getrennte Innovationsräume ermöglichen konzentriertes Arbeiten an neuen Ideen.	4,11	3,89	51,2
LONG ROAD	Zeitbudgets für Innovation festlegen	Fester Anteil der Arbeitszeit (z. B. 20-30 %) wird verbindlich für Innovationsprojekte reserviert.	3,22	4	57,8
LONG ROAD	Effiziente Zusammenarbeit	Kürzere, klar strukturierte Meetings und kleinere Teilnehmerkreise erhöhen die Produktivität.	3	3,67	66,6

LÖSUNGEN

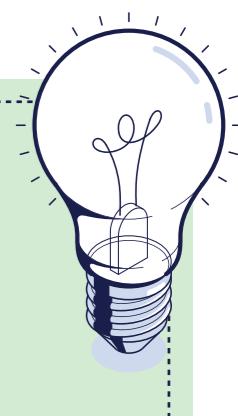
zum TOP-Problemfeld:
Mangel an personellen Ressourcen mit Innovations-Know-how

	Lösungsansatz	Erklärung	Effort (von 5)	Impact (von 5)	Umsetzungs- grad in %
QUICK WIN	Ressourcen prüfen & umverteilen	Teams restrukturieren, Prioritäten anpassen, Headcount aufstocken oder Aufgaben umverteilen.	2,11	3,89	66,6
LONG ROAD	Zeitfenster für Innovation fest einplanen	Feste „Innovationstage“ oder Zeitblöcke im Jahresplan sichern Verfügbarkeit erfahrener Mitarbeiter.	3,25	3,75	65

Das Wichtigste auf einen Blick:

» Ressourcen- und Kompetenzmangel bilden die kritischste Innovationsbarriere der Lebensmittelbranche: Operative Überlastung, fehlendes Fachpersonal und chronische Unterfinanzierung blockieren systematisch den notwendigen Wandel.

» Unternehmen müssen Innovationskompetenzen strategisch aufbauen, methodisches Know-how entwickeln und Anreizsysteme auf langfristige Erneuerung ausrichten.



FEHLENDE INNOVATIONS- STRATEGIE UND EXEKUTION

Wer Ideen konsequent in marktfähige Produkte übersetzen will, braucht eine klare Innovationsstrategie. Vielen Unternehmen mangelt es jedoch an klarer, langfristiger Ausrichtung und institutioneller Einbettung von Innovationsprozessen.

Verantwortlichkeiten verlaufen diffus, vielversprechende Ansätze versanden im Tagesgeschäft. Statt richtungsweisender Impulse herrscht meist reaktives Handeln auf Markttrends vor, was die Entwicklung nachhaltiger Innovationen erschwert.

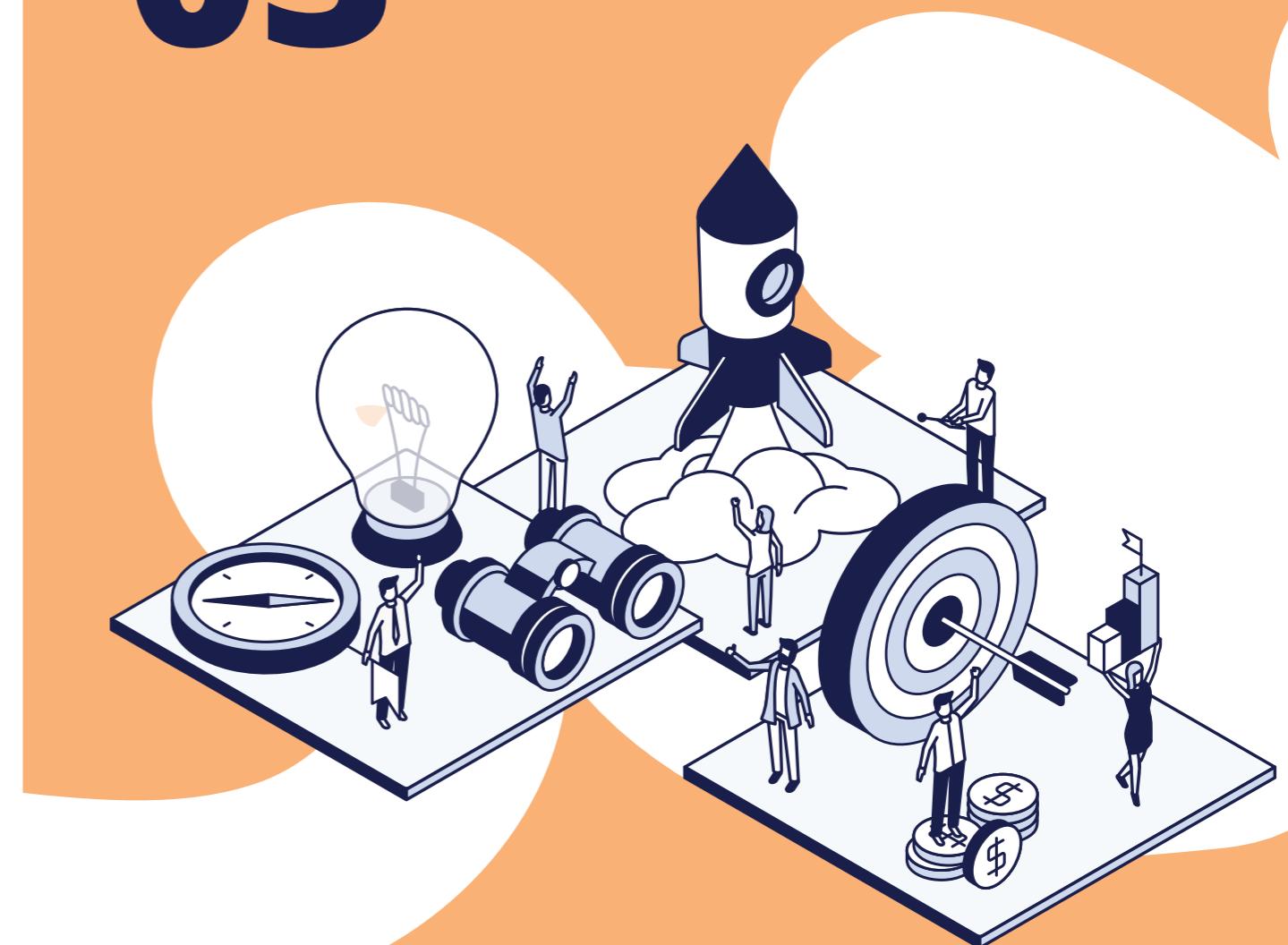
Besonders kritisch: Die interne Wahrnehmung von Innovation weicht häufig stark von der tatsächlichen Marktakzeptanz ab – mit der Folge, dass technisch überzeugende Lösungen am Kundenbedarf vorbeigehen.

Gerade Mittelständler und Start-ups stoßen bei der Skalierung von Innovationen an ihre Grenzen, denn Kapazitäten für zügige Anpassungen und notwendige Infrastrukturen fehlen oft.

Während etablierte Unternehmen aus Sorge vor Risiken disruptiver Neuerungen vornehmlich auf inkrementelle Verbesserungen setzen, blockieren eine gelebte Fehlervermeidung sowie behäbige Entscheidungsprozesse die Innovationsdynamik zusätzlich. So verliert die deutsche Lebensmittelbranche an internationaler Wettbewerbsfähigkeit.

Das eigentliche Kernproblem ist jedoch weniger Mangel an Ideen, sondern die fehlende strukturelle Grundlage: Ohne klare strategische Vorgaben, effiziente Abläufe und eine Kultur, die Experimente zulässt, kann Innovationskraft nicht dauerhaft wachsen. Unternehmen, die gezielt an diesen Stellschrauben arbeiten, sichern sich langfristig ihre Innovationsfähigkeit.

03



Patric Scordialo
Leiter Innovationsmanagement & Akademie, Transgourmet Deutschland

„Strategische Priorisierung ist die größte Herausforderung. Innovationsarbeit beginnt mit einer gezielten Fokusthemenerfassung. Wir mussten die Grundlagen für Innovation erst intern schaffen.“

PROBLEMFELDER**Fehlende Innovationsstrategie und Exekution****Patrick Bühr**

Head of Research and Development, Rügenwalder Mühle

„Die Strukturen in Unternehmen sind oft nicht auf Experimente ausgelegt. Aber echte Innovation erfordert eben das – und das passt nicht in standardisierte Abläufe.“

Zentrale Problemfelder der Barriere Fehlende Innovationsstrategie und Exekution**Keine übergreifende Innovationsstrategie**

Ohne verbindlichen Rahmen bleibt Innovationsarbeit aktionsistisch und fragmentiert. Ineffiziente Ressourcennutzung, Doppelarbeiten und widersprüchliche Initiativen sind die Folgen, Innovationskraft wird nicht nachhaltig aufgebaut.

Unklare strategische Ziele und Prioritäten

Fehlende Zielsetzungen führen zu verzettelten Projekten und wiederkehrenden Prioritätswechseln. Ressourcen werden ohne präzisen Fokus verteilt, Zielerreichung bleibt aus.

Mangel an Pilotprojekten

Es fehlt an Praxislaboren, um neue Ansätze realitätsnah zu testen. Ohne diese Validierung steigt das Marktrisiko, innovative Produkte erfahren geringere Nutzerakzeptanz.

Lücken in der Umsetzungslogik

An internen Schnittstellen fehlen Absprachen, operative Hindernisse bremsen den Durchbruch guter Ideen – Frustration und Verzögerungen bei Projektteams sind die Folge.

Fehlende Innovations-Governance

Ohne klare Regeln zur Ideenselektion und Fortschrittskontrolle werden Ressourcen überlastet und Erfolgsideen übersehen. Die Folge: das Portfolio bleibt unscharf und intransparent.

Unklare Rollenverteilung

Zuständigkeiten bleiben oft undefiniert, was Entscheidungen verzögert und Projekte ausbremsst.

Fehlende Anschlussfähigkeit an bestehende Prozesse

Innovationen entsteht isoliert und lässt sich schwer in etablierte Abläufe integrieren – ein reibungsloser Übergang in den Regelbetrieb bleibt aus.

Bürokratische Innovationsprozesse

Komplexe Abläufe und langwierige Abstimmungen verlängern die Time-to-Market, mindern Flexibilität und verhindern, dass Chancen zeitnah genutzt werden.

LÖSUNGEN zum TOP-Problemfeld:

Keine übergreifende Innovationsstrategie

	Lösungsansatz	Erklärung	Effort (von 5)	Impact (von 5)	Umsetzungs- grad in %
QUICK WIN	Innovationsstrategie entwickeln	Entwicklung einer unternehmensweiten Innovationsstrategie, die klar an Unternehmensziele gekoppelt ist.	2,3	3,8	38
QUICK WIN	Strukturierte Innovationsprozesse etablieren	Einführung eines klaren, kontinuierlichen Prozesses mit Bewertung, Priorisierung und Entscheidungsschritten.	2,9	3,2	44
LONG ROAD	Externe Expertise einbeziehen	Unterstützung durch externe Innovationsberater:innen beim Aufbau von Strategie und Prozessen.	3,5	4	56
LONG ROAD	Systematische Begleitung mit digitalen Tools	Nutzung digitaler Tools oder KI-Anwendungen, um Innovationsprozesse methodisch zu begleiten.	3,6	4,2	54

LÖSUNGEN zum TOP-Problemfeld:

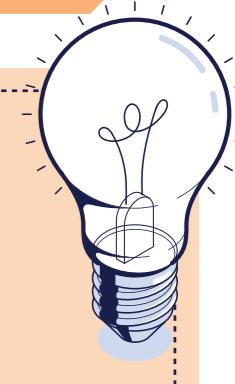
Unklare strategische Ziele und Prioritäten

	Lösungsansatz	Erklärung	Effort (von 5)	Impact (von 5)	Umsetzungs- grad in %
QUICK WIN	Prioritäten laufend schärfen	Innovationsziele regelmäßig überprüfen und an Marktveränderungen anpassen.	2,5	3,2	68
QUICK WIN	Realistische Zielsetzung fördern	Erreichbare Etappenziele statt überambitionierter Vorgaben fördern Fokus und Motivation.	2,4	3,4	40
LONG ROAD	Klare Innovationsziele definieren	Realistische, messbare Innovationsziele und KPIs festlegen und regelmäßig überprüfen.	3,7	3,7	44
LONG ROAD	Innovation in Unternehmensziele integrieren	Innovationsleistung wird Teil der Unternehmensstrategie und des Zielsystems.	3,5	3,8	50
LONG ROAD	Stage-Gate- und KPI-Systeme nutzen	Strukturierte Prozesse mit Meilensteinen und Entscheidungsgates schaffen Transparenz.	3,6	3,7	50

Das Wichtigste auf einen Blick:

» Der Lebensmittelbranche mangelt es weniger an Ideen, sondern fast immer an strategischer Verankerung, effizienten Prozessen und einem klaren Plan für die Zukunft.

» Nur Unternehmen, die einen stringenten Orientierungsrahmen setzen und Experimente institutionell wie kulturell verankern, werden langfristig erfolgreich Innovationen am Markt etablieren.



REGULATORIK

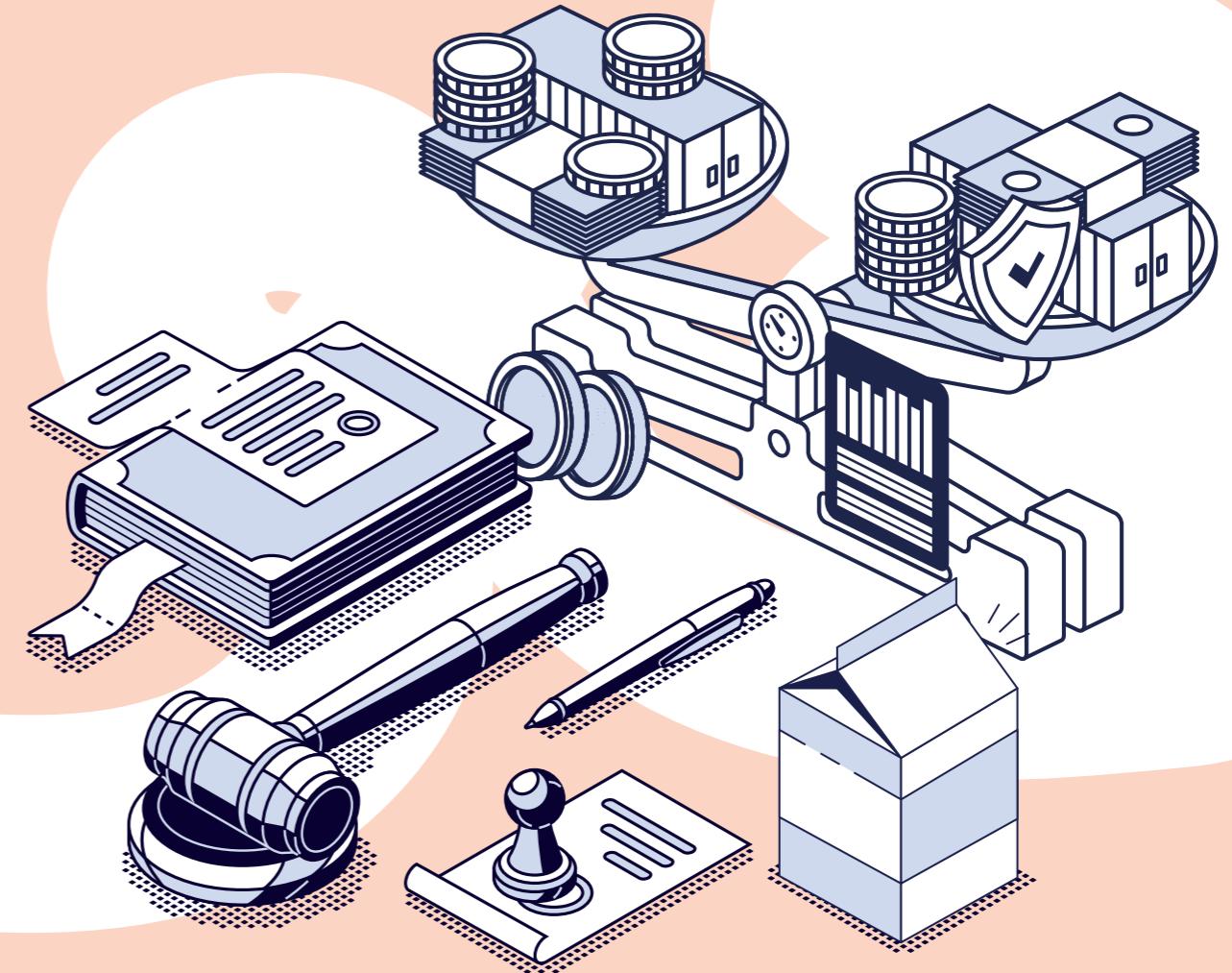
Europas Lebensmittelindustrie steckt in einem Paradox:
Während die stringente Regulierung einerseits
Verbraucher:innen schützt, würgt sie gleichzeitig systematisch
Innovation ab.

Die Novel-Food-Verordnung lässt alternative Proteine und biotechnologische Lebensmittel in jahrelangen Prüfschleifen versanden. Gesundheitsbezogene Werbeaussagen scheitern an der Health-Claims-Verordnung.

Währenddessen fehlt der Branche, was andere Industrien als selbstverständlich betrachten: gezielte staatliche Innovationsförderung. Start-ups kämpfen gegen bürokratische Hürden um Fördermittel, während das Steuersystem etablierte Produkte bevorzugt und nachhaltige Alternativen benachteiligt.

Das Resultat: Unternehmen zögern bei Investitionen, weil unklare Regelauslegungen Planungsunsicherheit schaffen. Ohne grundlegende Reformen – schnellere Zulassungen, transparente Förderstrukturen und innovationsfreundliche Rahmenbedingungen – droht der europäischen Lebensmittelbranche der Anschluss an die globale Innovationsdynamik verloren zu gehen.

04

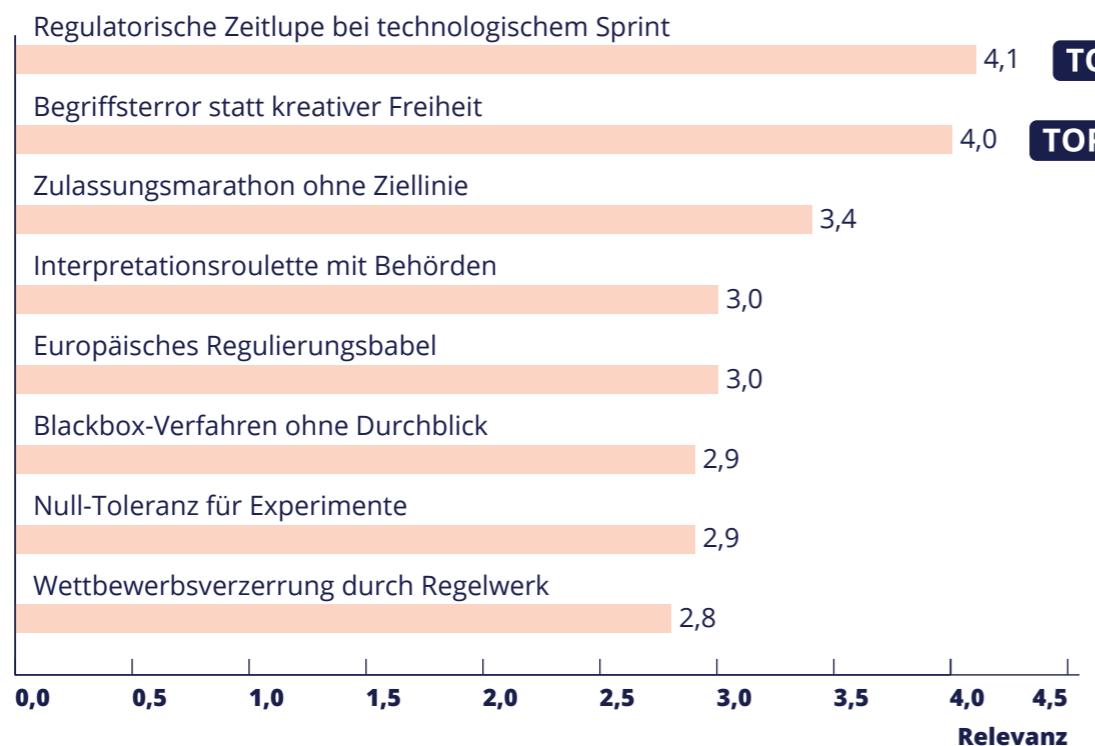


Dr. Sebastian Rakers
Co-Founder und CEO, BLUU Seafood

„Wir fliegen das New-Food-Flugzeug, während wir es bauen, und müssen parallel die breite Masse darauf vorbereiten, was kommen wird.“

PROBLEMFELDER

Regulatorik



Nicolas Lother
Chief Product Officer, The Quality Group

„Der Zulassungsprozess für Novel Foods ist in Europa wirklich innovationsbehindernd.“

Zentrale Problemfelder der Barriere Regulatorik

Regulatorische Zeitlupe bei technologischem Sprint

Während sich Food-Tech im Monatsrhythmus weiterentwickelt, hinkt die Regulierung Jahre hinterher. Alternative Proteine warten auf Zulassungen, Wettbewerbsvorteile verpuffen, Innovation wandert ins Ausland ab. Die Folge: Deutschland verliert systematisch an Innovationsführerschaft.

Begriffsterror statt kreativer Freiheit

Strenge Vorgaben für Produktnamen und Claims fesseln Marketing und Vertrieb. Wo andere Branchen mit kreativer Kommunikation punkten, stolpern Lebensmittelhersteller im rechtlichen Hindernisparcour. Alleinstellungsmerkmale bleiben unsichtbar, Potentiale ungenutzt.

Zulassungsmarathon ohne Ziellinie

Novel-Food-Verfahren gleichen bürokratischen Langstreckenläufen. Umfangreiche Prüfungen verlängern die Time-to-Market auf Jahre, Kosten explodieren, Flexibilität stirbt. Unternehmen planen nicht mehr Innovation, sondern Geduldstrategien.

Interpretationsroulette mit Behörden

Unklare Regelauslegungen verwandeln Produktentwicklung in Ratespiele. Nachhaltigkeitskennzeichnungen, Inhaltsstofflisten, Werbeaussagen – überall lauern Interpretationsfallen. Entwicklungsteams verbringen mehr Zeit mit Rechtsrecherche als mit Innovation.

Europäisches Regulierungsbabel

EU-Recht kollidiert mit nationalen Bestimmungen, einheitliche Strategien werden unmöglich. Unternehmen jonglieren mit widersprüchlichen Anforderungen, statt europaweit zu skalieren. Die Folge: Kleinstaaterei statt gemeinsamer Innovationskraft.

Blackbox-Verfahren ohne Durchblick

Intransparente Genehmigungsprozesse machen Innovationsplanung zum Blindflug. Unternehmen investieren Ressourcen in Rechtsabgleich statt Entwicklung, Entscheidungen verzögern sich, Geschwindigkeit stirbt.

Null-Toleranz für Experimente

Regulatory Sandboxes? Fehlanzeige. Pilotprojekte jenseits klassischer Normen haben keine rechtliche Basis. Explorative Entwicklung und risikoreiche Innovation bleiben Wunschtraum – in Zeiten disruptiver Veränderungen ein fataler Mangel.

Wettbewerbsverzerrung durch Regelwerk

Unterschiedliche regulatorische Behandlung schafft ungleiche Startbedingungen. Während manche Unternehmen bevorzugt werden, kämpfen andere gegen windmühlenartige Hürden. Das Ergebnis: Ineffizienz statt Leistungswettbewerb.

BARRIERE 04

LÖSUNGEN zum TOP-Problemfeld: Regulatorische Zeitlupe bei technologischem Sprint

	Lösungsansatz	Erklärung	Effort (von 5)	Impact (von 5)	Umsetzungs- grad in %
DEAD END	Regulatorischen Dialog zu neuen Unternehmen, Behörden und Forschungseinrichtungen zu neuen Verfahren wie KI oder Precision Fermentation.	3,8	2,6	40	  
DEAD END	Proaktive Mitarbeit in Pilotprojekten	3,4	2,8	36	  
DEAD END	Branchenübergreifende Standards schaffen	4,4	2,4	20	  
DEAD END	Frühzeitige Risiko- und Rechtsanalyse	3,4	2,4	36	  

Im Bereich der Regulatorik sind die Handlungsoptionen sehr begrenzt. Akteure aus der Industrie können hier allenfalls indirekt versuchen, Einfluss zu nehmen. Erfolgsaussichten: unklar.

LÖSUNGEN zum TOP-Problemfeld: Begriffsterror statt kreativer Freiheit

	Lösungsansatz	Erklärung	Effort (von 5)	Impact (von 5)	Umsetzungs- grad in %
QUICK WIN	Politische Dialoge zu Naming-Regeln	2,8	3,2	40	  
QUICK WIN	Frühe juristische Prüfung	2,2	4	80	  
LONG ROAD	Kreative Compliance	3	3,4	52	  
DEAD END	Branchenweite Leitlinien fördern	3,8	2,6	28	  

Das Wichtigste auf einen Blick:

- » Rigitte Gesetzgebung blockiert systematisch Innovationen.
- » Ohne grundlegende Reformen gibt die Branche systematisch Wettbewerbsvorteile an weniger regulierte Märkte ab.
- » Um zukunftsweisende Lebensmitteltechnologien entwickeln zu können, braucht es schnellere Genehmigungsverfahren, transparente Förderstrukturen und regulatorische Experimentierräume.



BARRIERE
04

MARKTSTRUKTUR UND HANDELSSCHRANKEN

Die Marktstruktur des deutschen Lebensmitteleinzelhandels wirkt als massive Innovationsbremse. Der hochkonzentrierte Handel agiert als Gatekeeper und unterwirft neue Produkte intransparenten, kostenintensiven Zulassungsverfahren.

Der anhaltende Preisdruck lässt den Herstellern wenig finanziellen Raum für Innovation, zwingt sie gleichzeitig in eine Spirale aus hohen Markteintrittskosten und langen Amortisationszeiten – eine für Innovation fatale Kombination.

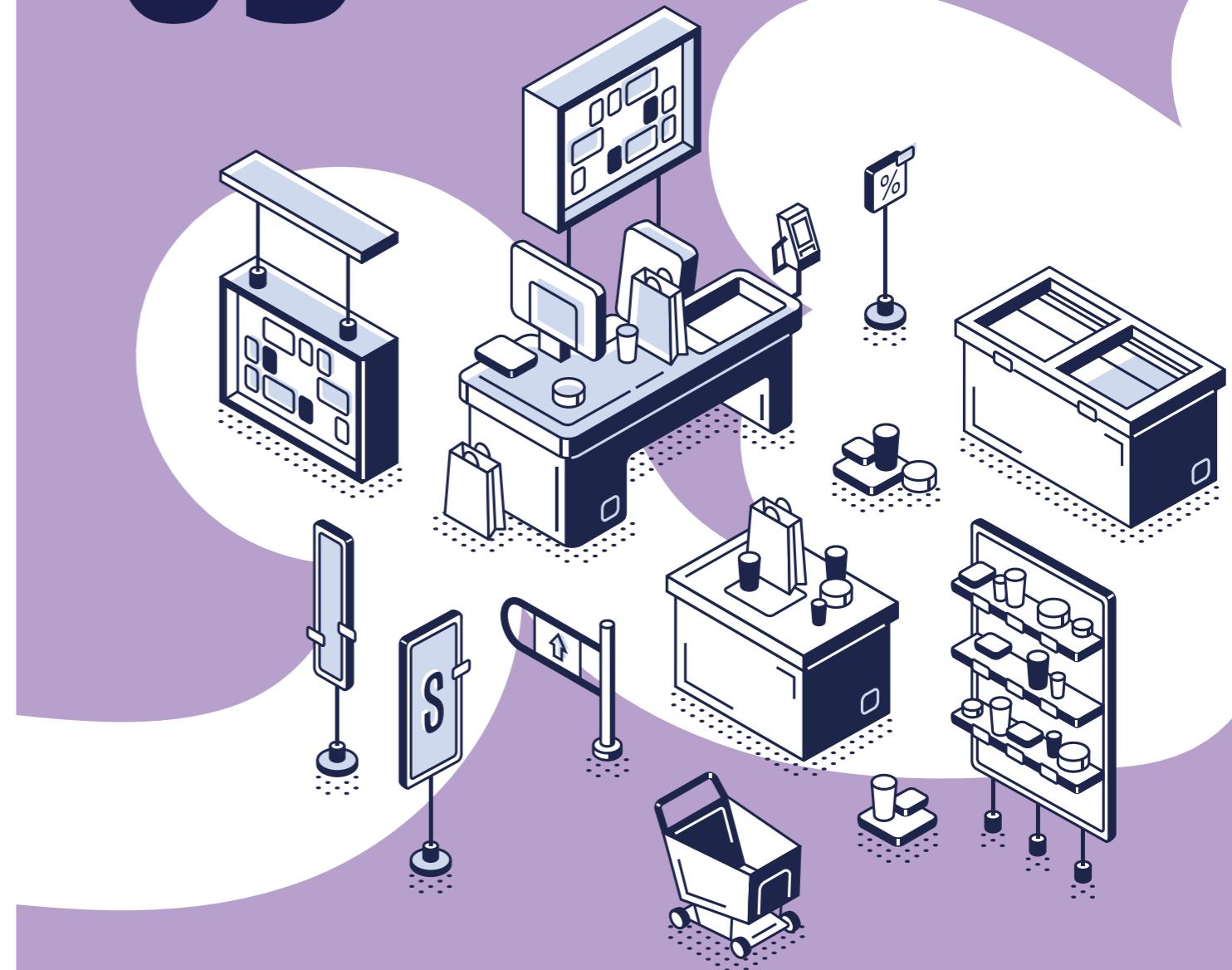
Handelsmarken dominieren das Sortiment, verdrängen markengebundene Innovation und erschweren den Herstellern den Marktzugang weiter.

Neue Lieferanten stehen vor prohibitiv hohen Listungsgebühren und ambitionierten Verkaufsauflagen, ein besonders hohes Hindernis für Start-ups.

Viele Unternehmen weichen daher auf alternative Vertriebswege wie Direct-to-Consumer-Modelle oder Online-Plattformen aus, treffen jedoch auch dort auf limitierende Restriktionen.

Zusätzlich bremst die preisfixierte Konsumkultur Innovation mit erhöhten Produktionskosten aus. Rabattaktionen und die Erwartung sofortiger Markterfolge torpedieren die nachhaltige Markteinführung neuer Produkte. Perspektivisch könnten innovative Kooperationsmodelle zwischen Handel und Herstellern – etwa gemeinsam finanzierte Innovationsregale oder Partnerschaften zur fairen Verteilung von Risiko und Gewinn – den Knoten lösen. Noch bleibt dies aber die Ausnahme.

05

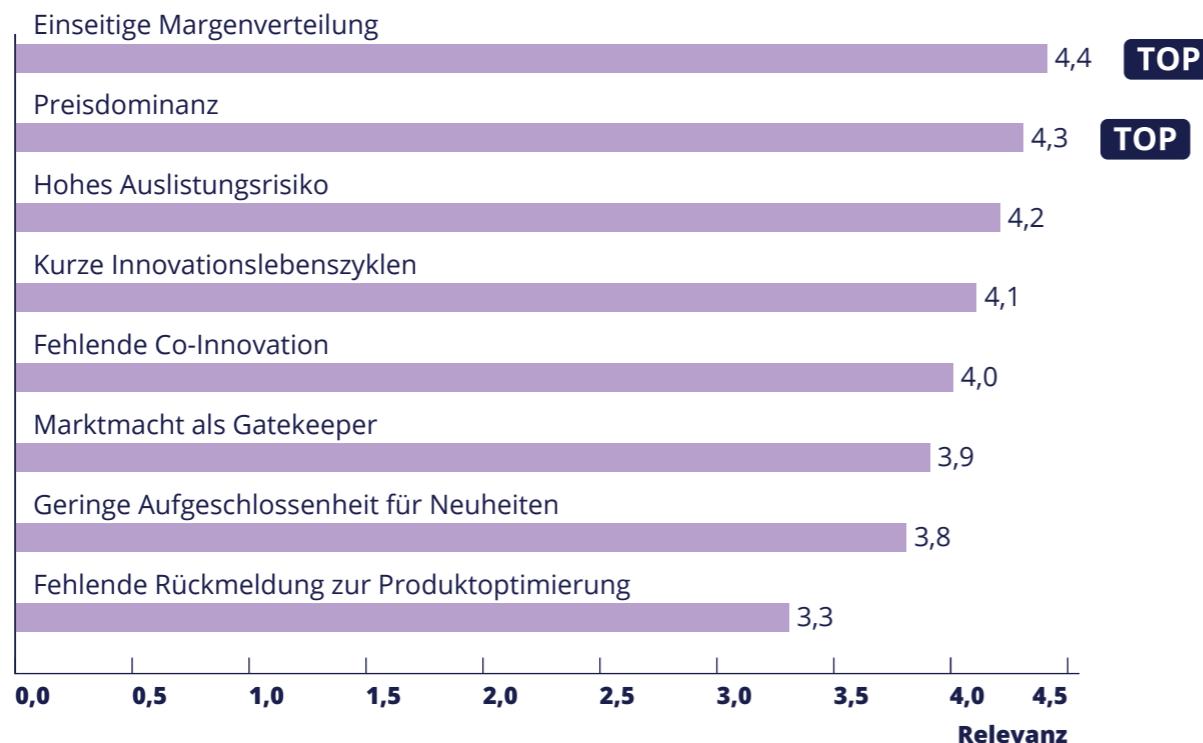


Prof. Dr. Stephan Rüschen
Prof. für Lebensmittelhandel, DHBW Heilbronn

„Es ist ein offenes Geheimnis, dass erfolgreiche Innovationen oft zuerst von Markenherstellern getestet und später als Handelsmarken repliziert werden.“

PROBLEMFELDER

Marktstruktur und Handelsschranken



 **Ralph Beranek**
Geschäftsführer, Seeberger

„Innovationen im Handel unterzubringen, ist superteuer und superkompliziert.“

Zentrale Problemfelder der Barriere Marktstruktur und Handelsschranken

Einseitige Margenverteilung

Der Handel diktirt die Bedingungen, beschneidet die Innovationsspielräume der Hersteller:innen und überlässt ihnen die Kosten und Risiken – profitiert aber vom Erfolg.

Preisdominanz

Handelsmarketing reduziert sich auf Preiskommunikation, während wertorientierte Differenzierung auf der Strecke bleibt. Investments in anspruchsvolle, kostenintensive Innovationen werden zugunsten kurzfristiger Margenoptimierung verdrängt.

Hohes Auslistungsrisiko

Neue Produkte müssen praktisch im Startschuss überzeugen. Andernfalls folgt die rasche, oft wenig transparente Auslistung – ein Innovationskiller.

Kurze Innovationslebenszyklen

Innovationen erhalten kaum Zeit sich zu amortisieren bis sie kopiert werden. Unternehmen müssen ihre Innovationspipeline dauerhaft unter Hochdruck halten, Ressourcen werden gebunden, nachhaltige Entwicklung bleibt aus.

Fehlende Co-Innovation

Strukturelle Kooperationen in der Produktentwicklung gibt es kaum. Wertvolles Synergiepotenzial bleibt ungenutzt, Prozesse verlaufen ineffizient.

Marktmacht als Gatekeeper

Durch Listungsentscheidungen entscheidet der Handel letztlich über das Innovationsschicksal. Hersteller:innen sind abhängig, Verhandlungen langwierig, der Fokus bleibt auf Bewährtem.

Geringe Aufgeschlossenheit für Neuheiten

Besonders risikoaverse Händler:innen verweigern häufig die Aufnahme innovativer Produkte. Hersteller:innen müssen einen erheblichen Überzeugungsaufwand betreiben, wenn sie Marktzugang erlangen wollen.

Fehlende Rückmeldung zur Produktoptimierung

Hersteller:innen erhalten vom Handel kaum relevante Rückmeldungen. Die braucht es aber, um Innovation marktnah optimieren, Fehler beheben und die Potenziale einer Neuheit ausspielen zu können.

LÖSUNGEN zum TOP-Problemfeld: Preisdominanz

	Lösungsansatz	Erklärung	Effort (von 5)	Impact (von 5)	Umsetzungs- grad in %
QUICK WIN	Mehrwertkommunikation gezielt ausbauen	Werttreiber wie Nachhaltigkeit, Qualität und Regionalität werden stärker gegenüber Preisaktionen betont.	2,9	3,6	62
QUICK WIN	Go-to-Market-Tools einsetzen	Verkostungen, Themenwelten oder Events rücken den Wert von Innovation ins Zentrum.	2,9	3,5	64
QUICK WIN	Handzettel & digitale Promotions tools	Innovation wird gezielt über Handzettel und digitale Kanäle platziert.	2,8	3,3	66
QUICK WIN	Schulung und Vertriebsteams	Vertrieb wird trainiert, um den Wert von Innovation gegenüber dem Handel zu vermitteln.	2,4	3,5	82
QUICK WIN	Storytelling & Herkunftskommunikation	Emotionale Geschichten über Produktentstehung und Herkunft vermitteln Wert.	2,4	3,3	62
LONG ROAD	Handelskommunikation gemeinsam gestalten	Hersteller:innen und Handel entwickeln gemeinsame POS- und Kommunikationskonzepte	3	3,1	54

LÖSUNGEN zum TOP-Problemfeld: Einseitige Margenverteilung

	Lösungsansatz	Erklärung	Effort (von 5)	Impact (von 5)	Umsetzungs- grad in %
LONG ROAD	Value-Sharing-Modelle verhandeln	Gemeinsame Margen- oder Beteiligungsmodelle bei Produkteinführungen.	4,7	3,3	32
LONG ROAD	Transparente Innovationskalkulation	Offenlegung von Kosten und Risiken, um faire Preisverhandlungen zu ermöglichen.	3,6	3,4	32
LONG ROAD	Kooperative Vermarktungsinitiativen	Handel und Hersteller:innen teilen sich Marketing- und Promotionskosten.	3,8	3,7	44

Das Wichtigste auf einen Blick:

» Marktkonzentration, Preisdruck und Dominanz der Handelsmarken behindern Innovation im deutschen Lebensmitteleinzelhandel massiv.

» Geringe Aufnahmefähigkeit für Neuheiten und mangelndes Feedback vom Handel führen dazu, dass innovative Produkte es schwer haben, sich langfristig zu etablieren.

» Ein Ausweg läge in echten Partnerschaften und geteilten Innovationsrisiken zwischen Handel und Produzent:innen.



KONSUMENTENVERHALTEN UND -AKZEPTANZ

Innovation in der Lebensmittelbranche stößt häufig auf Skepsis seitens der Verbraucher, die trotz wachsender Offenheit für z. B. Nachhaltigkeit und Gesundheit stark traditionellen Einkaufs- und Essgewohnheiten verhaftet sind.

Neue Produkte werden insbesondere dann abgelehnt, wenn diese unbekannte Zutaten oder Technologien nutzen. Diese Diskrepanz zwischen einem (bekundeten) Interesse an Innovation und tatsächlichem Kaufverhalten führt oft zum Scheitern neuer Produkte. Das Attitude-Behaviour-Gap lässt sich an Supermarktkassen live beobachten.

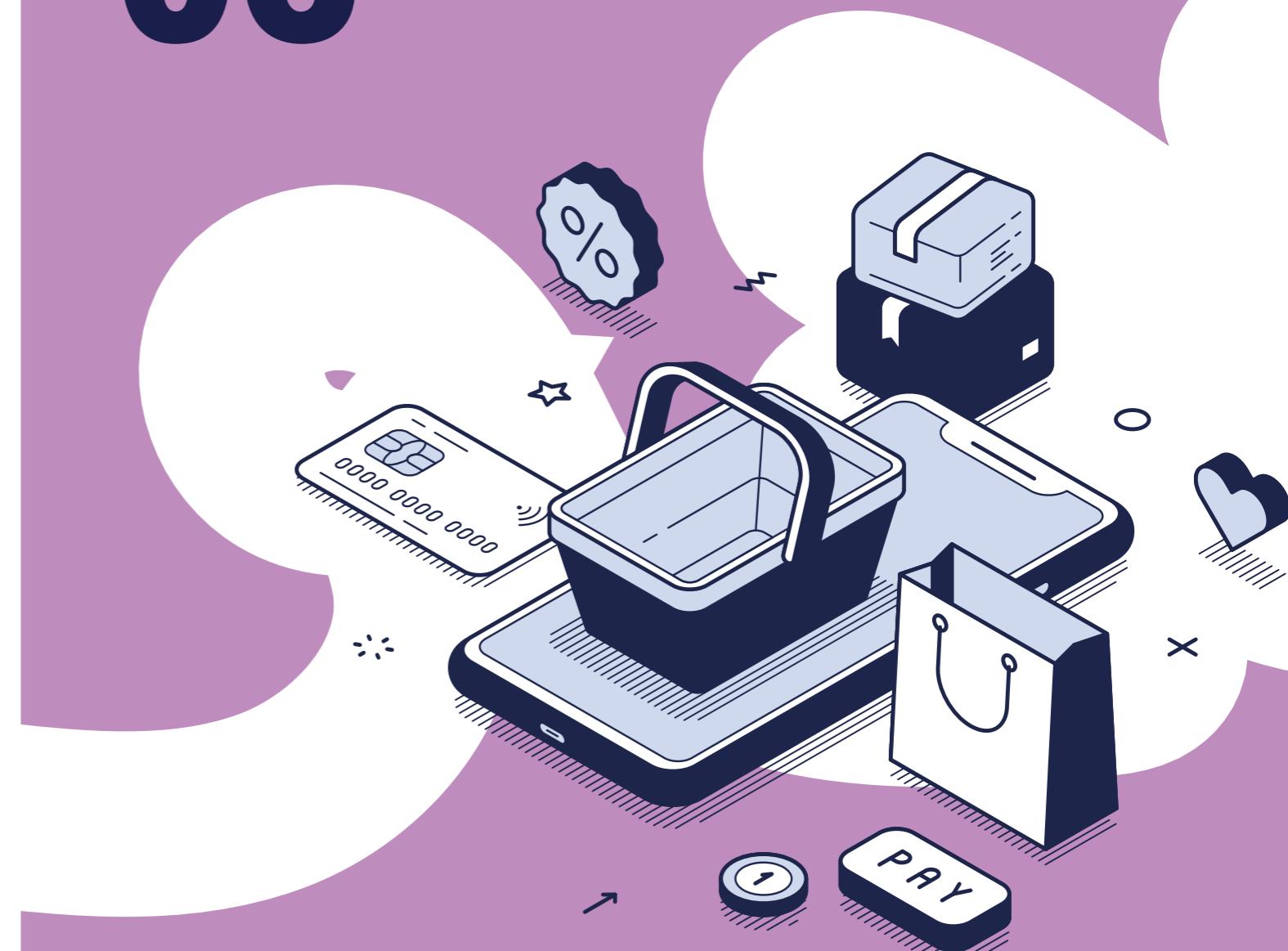
Grundsätzlich reagieren Verbraucher bei Lebensmitteln sensibler auf Veränderungen als in anderen Produktkategorien und lehnen als „unnatürlich“ wahrgenommene Zutaten häufig ab. Ein weiterer Grund ist das Meer aus 20.000 bis 40.000 Produkten, denen sich Kund:innen im durchschnittlichen Supermarkt gegenübersehen. Viele von ihnen erscheinen nur schwer unterscheidbar und lassen die – zunehmend überforderten – Kund:innen bevorzugt zu Bewährtem greifen. Verstärkt wird ihre Unsicherheit durch die Medien, in denen häufig eher die Risiken neuer Technologien statt deren Vorteile kommuniziert werden.

Speziell die deutschen Konsument:innen sind zudem außergewöhnlich preisbewusst, was die Platzierung hochwertiger, nachhaltiger Innovationen im Handel erschwert, der mit allfälligen Rabattaktionen den Produktpreis als primären USP noch einmal pusht.

Hinzu kommt der begrenzte Zugriff der Hersteller:innen auf verlässliche Konsumentendaten, da der Lebensmitteleinzelhandel diese oft zurückhält. Ohne genaue Markteinblicke aber ist die Entwicklung markt- und konsumentennaher Produkte schwer.

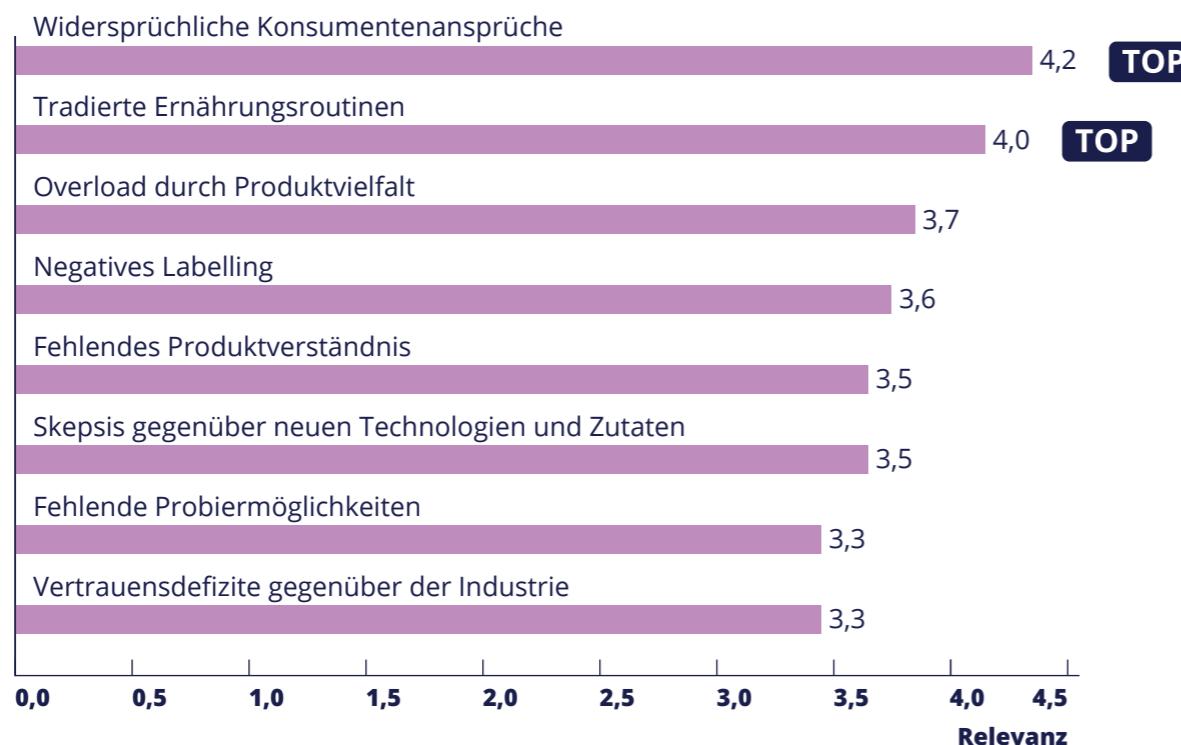
Insgesamt stellen tief verwurzelte Konsumgewohnheiten, Preissensibilität, Skepsis gegenüber neuen Technologien und unklare Kommunikationsbedingungen wesentliche Akzeptanzbarrieren dar. Um Innovation langfristig erfolgreich zu machen, ist neben technologischen Neuerungen vor allem eine klare, faktenbasierte Kommunikation nötig.

06



Philip Kluck
CMO, Unternehmensgruppe Theo Müller

„Es gibt einen riesigen Unterschied zwischen dem, was Unternehmen intern als Innovation ansehen und dem, was der Kunde als neu wahrnimmt.“

PROBLEMFELDER**Konsumentenverhalten und -akzeptanz**

Dr. Matthias Berger
Head of Global R&D and Innovation, Dr. Oetker

„Kundenbildung statt Bevormundung – das Ganze faktenbasierter und mit weniger Emotionen. Die Nahrungsmittelindustrie kann Teil der Lösung sein. Dafür braucht es aber mehr positiven Dialog.“

Zentrale Problemfelder der Barriere Konsumentenverhalten und -akzeptanz**Widersprüchliche Konsumentenansprüche**

Die gleichzeitige Erwartung an Gesundheit, Nachhaltigkeit und niedrige Preise ist eine große Herausforderung für alle Hersteller:innen. Diese widersprüchlichen Anforderungen erschweren die Produktentwicklung und Marktpositionierung.

Tradierte Ernährungsroutinen

Verbraucher:innen halten oft an Essgewohnheiten fest, was Veränderungen erschwert und Innovation bremst. Neue Produktideen müssen daher stark auf ihre Gewohnheiten und Alltagsnähe abgestimmt werden. Praktisch zeigen sich Erfolge eher bei schrittweisen Veränderungen und durch geschicktes Storytelling, das alte Muster behutsam erweitert (Beispiel: Haferdrinks, die erfolgreich als milchähnliche Alternativen verkauft wurden).

Overload durch Produktvielfalt

Die enorme Auswahl am Markt führt dazu, dass viele Innovationen kaum wahrgenommen oder von Konsument:innen als irrelevant eingestuft werden. Die schiere Masse der Produkte überfordert die Kund:innen und lässt Neuheiten untergehen. Um Neuheiten in ihr Gesichtsfeld zu rücken, braucht es eine klare Differenzierung, zielgerichtetes Marketing und ein nennenswertes Budget.

Negatives Labelling

Begriffe wie „vegan“ oder „Functional Food“ rufen bei Teilen der Verbraucher:innen Skepsis und sogar Ablehnung hervor. Sie erschweren damit die kommunikative Positionierung von Innovationen. In der Praxis ist es hilfreich, auf emotionale und nutzenorientierte Ansprache statt auf technische oder kategorische Bezeichnungen zu setzen.

Fehlendes Produktverständnis

Oft sind die Vorteile und Funktionsweisen neuer Produkte für Konsument:innen nicht klar oder zu komplex dargestellt. Das führt zu Unsicherheit und Zurückhaltung beim Kauf. Um Innovationen erfolgreich platzieren zu können, braucht es eine verständliche, einfache und nachvollziehbare Nutzenkommunikation.

Skepsis gegenüber neuen Technologien und Zutaten

Misstrauen gegenüber unbekannten Technologien oder Zutaten bremst die Akzeptanz gewisser Innovationen. Dies zeigt sich z. B. bei gentechnisch veränderten Produkten oder neuen Proteinquellen. Ihre Akzeptanz lässt sich durch Aufklärung, Zertifizierungen und den Einsatz bewährter/bekannter Inhaltsstoffe erhöhen.

Fehlende Probiermöglichkeiten

Konsument:innen erhalten zu selten die Gelegenheit, innovative Produkte unverbindlich und risikofrei zu testen. Dadurch entstehen hohe Einstiegshürden und Vorbehalte gegenüber Neuheiten. Praktisch bieten daher Verkostungen, Sampling-Aktionen oder Kooperationen mit Gastronom:innen eine wichtige Brücke zur Akzeptanzsteigerung.

Vertrauensdefizite gegenüber der Industrie

Imageprobleme und Vorbehalte gegenüber den Lebensmittelproduzent:innen wirken sich negativ auf die Bereitschaft aus, neue Produkte anzunehmen. Dies zeigt sich besonders bei Themen wie Zusatzstoffen oder Herkunft der Rohstoffe. Unternehmen können hier durch transparente Kommunikation, Nachhaltigkeitsengagement und authentische Markenauftritte Vertrauen zurückgewinnen.

LÖSUNGEN zum TOP-Problemfeld:

Widersprüchliche Konsumentenansprüche

	Lösungsansatz	Erklärung	Effort (von 5)	Impact (von 5)	Umsetzungs- grad in %
QUICK WIN	Auf Hauptnutzen fokussieren	Eindeutige Kernbotschaft (z. B. Geschmack oder Gesundheit) vermeidet Überforderung.	2,5	3,17	53,4
LONG ROAD	Zielgruppen klar trennen	Positionierung nach Lebensstil oder Kaufmotiv statt Versuch, alle Ansprüche gleichzeitig zu erfüllen.	3,67	3,83	63,4
LONG ROAD	Ehrlich über Zielkonflikte sprechen	Klare Kommunikation, dass nicht alles zugleich möglich ist, erhöht Glaubwürdigkeit.	3	3,17	60
LONG ROAD	Varianten für unterschiedliche Bedürfnisse	Mehrere Produktlinien (z. B. Bio, konventionell, High Protein) bedienen verschiedene Ansprüche.	3,83	3,67	70
LONG ROAD	Spannungsfelder früh in der Entwicklung berücksichtigen	Widersprüche wie Preis vs. Nachhaltigkeit werden schon in der Ideation erkannt und priorisiert.	3	4	43,4

LÖSUNGEN zum TOP-Problemfeld:

Tradierte Ernährungsroutinen

	Lösungsansatz	Erklärung	Effort (von 5)	Impact (von 5)	Umsetzungs- grad in %
QUICK WIN	An vertraute Essmuster anknüpfen	Neue Produkte werden in bekannte Rituale integriert (z. B. als Beilage, Snack, Brotaufstrich).	2,8	3,4	52
LONG ROAD	Genuss im Vordergrund	Emotionaler Zugang über Geschmack und Alltag statt reiner Gesundheits- oder Funktionsargumentation.	3,8	4	44
LONG ROAD	Einstieg über Hybridprodukte	Misch- oder Übergangsprodukte erleichtern den Wechsel.	4	3,2	32

Das Wichtigste auf einen Blick:

» Verbraucher:innen bekunden zwar Interesse an neuen/nachhaltigen Produkten, greifen aber an der Kasse zu Bewährtem.

» 20.000-40.000 Artikel pro Supermarkt überfordern Kund:innen und treiben sie zu bekannten Marken. Kombiniert mit deutscher Preissensibilität werden Markteinführungen so zum Glücksspiel.

» Nur faktenbasierte, verständliche Kommunikation kann Verbrauchertrauen aufbauen und die Skepsis gegenüber neuen Technologien durchbrechen.



HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Vom Hadern zum Handeln: Was jetzt zu tun ist

Probleme zu benennen ist das eine. Etwas ganz anderes ist es, sie konkret anzugehen. Mit unserer Studie wollen wir Unternehmen der Lebensmittelindustrie nicht nur eine tiefgehende Analyse der wichtigsten Barrieren und Problemfelder bieten, sondern ihnen vor allem ermöglichen, konkret ins Handeln zu kommen.

Die Ergebnisse unserer Studie verdeutlichen: Die Innovationshemmnisse sind vielfältig, aber veränderbar. Die wichtigsten Hebel halten die meisten der untersuchten Unternehmen selbst in der Hand.

Der entscheidende Unterschied zwischen stagnierenden und innovationsfähigen Organisationen liegt also nicht im Mangel an Ideen, sondern in ihrer Fähigkeit, Prioritäten zu setzen, Verantwortung zu klären und Erkenntnisse konsequent umzusetzen.

Der folgende Handlungsrahmen bietet ihnen eine pragmatische Orientierung, wie sie die Erkenntnisse dieser Studie in einen eigenen, realistischen Innovationsfahrplan übersetzen können.



Michael Berghorn

Geschäftsführer, Family Office Mayntz Holding
(vormals CEO der Göbber-Gruppe)

"Innovationen müssen Türen zu neuen Räumen aufstossen, indem sie neue Sortimente hervorbringen, die entweder neue Technologien oder Herstellverfahren einsetzen und / oder neue Verbrauchererwartungen oder Verwendungsanlässe bedienen."

1. Status quo verstehen – Innovation messbar machen

Jeder wirksame Veränderungsprozess beginnt mit einer ehrlichen Bestandsaufnahme. Viele Unternehmen überschätzen ihre Innovationsleistung, weil sie Aktivität mit Wirkung verwechseln. Die Studie zeigt jedoch: **Innovation ist kein Gefühl, sondern ein steuerbarer Prozess.**

Zentrale Leitfragen für den Einstieg:

- Welche Rolle spielt Innovation aktuell tatsächlich in unserer Organisation – strategisch, operativ, kulturell?
- Wer ist verantwortlich, wer entscheidet, wer treibt Innovation?
- Welche Innovationsprojekte wurden in den letzten 3–5 Jahren gestartet – und wie viele davon haben den Markt erreicht?
- Woran messen wir aktuell unseren Innovationserfolg?



Praxisempfehlung:

Führen Sie eine **strukturierte Innovations-Status-Analyse** durch – idealerweise mit Beteiligung mehrerer Funktionen (Geschäftsführung, Marketing, R&D, Produktion, Vertrieb). Entscheidend ist dabei nicht Konsens, sondern **Transparenz über unterschiedliche Perspektiven**.



2. Relevante Barrieren identifizieren – nicht alle auf einmal bearbeiten

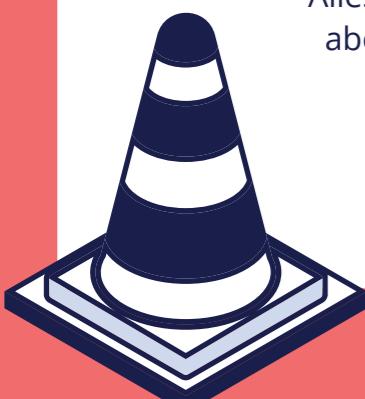
Die Studie macht deutlich: **Nicht alle sechs Barrieren wirken in jedem Unternehmen gleich stark.** Während in einem Unternehmen Kultur und Silo-Denken dominieren, sind es in einem anderen eher regulatorische Unsicherheiten oder Handelsabhängigkeiten, die Innovationen bremsen.

Der zentrale Fehler vieler Innovationsinitiativen ist der Versuch, zu viele Baustellen gleichzeitig anzugehen. Erfolgreiche Unternehmen tun etwas anderes:

- Sie identifizieren die dominanten Barrieren, die den größten Schaden anrichten.
- Sie akzeptieren bewusst, dass andere Barrieren vorerst stehen bleiben.

Praxisempfehlung:

- Ordnen Sie die sechs Barrieren für Ihr Unternehmen nach Wirkung (hoch / mittel / gering).
- Fokussieren Sie sich ausschließlich auf die **Top-2-Barrieren**.
- Alles andere stellen Sie auf „Parkposition“: Nicht vergessen, aber aktuell nicht zu bearbeiten.



3. In die Problemfelder zoomen – Konkret Probleme angehen statt Allgemeinplätze

Barrieren sind abstrakt – Problemfelder sind konkret. Genau hier liegt der größte Mehrwert unserer Studie. Begriffe wie „fehlende Innovationskultur“ helfen wenig, solange nicht klar ist, was konkret nicht funktioniert.

Beispiel:

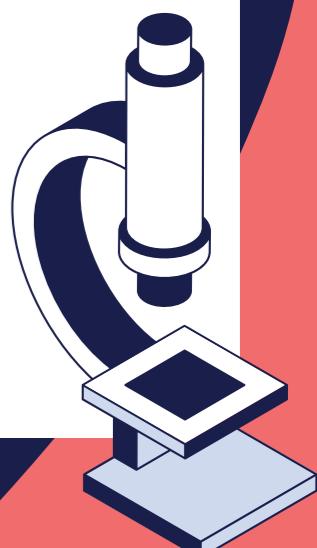
- Barriere: Unternehmenskultur & Struktur
- Problemfelder: Silo-Denken, fehlende Fehlerkultur, unklare Ownership

Erfolgreiche Unternehmen stellen sich deshalb sehr präzise Fragen:

- Wo genau entstehen Silos – und zwischen welchen Funktionen?
- Welche Fehler werden sanktioniert, welche toleriert?
- Wer darf Innovationsprojekte stoppen – und warum?

Praxisempfehlung:

- Wählen Sie maximal 2-3 Problemfelder, die aktuell den größten Hebel versprechen.
- Validieren Sie diese Auswahl durch unterschiedliche Rollen im Unternehmen.
- Erst wenn Klarheit über die relevanten Problemfelder besteht, lohnt sich der Blick auf Lösungen.

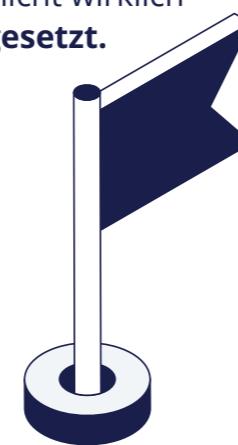


4. Lösungen auswählen – Wirkung vor Perfektion

In Phase 3 unserer Studie haben wir über 200 Lösungsansätze gesammelt und bewertet. Viele dieser Lösungen sind nicht wirklich neu. **Sie werden nur viel zu selten konsequent umgesetzt.**

Typische Muster erfolgreicher Lösungen:

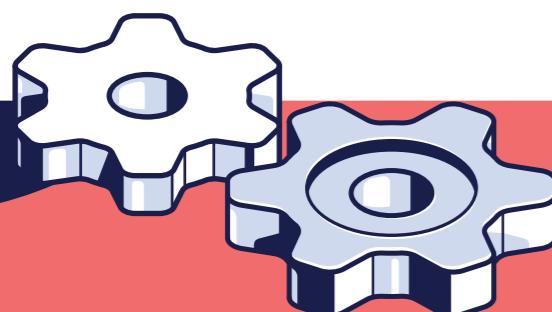
- klarer Verantwortungsbereich
- überschaubarer Ressourceneinsatz
- schnelle Umsetzbarkeit
- sichtbare Wirkung innerhalb von 6-12 Monaten



Praxisempfehlung:

- Starten Sie mit Lösungen, die einen **hohen Impact** haben, aber **wenig Effort** erfordern.
- Vermeiden Sie komplexe Transformationsprogramme ohne kurzfristige Erfolge. Nehmen Sie die Quick Wins mit.
- Entscheiden Sie bewusst, welche Lösungen **jetzt** und welche erst **später** sinnvoll sind.

Wichtig: Innovation ist kein Einmalprojekt. Sie braucht **Rhythmus, Routinen und Lernschleifen**.

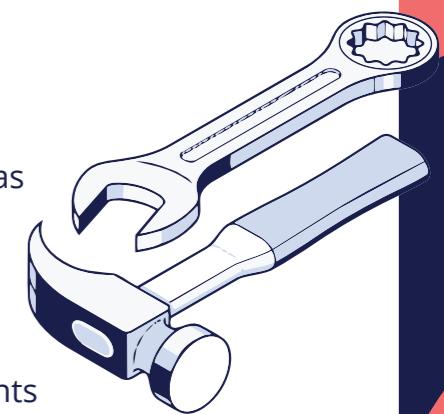


5. Umsetzung sichern – Governance schlägt Kreativität

Viele Innovationsinitiativen scheitern nicht an Ideen, sondern an fehlender Anschlussfähigkeit zu bestehenden Prozessen und Strukturen.

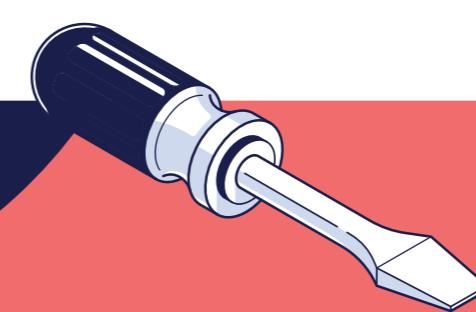
Zentrale Erfolgsfaktoren:

- klare Entscheidungslogik (Wer entscheidet was wann?)
- feste Review-Zyklen
- Integration in bestehende Steuerungs- und Budgetprozesse
- sichtbares Commitment des Top-Managements



Praxisempfehlung:

- Verankern Sie Innovation als Managementthema, nicht als Nebenprojekt.
- Definieren Sie explizit, wie Innovationsprojekte priorisiert, gestoppt oder skaliert werden.
- Schaffen Sie Schutzräume für Experimente – aber mit klarer Erwartung an Lernen und Ergebnis.



LET'S INNOVATE!

LÖSUNGSNAVIGATOR

Gesamtübersicht aller Lösungsansätze

Problemfeld	Lösungsansatz	Erklärung / Beispiel	Effort	Impact	Umsetzungsgrad in %	Problemfeld	Lösungsansatz	Erklärung / Beispiel	Effort	Impact	Umsetzungsgrad in %	
Barriere 01 - Unternehmenskultur und Struktur												
1	Die Perfektionsfalle	Fehler offen kommunizieren	Offene Ansprache und Dokumentation von Fehlern fördert Lernen und enttabuisiert Scheitern.	3	4,5	50	17	Innovation strategisch verankern	Innovationsziele werden Teil der Unternehmensstrategie und Managementbewertung.	3,17	3	56,6
2	„Aus Fehlern lernen“-Sessions	Formate wie Fuck-Up-Events machen Lernen aus Misserfolgen sichtbar und normal.	1,75	3,25	25	18	Agile Steuerungsstrukturen	Steering Committees und bereichsübergreifende Teams fördern Geschwindigkeit und Offenheit.	2,17	3,17	73,4	
3	Lernorientierte Kultur fördern	Haltung entwickeln: Scheitern ist Teil des Innovationsprozesses.	1,75	4,25	40	19	Transparente Kommunikation	Veränderungen werden erklärt und begründet, um Blockaden zu vermeiden.	2,83	2,83	66,6	
4	Top-Management als Vorbild	Führung geht offen mit Fehlern um und stärkt Vertrauen.	3,25	4,5	50	20	Tradition reflektieren	Bestehende Werte würdigen, aber Weiterentwicklung gezielt fördern.	1,75	3,25	70	
5	Hierarchien aufbrechen	Flache Strukturen erleichtern offene Kommunikation über Fehler.	2,5	4,5	50	21	Innovation ohne Verantwortung	Verantwortliche benennen z. B. Chief Innovation Officer oder Innovationsverantwortlicher in der Geschäftsführung.	3,5	3,25	35	
6	Abteilungsdenken als Innovationsbremse	Cross-funktionale Teams	Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen arbeiten von Anfang an gemeinsam an Innovationsprojekten.	3,5	4	35	22	Zentrale Innovationsabteilung	Eigenständige Einheit treibt Innovation unabhängig vom Tagesgeschäft voran.	2,75	2,75	60
7	OKRs & gemeinsame Ziele	Bereichsübergreifende Zielsysteme schaffen Verantwortung über Abteilungsgrenzen hinweg.	2	3,25	35	23	Cross-funktionales Team	Innovationsprojekte werden bereichsübergreifend entwickelt und gesteuert.	2,5	3,25	50	
8	Austauschformate & Kommunikation	Regelmäßige Meetings, Townhalls oder Updates fördern Transparenz und gegenseitiges Verständnis.	2,25	3,75	30	24	Innovation in Strategie verankern	Innovationsfelder und -ziele sind Teil der Unternehmenssteuerung.	3,5	3,25	45	
9	Multiplikatoren & Schnittstellenrollen	Abteilungsvertretungen bündeln Informationen und stärken Zusammenarbeit.	3,25	4,25	35	25	Ressourcen & Freiräume schaffen	Zeit und Budget für Innovationsarbeit fest einplanen.	2,25	2,25	65	
10	Strukturelle Anpassungen	Berichtslinien und Organisationsstrukturen werden neu ausgerichtet, um Silos aufzubrechen.	3,17	3,67	60	26	Innovationskultur fördern	Mitarbeitende werden befähigt, Innovation als Teil ihres Jobs zu verstehen.	2,5	3,5	55	
11	Hierarchie statt Expertise	Agile Strukturen & Teams	Cross-funktionale Teams mit Entscheidungsfreiheit beschleunigen Prozesse und fördern Beteiligung.	2,83	3	56,6	27	Lippenbekenntnisse der Führung	Verantwortung im Top-Management verankern Ein Geschäftsführungsmitglied trägt das Thema Innovation sichtbar.	3	3,5	50
12	Führung als Coach	Führungskräfte teilen Verantwortung, begleiten Teams und schaffen Vertrauen.	2,33	2,83	63,4	28	Innovation als Strategiethema	Innovation wird Teil der Unternehmensstrategie mit klaren Zielen und KPIs.	2,75	3	55	
13	Beteiligung durch Ideenformate	Plattformen und Workshops ermöglichen Mitarbeitenden, sich aktiv einzubringen.	2,5	3,5	73,4	29	Führung als Vorbild	Management zeigt Haltung, spricht über Innovation und sichert Unterstützung.	3,25	3,25	45	
14	Vertrauen & Eigenverantwortung verankern	Unternehmenswerte betonen Selbstständigkeit und Transparenz.	3,33	3,17	63,4	30	Flexible Ressourcensteuerung	Budgets und Kapazitäten werden dynamisch nach Innovationspotenzial vergeben.	3	2,5	40	
15	Generationswechsel fördern	Junge Mitarbeitende übernehmen Verantwortung und bringen neue Führungsstile ein.	3,17	3,83	73,4	31	Externe Begleitung & Sparring	Externe Partner unterstützen bei Strukturaufbau und Verbindlichkeit.	3	2,75	50	
16	Der Status-quo-Reflex	Management als Treiber des Wandels	Veränderung wird aktiv vom Management initiiert und begleitet.	3,33	4	60	32	Innovation messbar machen	KPIs und Meilensteine machen Fortschritt und Wirkung sichtbar.	2,88	4	57,6
						33	Monokultur im Denken	Externe Kooperationen ausbauen	Zusammenarbeit mit Lieferanten, Start-ups, Beratern oder Forschungspartnern bringt neue Ideen.	2,5	3,88	52,6

Problemfeld	Lösungsansatz	Erklärung / Beispiel	Effort	Impact	Umsetzungsgrad in %
34	Konsumenten-Insights integrieren	Verbraucherfeedback und Co-Creation liefern frische Perspektiven.	2,25	3,63	57,6
35	Interdisziplinäre Teams fördern	Unterschiedliche Fachrichtungen arbeiten gemeinsam an Innovationen.	2,5	3,25	52,6
36	Offene Innovationskultur etablieren	Externe Ideen werden aktiv eingeladen und wertgeschätzt.	2,88	3,63	55
37	Partnerschaftsangst	Vertrauensvolle Partnerschaften aufbauen	2,38	3,13	62,6
38	Klare Schutzmechanismen nutzen	NDAs, Patente und Datenregeln schützen geistiges Eigentum.	2,63	3,25	47,6
39	Partner sorgfältig auswählen	Passende Partner nach Werten und Zielen auswählen, zunächst in kleinem Rahmen.	2	3,63	45
40	Top-Management als Sponsor	Geschäftsführung treibt Kooperationen aktiv voran.	2,75	2,88	40
41	Kooperation vertraglich gestalten	Klare Rollen, Rechte und Pflichten sichern faire Zusammenarbeit.	3,13	3,63	57,6
42	Netzwerke & Austauschformate schaffen	Eigene Plattformen und Messen fördern Kooperation und Vertrauen.	3,44	3,89	44,4

Barriere - 02 Ressourcen- und Kompetenzmangel

43	Überlastung durchs Tagesgeschäft	Zeitbudgets für Innovation festlegen	Fester Anteil der Arbeitszeit (z. B. 20-30 %) wird verbindlich für Innovationsprojekte reserviert.	3,22	4	57,8
44		Priorisieren & entlasten	Laufende Projekte regelmäßig bewerten, überholte Themen streichen und Ressourcen realistisch planen.	2,78	3,56	68,8
45		Separate Innovationsrollen schaffen	Innovationsmanager:innen oder Teams ohne Tagesgeschäft konzentrieren sich auf neue Projekte.	2,89	3,22	60
46		Arbeitsabläufe standardisieren	Routinen automatisieren oder vereinfachen, um Kapazitäten für kreative Aufgaben freizusetzen.	2,44	3,44	68,8
47		Effiziente Zusammenarbeit	Kürzere, klar strukturierte Meetings und kleinere Teilnehmerkreise erhöhen die Produktivität.	3	3,67	66,6
48		Führung & Vertrauen stärken	Führungskräfte fördern Eigenverantwortung statt Mikromanagement und schützen Innovationszeit aktiv.	2,11	3	77,8
49		Flexible Arbeitsstrukturen	Homeoffice oder getrennte Innovationsräume ermöglichen konzentriertes Arbeiten an neuen Ideen.	4,11	3,89	51,2

Problemfeld	Lösungsansatz	Erklärung / Beispiel	Effort	Impact	Umsetzungsgrad in %	
50	Mangel an personellen Ressourcen mit Innovations-Know-how	Ressourcen prüfen & umverteilen	Teams restrukturieren, Prioritäten anpassen, Headcount aufstocken oder Aufgaben umverteilen.	2,11	3,89	66,6
51		Zeitfenster für Innovation fest einplanen	Feste „Innovationstage“ oder Zeitblöcke im Jahresplan sichern Verfügbarkeit erfahrener Mitarbeiter.	3,25	3,75	65
52	Personallücken in strategischen Bereichen	Attraktive Vergütung & Benefits	Gute Fachkräfte gezielt durch wettbewerbsfähige Vergütung, Weiterbildung und Arbeitsbedingungen gewinnen.	3	3,5	72,6
53		Gezielte Rekrutierung & Employer Branding	Arbeitgebermarke stärken, um Talente in Innovationsfeldern anzu ziehen.	2,75	3,38	47,6
54		Kompetenzen intern aufbauen	Schulung und Entwicklung bestehender Mitarbeiter zur Schließung von Kompetenzlücken.	2,63	3,13	67,6
55		Kooperation mit Hochschulen & Netzwerken	Zusammenarbeit mit Hochschulen, Start-ups oder Forschungseinrichtungen zur Nachwuchsgewinnung.	3,88	3,63	55
56	Chronische Unterfinanzierung in kritischen Phasen	Förderprogramme nutzen	Nutzung öffentlicher oder branchenspezifischer Fördermittel für frühe Innovationsphasen.	2,88	4,13	55
57		Konsequente Budgetdisziplin	Projekte mit zu geringem Budget stoppen oder neu planen, statt sie halbherzig umzusetzen.	2,63	3,88	55
58		Leane & agile Innovationsprozesse	Frühe Phasen mit kleinen, schnellen Experimenten gestalten, bevor hohe Investitionen erfolgen.	2,5	4	60
59	Methodische Wissenslücken	Schulungen & Weiterbildung	Mitarbeitende gezielt in Innovationsmethoden (z. B. Design Thinking, Scrum) schulen und anwenden lassen.	3,5	3,5	45
60		Interne Kompetenzzentren aufbauen	Aufbau einer internen Academy oder Learning-Plattform zu Innovationsmethoden.	1,5	4,25	65
61		Externe Expert:innen einbinden	Workshops und Coachings mit externen Spezialisten etablieren.	2,25	3,5	55
62		Lernen durch Anwendung & Austausch	Methodenwissen in realen Projekten ausprobieren und durch Austausch verankern.	3	3,75	45
63		KI-gestützte Methoden-integration	KI-Tools nutzen, um methodisches Wissen und Kundenverständnis zu erweitern.	2,75	2,5	45
64	Fehlanreize in der Leistungsmes- sung	Innovationsziele in KPIs integrieren	Innovationsleistung in Zielsysteme und Management-Reporting aufnehmen.	3,75	2,75	45

Problemfeld	Lösungsansatz	Erklärung / Beispiel	Effort	Impact	Umsetzungsgrad in %	
65	Faire & transparente Anreizsysteme	Gerechte materielle oder immaterielle Belohnungen für Innovationsleistungen schaffen.	2,25	2	55	
66	Nicht-materielle Motivation fördern	Weiterbildung, Anerkennung und „Feiern von Learnings“ als Innovationsanreize.	3,25	2,5	50	
67	Anreizsysteme schrittweise testen	Neue KPI-Modelle pilotieren, evaluieren und anpassen.	2,83	3,83	53,4	
68	Digitale Infrastrukturschwäche	Digitale Tools für Innovation einführen	Einführung geeigneter Tools (z. B. Ideenplattformen, Kollaborations-tools, Dashboards) zur Innovationsunterstützung.	3,17	3,33	46,6
69	Datenzugang erleichtern	Aufbau zentraler Datenbanken und Schnittstellen für schnellen Zugriff auf Innovations- und Marktdaten.	3,17	2,83	36,6	
70	IT-Ressourcen für Innovation priorisieren	Innovationsprojekte in IT-Roadmaps integrieren, um technische Unterstützung sicherzustellen.	3,5	3,5	26,6	
71	Weiterbildungsdefizit	Interne Lernplattformen aufbauen	Aufbau einer „Innovation Academy“ mit internen und externen Trainer:innen.	2,17	3,33	56,6
72		Externe Weiterbildungsangebote nutzen	Teilnahme an externen Kursen, Seminaren oder Konferenzen zu Innovationsthemen.	2,33	3	40
73		Learning Journey etablieren	Strukturierte Lernpfade vom Onlinekurs bis zum begleiteten Workshop.	2,83	3,17	36,6
74		Individuelle Lernziele & Budgets	Mitarbeitende definieren Innovations-Kompetenzziele mit eigenem Weiterbildungsbudget.	3,7	4,6	58

Barriere 03 - Fehlende Innovationsstrategie und Exekution

75	Keine übergreifende Innovationsstrategie	Innovationsstrategie entwickeln	Entwicklung einer unternehmensweiten Innovationsstrategie, die klar an Unternehmensziele gekoppelt ist.	2,3	3,8	38
76		Externe Expertise einbeziehen	Unterstützung durch externe Innovationsberater:innen beim Aufbau von Strategie und Prozessen.	3,5	4	56
77		Strukturierte Innovationsprozesse etablieren	Einführung eines klaren, kontinuierlichen Prozesses mit Bewertung, Priorisierung und Entscheidungsschritten.	2,9	3,2	44
78		Systematische Begleitung mit digitalen Tools	Nutzung digitaler Tools oder KI-Anwendungen, um Innovationsprozesse methodisch zu begleiten.	3,6	4,2	54

Problemfeld	Lösungsansatz	Erklärung / Beispiel	Effort	Impact	Umsetzungsgrad in %	
79	Unklare strategische Ziele und Prioritäten	Klare Innovationsziele definieren	Realistische, messbare Innovationsziele und KPIs festlegen und regelmäßig überprüfen.	3,7	3,7	44
80		Innovation in Unternehmensziele integrieren	Innovationsleistung wird Teil der Unternehmensstrategie und des Zielsystems.	3,5	3,8	50
81		Stage-Gate- und KPI-Systeme nutzen	Strukturierte Prozesse mit Meilensteinen und Entscheidungsgates schaffen Transparenz.	3,6	3,7	50
82		Prioritäten laufend schärfen	Innovationsziele regelmäßig überprüfen und an Marktveränderungen anpassen.	2,5	3,2	68
83		Realistische Zielsetzung fördern	Erreichbare Etappenziele statt überambitionierter Vorgaben fördern Fokus und Motivation.	2,4	3,4	40
84	Unklare Rollenverteilung	Rollen & Verantwortlichkeiten definieren	Einführung klarer Rollenmodelle (z. B. RACI-Matrix) für Transparenz.	2,2	3,6	60
85		Innovation Owner benennen	Pro Projekt eine verantwortliche Person („Innovation Owner“) unabhängig von Linienfunktionen benennen.	2,4	3,8	72
86		Cross-funktionale Steuerungsteams	Einrichtung eines Steuerungskreises mit Vertreter:innen aller relevanten Bereiche.	2,6	4	76
87		Strukturierte Innovationsprozesse	Stage-Gate-Prozesse mit klaren Verantwortlichkeiten pro Phase einführen.	3	2,6	44
88		Rollenklärung institutionalisieren	Zuständigkeiten zu Projektbeginn verbindlich klären, um Reibungsverluste zu vermeiden.	3	3	60
89	Lücken in der Umsetzungslogik	Abteilungsübergreifende Kommunikation stärken	Regelmäßiger Austausch zwischen Fachbereichen, um Reibungsverluste zu vermeiden.	2,6	3,4	68
90		Frühe Einbindung aller Schlüsselbereiche	Einkauf, Produktion, Supply Chain etc. frühzeitig in Innovationsprojekte einbeziehen.	3,6	3,4	60
91		Strategische Verankerung der Umsetzung	Umsetzung als Teil der Innovationsstrategie managen und durch Management steuern.	3,4	2,8	56
92	Bürokratische Innovationsprozesse	Fast-Track-Prozesse etablieren	Einführung beschleunigter Verfahren („Green Cards“) für priorisierte Projekte.	2,93	3,73	40
93		Stage-Gate-Prozess flexibilisieren	Modularer Prozess, der sich am Projektrisiko orientiert: weniger Risiko = schlanker Ablauf.	2,47	3,6	42,6
94		KI-gestützte Ideenentwicklung	Einsatz von KI-Tools zur schnelleren Ideengenerierung und Bewertung.	2,67	3,27	52

Problemfeld	Lösungsansatz	Erklärung / Beispiel	Effort	Impact	Umsetzungsgrad in %	
95	Einfachere Entscheidungsunterlagen	Nutzung kompakter 1-Pager mit klaren KPIs und Entscheidungskriterien.	1,53	3,13	56	
96	Schnelle Visualisierung & Prototyping	Frühzeitige Muster und Prototypen verkürzen Entscheidungswege.	3,07	3,53	53,4	
97	Business-Case-orientierte Kommunikation	Wirtschaftliche Argumentation beschleunigt interne Zustimmung.	2,6	3,4	57,4	
98	Fehlende Innovations-Governance	Klare Innovations-Governance etablieren	2,93	3,53	50,6	
99	Stage-Gate-System einführen	Mehrstufige Entscheidungsprozesse mit klaren Bewertungskriterien etablieren.	2,6	3,4	65,4	
100	Transparente Ideen-selektion	Einheitliche Bewertungskriterien und Tools für Priorisierung von Ideen schaffen.	2,87	3,2	53,4	
101	Zentraler Innovations-ausschuss	Interdisziplinäres Gremium entscheidet über Prioritäten und Ressourcen.	2,8	3,47	53,4	
102	Digitales Governance-Tool nutzen	Nutzung digitaler Plattformen zur Bewertung und Steuerung von Innovationsprojekten.	3,33	3,13	41,4	
103	Fehlende Anschlussfähigkeit an bestehende Prozesse	Frühe Integration ins operative Geschäft	Innovationsprojekte früh mit Linie und operativen Einheiten abstimmen.	4	3,88	45
104	Schnittstellenprozesse definieren	Klare Übergaberoutinen zwischen Innovation und Linie schaffen.	3,13	3,5	52,6	
105	Pilot- und Transferphasen etablieren	Strukturierte Übergangsphasen („Pilot to Scale“) sichern reibungslose Integration.	3,63	3,75	47,6	
106	Cross-funktionale Teams	Linie und Innovation arbeiten von Beginn an gemeinsam an Projekten.	2,75	4,13	70	
107	Organisationales Lernen fördern	Erfahrungen aus Implementierungen werden systematisch reflektiert.	2,5	3,75	47,6	
108	Mangel an Pilotprojekten	Testmärkte & In-Market-Experimente	Nutzung realer Märkte oder Regionen als Testfelder.	4,25	4,13	25
109	Agile Pilotprojekte etablieren	Temporäre Testumgebungen (z. B. Pop-up, Food Truck, D2C) zur schnellen Hypothesenprüfung.	3,75	3,38	30	
110	Externe Partner einbinden	Kooperation mit Handel, Produktion oder Forschungseinrichtungen für Tests.	3,63	4	32,6	
111	Flexible Produktionsumgebungen	Temporäre oder skalierbare Produktionskapazitäten zur kosteneffizienten Erprobung aufbauen.	4,13	3,38	40	

Problemfeld	Lösungsansatz	Erklärung / Beispiel	Effort	Impact	Umsetzungsgrad in %	
Barriere 04 - Regulatorik						
112	Zulassungs-marathon ohne Ziellinie	Proaktive Kommunikation mit Behörden	Früher und kontinuierlicher Austausch mit Zulassungsstellen schafft Vertrauen, verkürzt Verfahren und vermeidet Fehlinterpretationen.	3,14	2,86	37,2
113	Risikobasierte Entscheidungsstrategie	Bewertung regulatorischer Risiken im Vorfeld und gezieltes Ausweichen auf alternative Wege (z. B. andere Märkte, Produktvarianten).	2,86	3,14	51,4	
114	Politische Interessenvertretung stärken	Aktive Beteiligung an Verbänden oder Fachgremien, um praxisnahe Anpassungen von Regularien mitzugestalten.	3	2,86	54,2	
115	Interpretations-roulette mit Behörden	Frühzeitiger Austausch mit Behörden	Unternehmen suchen früh den Kontakt zu Prüfinstanzen, um Interpretationen abzustimmen und Unsicherheiten zu reduzieren.	3,43	2,86	45,8
116	Branchennetzwerke nutzen	Austausch über Verbände oder Fachgruppen hilft, unterschiedliche Behördenpraxis zu verstehen und gemeinsame Standards zu entwickeln.	2,14	3,14	62,8	
117	Regulatory-Experten einbinden	Interne oder externe Fachleute für Lebensmittelrecht und Health Claims begleiten Projekte und interpretieren Anforderungen.	2,43	3,29	57,2	
118	Dokumentation & Transparenz stärken	Sorgfältige Dokumentation und offene Kommunikation gegenüber Behörden schaffen Vertrauen und Handlungssicherheit.	2,71	3,14	51,4	
119	Blackbox-Verfahren ohne Durchblick	Frühzeitige Abstimmung mit Behörden	Direkter Austausch mit Zulassungsstellen über Prozessschritte, Zuständigkeiten und Anforderungen schafft Klarheit.	3,5	3,38	52,6
120	Regulatory Monitoring aufbauen	Systematische Beobachtung von Richtlinien und Genehmigungsscheidungen, um Entwicklungen früh zu erkennen.	3,13	3,25	45	
121	Kooperation über Verbände & Cluster	Gemeinsame Dialogplattformen mit Behörden (z. B. Fachverbände, Innovationscluster) erhöhen Transparenz und Austausch.	2,5	3,25	70	
122	Best-Practice-Sharing im Netzwerk	Unternehmen teilen Erfahrungen und dokumentierte Fälle, um von einander zu lernen und Unsicherheiten zu reduzieren.	3	3,5	62,6	
123	Null-Toleranz für Experimente	Regulatory Sandboxes schaffen	Einrichtung rechtlich abgesicherter Testumgebungen, in denen neue Produkte oder Verfahren zeitlich begrenzt erprobt werden dürfen.	3,75	3,63	42,6

Problemfeld	Lösungsansatz	Erklärung / Beispiel	Effort	Impact	Umsetzungsgrad in %	
124	Pilotprojekte mit Behörden	Gemeinsame Pilotvorhaben mit Zulassungsstellen ermöglichen Lernen auf beiden Seiten und verkürzen künftige Verfahren.	4,38	3,75	35	
125	Politischen Dialog stärken	Verbände und Unternehmen bringen sich aktiv in Gesetzgebungsprozesse ein, um flexiblere Rechtsrahmen zu fördern.	3,5	4,13	47,6	
126	Förderprogramme für Experimente nutzen	Nutzung staatlicher oder europäischer Programme, die rechtliche Ausnahmen oder Forschungsfreiräume bieten.	3,38	3,25	60	
127	Wettbewerbsverzerrung durch Regelwerk	Kooperation & Wissensaustausch	Zusammenarbeit mit Branchenpartnern oder Verbänden, um rechtliche Anforderungen gemeinsam zu bewältigen.	2,9	3,5	70
128	Priorisierung gesetzlicher Anforderungen	Fokus auf die wichtigsten Rechtsbereiche mit hohem Risiko; Sekundäres wird nachrangig umgesetzt.	2,7	3,2	66	
129	Externe Rechtsberatung gezielt nutzen	Unterstützung durch spezialisierte Kanzleien oder Beratungen, um komplexe Vorgaben effizient umzusetzen.	3	3,2	46	
130	Europäisches Regulierungsbabel	Frühzeitige Rechtsprüfung	Neue Konzepte werden früh juristisch geprüft, um Konflikte zwischen EU- und nationalem Recht zu vermeiden.	3,2	3,1	56
131		Abstimmung mit Fachverbänden	Zusammenarbeit mit Verbänden und Rechtsgremien, um widersprüchliche Vorgaben zu identifizieren und Lösungswege zu kommunizieren.	2,6	3,1	46
132		Politischen Dialog suchen	Beteiligung an Konsultationen oder Pilotinitiativen, um Harmonisierung von Vorschriften aktiv mitzugestalten.	3,6	2,8	42
133	Begriffsterror statt kreativer Freiheit	Kreative Compliance	Entwicklung rechtlich konformer, aber markenwirksamer Kommunikationsstrategien (z. B. alternative Begriffe, Storytelling).	3	3,4	52
134		Frühe juristische Prüfung	Marketing- und Produktteams binden rechtliche Expertise früh ein, um Konflikte mit Health-Claims- oder Bezeichnungsrecht zu vermeiden.	2,2	4	80
135		Branchenweite Leitlinien fördern	Gemeinsame Standards (z. B. über Verbände) schaffen Rechtssicherheit und Orientierung bei Begriffsnutzung.	3,8	2,6	28

Problemfeld	Lösungsansatz	Erklärung / Beispiel	Effort	Impact	Umsetzungsgrad in %	
136		Politische Dialoge zu Naming-Regeln	Unternehmen engagieren sich in Verbänden oder Konsultationen, um praxistauglichere Regelungen zu erreichen.	2,8	3,2	40
137	Regulatorische Zeitlupe bei technologischem Sprint	Regulatorischen Dialog zu neuen Technologien stärken	Regelmäßiger Austausch zwischen Unternehmen, Behörden und Forschungseinrichtungen zu neuen Verfahren wie Precision Fermentation.	3,8	2,6	40
138		Proaktive Mitarbeit in Pilotprojekten	Teilnahme an regulatorischen Lern- und Forschungsprojekten, um neue Technologien früh zu erproben.	3,4	2,8	36
139		Branchenübergreifende Standards schaffen	Entwicklung gemeinsamer technischer und ethischer Leitlinien, um Regulierung zu erleichtern.	4,4	2,4	20
140		Frühzeitige Risiko- und Rechtsanalyse	Innovations- und Rechtsabteilungen bewerten neue Technologien kontinuierlich, um Risiken und Chancen früh zu erkennen.	3,4	2,4	36
Barriere 05 - Marktstruktur und Handelsschranken						
141	Marktmacht als Gatekeeper	Frühe Einbindung des Handels	Handelspartner werden früh in Innovationsüberlegungen einzogen, um Vertrauen und Commitment aufzubauen.	3,67	3,89	53,4
142		Co-Creation mit Handelspartnern	Hersteller entwickeln und testen neue Produkte gemeinsam mit Einkäufer:innen oder Handelsmarkenabteilungen.	3,44	3,44	46,6
143		Testphasen & Pilotlistungen	Begrenzte Testphasen (z. B. 6 Monate) mit klaren Erfolgskennzahlen vor einer Entscheidung über die dauerhafte Listung.	3,11	3,67	40
144		Round Tables & Dialogformate	Regelmäßige Austauschforen zwischen Hersteller und Handel zur frühzeitigen Diskussion von Innovation.	3,44	3,44	40
145		Preis- & Technologieinnovation	Technologische Vorteile oder effiziente Prozesse ermöglichen wettbewerbsfähige Preise und erleichtern die Listung.	3,67	3,67	40
146		Kommunikationsunterstützung bei Neueinführung	Handelspartner erhalten Marketing- und POS-Pakete, um Innovation gemeinsam sichtbar zu machen.	2,11	3,78	86,6
147	Geringe Aufgeschlossenheit für Neuheiten	Beleg durch Marktdata & Tests	Handelspartner werden Pilot- und Konsument:innendaten vorgelegt, um das Risiko zu reduzieren.	3,11	4,11	55,6

Problemfeld	Lösungsansatz	Erklärung / Beispiel	Effort	Impact	Umsetzungsgrad in %
148	Partnerschaftliche Risikoaufteilung	Gemeinsame Promotions oder Rücknahmevereinbarungen senken die Hürden für Listungen.	4,22	3,67	42,2
149	Innovationskommunikation an Entscheider	Category Manager:innen und Einkäufer:innen werden gezielt mit klaren Nutzenargumenten ansprochen.	2,67	3,56	62,2
150	Stärkere Einbindung des Vertriebs	Vertrieb wird aktiv in die Innovationskommunikation integriert, um den Handel zu überzeugen.	2,44	3,56	71,2
151	Erfolgsgeschichten etablieren	Frühere Markteinführungen ähnlicher Produkte werden als Beleg für Innovationsfähigkeit genutzt.	2,11	3,11	62,2
152 Einseitige Margenverteilung	Value-Sharing-Modelle verhandeln	Gemeinsame Margen- oder Beteiligungsmodelle bei Produkteinführungen.	4,7	3,3	32
	Transparente Innovationskalkulation	Offenlegung von Kosten und Risiken, um faire Preisverhandlungen zu ermöglichen.	3,6	3,4	32
154	Kooperative Vermarktbungsinitiativen	Handel und Unternehmen teilen sich Marketing- & Promotionkosten.	3,8	3,7	44
155	Preisdominanz	Mehrwertkommunikation gezielt ausbauen	2,9	3,6	62
156	Handelskommunikation gemeinsam gestalten	Unternehmen und Handel entwickeln gemeinsame POS- und Kommunikationskonzepte.	3	3,1	54
157	Storytelling & Herkunftskommunikation	Emotionale Geschichten über Produktentstehung und Herkunft vermitteln Wert.	2,4	3,3	62
158	Handzettel & digitale Promotiontools	Innovation wird gezielt über Handzettel und digitale Kanäle platziert.	2,8	3,3	66
159	Go-to-Market-Tools einsetzen	Nutzung von Launch-Leitfäden und Content-Paketen zur professionellen Einführung.	2,8	3,2	52
160	POS-Aktivierungen mit Erlebnisfokus	Verkostungen, Themenwelten oder Events rücken den Wert ins Zentrum.	2,9	3,5	64

Problemfeld	Lösungsansatz	Erklärung / Beispiel	Effort	Impact	Umsetzungsgrad in %
161	Schulung des Vertriebsteams	Vertrieb wird trainiert, um den Wert von Innovation gegenüber dem Handel zu vermitteln.	2,4	3,5	82
162	Kurze Innovationslebenszyklen	Längere Testphasen mit Handel aushandeln	4,5	3,83	33,4
163	Intensivere Kommunikation mit Handel	Regelmäßiger Austausch, um Verständnis für Anlaufzeiten zu schaffen.	2,83	3,67	66,6
164	Trial-Maßnahmen konsequent priorisieren	Weniger, aber stärker unterstützte Innovation mit Budget für Verkostung, Preisaktionen und Sampling.	3,33	3,67	40
165	Fehlende Rückmeldung zur Produktoptimierung	Strukturierte, kurze Feedbackoptionen	3,67	3,83	40
166	Hohes Auslistungsrisiko	Handel soll Innovation über längere Zeiträume beobachten.	4	4	48
167	Erfolgskriterien anpassen	Qualitative Kennzahlen (z. B. Markenaufbau) ergänzen kurzfristige KPIs.	2,6	3,4	60
168	Enges Monitoring & Kommunikation	Unternehmen begleiten Listungen aktiv und besprechen Performance regelmäßig mit dem Handel.	3,2	3,4	72
169	Pilotlistungen vor nationalem Roll-out	Regionale Tests reduzieren Risiken für beide Seiten.	3,4	3,6	52
170	Fehlende Co-Innovation	Frühzeitige Einbindung des Handels	3,8	3,8	64
171	Gemeinsame Entwicklungsprojekte	Mit ausgewählten Handelspartnern werden Pilotprojekte gestartet, bevor breiter ausgerollt wird.	3,4	4	52
172	Erfahrungsaustausch mit Innovationspartnern	Dialog- und Verkostungsformate mit Händlern, die bereit sind, Neues zu testen.	2,8	3,8	64
173	Vertriebs- und Innovationsabteilungen vernetzen	Interne Zusammenarbeit fördert gezielte Ansprache von Händlern mit Innovationsinteresse.	2,4	4	60

Problemfeld	Lösungsansatz	Erklärung / Beispiel	Effort	Impact	Umsetzungsgrad in %	
Barriere 06 - Konsumentenverhalten und -Akzeptanz						
174	Skepsis von Konsumenten gegenüber Neuem – z. B. bei Zutaten, Technologien oder Formaten	Transparente Kommunikation	Offenlegung von Herkunft, Zutaten und Herstellverfahren schafft Vertrauen bei neuen Technologien.	2,33	3,17	76,6
175		Multiplikatoren & Influencer nutzen	Zusammenarbeit mit vertrauenswürdigen Meinungsbildnern stärkt Glaubwürdigkeit.	3	3,33	43,4
176		Verkostung & sensorische Erfahrung	Probieren baut Hemmschwellen ab – Sampling, Verkostungen, In-Store-Events.	2,5	2,83	56,6
177		Salamitaktik – schrittweise Innovation	Neue Technologien oder Zutaten werden in kleinen, verständlichen Schritten eingeführt, statt Konsumenten zu überfordern.	2,83	3,33	43,4
178	Widersprüchliche Konsumentenansprüche	Zielgruppen klar trennen	Positionierung nach Lebensstil oder Kaufmotiv statt Versuch, alle Ansprüche gleichzeitig zu erfüllen.	3,67	3,83	63,4
179		Ehrlich über Zielkonflikte sprechen	Klare Kommunikation, dass nicht alles zugleich möglich ist, erhöht Glaubwürdigkeit.	3	3,17	60
180		Varianten für unterschiedliche Bedürfnisse	Mehrere Produktlinien (z. B. Bio, konventionell, High Protein) bedienen verschiedene Ansprüche.	3,83	3,67	70
181		Auf Hauptnutzen fokussieren	Eindeutige Kernbotschaft (z. B. Geschmack oder Gesundheit) vermeidet Überforderung.	2,5	3,17	53,4
182		Spannungsfelder früh in der Entwicklung berücksichtigen	Widersprüche wie Preis vs. Nachhaltigkeit werden schon in der Ideation erkannt und priorisiert.	3	4	43,4
183	Fehlendes Produktverständnis	Nutzen klar erklären	Verpackung, POS und Kommunikation machen den Produktvorteil auf einen Blick verständlich.	3,38	4,25	65
184		Konsumenten früh testen lassen	Feedback in frühen Phasen hilft, Missverständnisse zu vermeiden.	2,25	4	67,6
185		Einfache Sprache & Design	Klare Begriffe und Visuals statt Fachjargon oder Komplexität.	2,63	3,75	67,6
186		Anwendung zeigen	Kurze Clips, Rezepte oder Demos zeigen, wie und wann das Produkt genutzt werden kann.	2,75	2,75	62,6
187	Skepsis gegenüber neuen Technologien und Zutaten	Transparente Markenführung	Ehrliche und nachvollziehbare Kommunikation über Prozesse und Verantwortung.	3	3,13	65
188		Kooperation mit unabhängigen Partnern	Zusammenarbeit mit NGOs, Forschung oder Zertifizierern stärkt Glaubwürdigkeit.	3,38	2,75	47,6

Problemfeld	Lösungsansatz	Erklärung / Beispiel	Effort	Impact	Umsetzungsgrad in %	
189		Gesellschaftliche Verantwortung zeigen	Themen wie Nachhaltigkeit, Fairness und Gesundheit werden konsequent kommuniziert.	2,88	3,13	65
190		Langfristige Markenbindung aufbauen	Kontinuität und Verlässlichkeit schaffen Vertrauen.	4,13	4,63	75
191	Negatives Labeling	Zielgruppenorientierte Sprache	Begrifflichkeiten an Akzeptanzniveau der Zielgruppe anpassen.	2,83	3,5	56,6
192		Positive Frames nutzen	Fokus auf Genuss und Qualität statt Verzicht oder Ersatz.	2,33	3,25	65
193		Naming-Tests durchführen	Begriffe werden empirisch getestet, bevor Produkte auf den Markt kommen.	2,92	3,08	31,6
194		Zusammenarbeit mit juristischen Beratern	Rechtliche Prüfung von Claims und Begriffen, um Konflikte und Missverständnisse zu vermeiden.	2,75	3,42	60
195	Fehlende Probiermöglichkeiten	Verkostungen & Sampling-Kampagnen	Probieraktionen an POS, Events oder über Online-Sampling.	3,25	3,67	41,6
196		Probiergrößen & Bundles	Kleine Einheiten oder Probierpakete senken Einstieghürden.	3,33	3,17	30
197		Digitale Cashback-Aktionen	Niedrigschwellige Testanreize über Apps oder Online-Plattformen.	3,33	2,5	23,4
198	Overload durch Produktvielfalt	Klare Differenzierung	Fokus auf ein herausragendes Leistungsversprechen statt breitem Sortiment.	3,6	4	52
199		Weniger Neuheiten, mehr Fokus	Reduktion der Innovationsfrequenz zugunsten klar positionierter Produkte.	2,6	4	52
200		Gezielte Shopper-Kommunikation	Weniger Botschaften, dafür klare Kaufanreize am POS.	3,4	3,6	44
201	Tradierte Ernährungsroutinen	An vertraute Essmuster anknüpfen	Neue Produkte werden in bekannte Rituale integriert (z. B. als Beilage, Snack, Brotaufstrich).	2,8	3,4	52
202		Einstieg über Hybridprodukte	Misch- oder Übergangsprodukte erleichtern den Wechsel.	4	3,2	32
203		Genuss im Vordergrund	Emotionaler Zugang über Geschmack und Alltag statt reiner Gesundheits- oder Funktionsargumentation.	3,8	4	44

ZEIT FÜR ZUKUNFT

Warum jetzt der beste Moment für eine Innovationsoffensive ist

Diese Studie wäre nicht möglich gewesen ohne die mehr als 160 Expert:innen und Entscheidungsträger:innen aus der Lebensmittelbranche, die ihre Zeit, Erfahrungen und Ideen mit uns geteilt haben. Ihre Erfahrungen und Einsichten bilden die Grundlage unserer Untersuchung – und im besten Falle die Basis für eine neue Innovationsoffensive in der Industrie. Ihnen sind wir zu Dank verpflichtet.

Auch wenn dies das Ende unserer Studie markiert, wollen wir sie ausdrücklich nicht als Abschluss, sondern als Startpunkt verstehen: Allen, die in ihren Unternehmen jetzt konkrete Schritte zur Verbesserung der Innovationskraft angehen wollen, bieten wir unsere Unterstützung an, und zwar insbesondere bei

- **Status Quo-Analyse Ihrer Innovationslandschaft**
- **Identifizierung und Priorisierung erfolgskritischer Barrieren**
- **Formulierung eines maßgeschneiderten Innovation-Playbooks**
- **Sparring mit den Innovationsverantwortlichen im Unternehmen**

Unsere Studie hat gezeigt, dass für Markenartikler Innovation entscheidend ist, um aus der Defensive zu kommen und ihre Zukunft zu sichern.

Dabei lassen sich zwei Arten von Akteuren unterscheiden: Diejenigen, die Zukunft geschehen lassen, und diejenigen, die sie aktiv gestalten. Unsere Branche braucht dringend mehr Gestalter, die ihre Zukunft selbst in die Hand nehmen und damit den Wandel vorantreiben.

Wenn wir mit dieser Studie einen Beitrag dazu leisten können, hat sie ihren Zweck erfüllt.


Prof. Dr. Carsten Leo Demming


Jochen Matzer

*Wir freuen uns über jede Art von Feedback. Bei Fragen oder Anmerkungen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung – kontaktieren Sie uns einfach unter:
Prof. Dr. Carsten Leo Demming: +49 1575 8462743 oder per E-Mail an carsten.demming@dhw.de
Jochen Matzer: +49 171 3311488 oder per E-Mail an jochen.matzer@foodharbour.de*

Entscheider:innen dieser Unternehmen wurden im Rahmen der Studie befragt:



Wir danken allen Interviewpartner:innen! Darüber hinaus bedanken wir uns bei den über 100 Expert:innen, die an der Evaluierungsphase teilgenommen haben.

Danke Harald Willenbrock für die Erstellung der Texte und www.fibra.agency für Gestaltung & Layout.

**Die gesamte Studie
als PDF**



Hier zum Download

**Herzlichen Dank an die Rügenwalder Mühle
für die großzügige Unterstützung, die die professionelle Gestaltung
und den Druck dieser Studie ermöglicht hat.**