

## Zusammenfassung

In der Lebensmittelverarbeitung der Neuen Bundesländer gab es im Jahr 2006 rund 1.200 Betriebe mit ca. 98.000 Beschäftigten. Der Umsatz von etwa 23,7 Mrd. Euro entspricht 17,7 % des Gesamtumsatzes der deutschen Ernährungsindustrie. Im Rahmen einer schriftlichen und mündlichen Befragung wurden im Zeitraum von Februar bis Juni 2006 insgesamt 53 Unternehmen der Lebensmittelerzeugung in den Neuen Bundesländern analysiert. Ziel dieser Analyse war es, ein Material zu schaffen, welches Informationen zu wesentlichen Fragen in der Ernährungsbranche gibt. Es sollen damit kompetente Entscheidungsträger und Führungskräfte der Branche und der Politik angesprochen werden, um insbesondere die zu realisierenden zukünftigen Aufgaben und die dafür zu schaffenden Rahmenbedingungen für den Erfolg der Branche zu klären.

Die Ergebnisse der Branchenanalyse belegen die Wichtigkeit, im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen vor allem die Innovationskompetenz, das Marketing sowie das Unternehmenspersonal umfassend zu entwickeln. Im Umfeld teilweise spezifischer und die Branche besonders belastender Rahmenbedingungen (Preiskampf auf dem Absatzmarkt, steigende Nebenkosten und Rohstoffpreise) gehen die Unternehmen von einer deutlichen Verschlechterung der zukünftigen Verfügbarkeit von qualifizierten Fachkräften aus. Weil die Verfügbarkeit gut ausgebildeten Personals gleichwohl einer der wichtigsten Standortfaktoren ist, konzentrieren sich viele Unternehmen bereits jetzt wieder verstärkt auf Ausbildung (z. B. Lehrlinge) und Weiterbildung (v. a. in den Bereichen Qualitätsmanagement, Verkauf/Marketing, Produktentwicklung) des eigenen Personals.

Der übergroße Anteil der befragten Unternehmen betreibt eigene, zielgerichtete Forschung und Entwicklung (FuE). Den Schwerpunkt der Innovationen in der Ernährungsbranche bildet mit neun von zehn Nennungen erwartungsgemäß die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von neuen Produkten. Immerhin knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen nutzen wissenschaftliche Tätigkeiten zudem zur Prozessverbesserung, gut 30 Prozent sind in der Entwicklung neuer Technologien aktiv. Von besonderem Interesse ist es, dass fast die Hälfte der Unternehmen plant, ihre eigenen jährlichen Aufwendungen für Forschung und Entwicklung in den nächsten Jahren zu erhöhen. Deutliche Reserven gibt es hingegen in der Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen zu konstatieren. Wenngleich viele Unternehmen über Kontakte zu universitären und außeruniversitären Instituten verfügen, so sind diese doch zumeist auf einzelne Projekte und lokale Kooperationen beschränkt. In der Entwicklung und Ausgestaltung von Netzwerken ist daher ein Potenzial für die Verbesserung der FuE-Kapazitäten der Unternehmen zu sehen.

Trotz der Tatsache, dass die Entwicklung und Weiterentwicklung von Produkten den Schwerpunkt der FuE-Tätigkeit in den Unternehmen bildet, ist die Ernährungsindustrie im Vergleich zu anderen Branchen unterdurchschnittlich innovativ. Jährlich werden etwa 25.000 bis 30.000 neue Artikel in den Markt eingeführt. 65 bis 75 % dieser Artikel sind 3 Jahre nach der Markteinführung wieder verschwunden. Klassische Qualitätsstufen von niedrig, mittel, hoch und premium werden von den Verbrauchern zunehmend als "künstliche" Abstufungen einer Standardqualität gesehen. Weiterentwicklungen bestehender Produkte und Nachahmungen von Wettbewerbsprodukten nehmen einen großen Umfang ein, "Branchenlösungen" sind oft das Ergebnis. Die Mehrheit der befragten Unternehmen schätzt jedoch ein, mit ihren Produkten ein hohes Qualitätsniveau zu bedienen. Preislich sind die Produkte mit ihrer hohen Qualität vorrangig im Mittelfeld angesiedelt. 79 % der Unternehmen geben zudem an, ihre Produkte (bzw. einen Teil des Sortiments) als Markenartikel zu vermarkten.

Die Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung der Verbraucher und der Selbsteinschätzung durch die Unternehmen hat wesentliche Ursachen in einem noch zu schwachen Aufspüren der unternehmenseigenen Kernkompetenzen, einem z. T. "stiefmütterlichen" Umgang mit der Marktforschung sowie in noch zu wenig systematischen Marketingprozessen. Wenn nur 43 % der befragten Markenartikel vermarktenden Unternehmen sich regelmäßig durch Marktforschung über die Ansprüche und Anforderungen ihrer Zielgruppen informieren und 19 % dazu ausschließlich veröffentlichte Studien nutzen, ist kaum herauszufinden, welche Bedürfnisse die Verbraucher tatsächlich haben, was sie beim Kauf der Produkte erwarten. Wenn in einem national/global agierenden Markt nur 38 % dieser Unternehmen die Produktpositionierungen ihrer Wettbewerber für den gesamten Markt sehr gut kennen, kann nicht im Benchmark mit den Wettbewerbern festgestellt werden, wo sich die eigenen Wettbewerbsvorteile befinden.

Qualität definiert sich immer aus der Sicht des Kunden. Der Aufwand, den ein Unternehmen in Qualität steckt, muss darstellbar sein und auch dargestellt werden. Besitzen die Produkte tatsächlich diese hohe Qualität, dann muss sie den Kunden vermittelt und ein dauerhaft hoher Preis realisiert werden. Lässt sich jedoch die bessere Qualität nicht vermitteln und in höhere Preise umwandeln, sollten die Produkte preisgünstiger hergestellt werden.

Im Zuge des Systemwettbewerbs zwischen klassischem Lebensmitteleinzelhandel und diskontierenden Vertriebslinien wird es zukünftig für die Lebensmittelhersteller essentiell wichtig, mit einer klaren eigenen Profilierung die Prozesse der Profilierung des Handels zu unterstützen und gezielt aus dem Einerlei der "Mittelfeldlage" herauszukommen. Große Potenziale bestehen darin, alle Maßnahmen an einer klaren Strategie auszurichten.

Den Ergebnissen der Einzelbefunde der Befragung entsprechend, bilden in der Gesamtbetrachtung aller Unternehmen für die zukünftige Entwicklung 1. der Personalaufbau, 2. die Erweiterung der Absatzmärkte außerhalb der Neuen Bundesländer, 3. der Aufbau neuer oder die Erweiterung bestehender Geschäftsfelder sowie die 4. Entwicklung neuer Produkte die am häufigsten genannten Schwerpunkte.