

Branchenstrategie
zur Unterstützung des
Branchenkompetenzfeldes Ernährungswirtschaft
im Land Brandenburg

im Auftrag des
Ministeriums für Wirtschaft des Landes Brandenburg

- Kurzfassung -

Delmenhorst, im Dezember 2007

Ansprechpartner:

Dipl.- Ing. Jan Damberg (Projektleitung)

Dr. Michael Ridder

MR Gesellschaft für Regionalberatung mbH

Am Wollager 11

27749 Delmenhorst

Tel.: (+49-4221) 9 63 73 0

Fax: (+49-4221) 9 63 73 29

E-mail: j.damberg@mr-regionalberatung.de

<http://www.mr-regionalberatung.de>

Inhaltsverzeichnis:

1	Vorwort	- 4 -
2	Kurzfassung der Bestandsanalyse	- 6 -
2.1	Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit der Ernährungswirtschaft als Branche des Verarbeitenden Gewerbes	- 6 -
2.2	Zusammenfassung des regionalspezifischen Teils der Bestandsanalyse	- 8 -
3	SWOT-Analyse.....	- 14 -
4	Kurzfassung der Branchenstrategie	- 16 -
4.1	Übergeordnete und strategische Ziele für die Weiterentwicklung der Ernährungswirtschaft in Brandenburg	- 16 -
4.2	Wachstum und Beschäftigung durch Bestandsentwicklung, Neuansiedlung und Ergänzung der Wertschöpfungskette	- 17 -
4.3	Zukunftssicherung durch FuE und die Umsetzung von Innovationen.....	- 18 -
4.4	Erschließung neuer Absatzmärkte.....	- 19 -
4.5	Nachhaltige Fachkräfteentwicklung.....	- 20 -
4.6	Ressourcenbündelung an regionalen Schwerpunkten des Branchenkompetenzfeldes	- 21 -
4.7	Spezialisierung im Branchenkompetenzfeld	- 21 -
4.8	Nutzung von Synergieeffekten zu anderen Branchenkompetenzfeldern.....	- 22 -
4.9	Einsatz von Querschnittstechnologien.....	- 23 -
4.10	Vernetzung und Verbundprojekte	- 24 -
4.11	Weitere relevante Strategiefelder für das Branchenkompetenzfeld	- 25 -
4.12	Zusammenfassende Übersicht	- 28 -

1 Vorwort

Das Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg hat die MR Gesellschaft für Regionalberatung mbH damit beauftragt, im Rahmen eines Gutachtens die hier vorgelegte Branchenstrategie zur wirtschaftspolitischen Unterstützung des Branchenkompetenzfeldes Ernährungswirtschaft zu erarbeiten.

Seit Mitte 2005 hat das Land Brandenburg eine Neuausrichtung der Wirtschaftsförderpolitik eingeleitet. Mit dem strategischen Ansatz: „Stärken stärken – Mehr Wirtschaftswachstum für mehr Beschäftigung“ verfolgt das Land nun noch intensiver die Ziele, Wettbewerbsfähigkeit und Innovation zu stärken, dauerhafte Arbeitsplätze zu schaffen und damit nachhaltiges Wachstum zu fördern. Mit einer effektiveren Förderung von Wachstum und Beschäftigung und der Unterstützung des Strukturwandels in Richtung einer wissensbasierten Wirtschaft befindet sich diese Politik im Einklang mit den Zielen der Lissabon-Strategie auf europäischer Ebene.

Ein wichtiges Element des Kurswechsels ist die stärkere sektorale Fokussierung der Wirtschaftsförderung. Durch Analysen der Wirtschaftsstruktur des Landes Brandenburg wurden 16 Branchenkompetenzfelder und eine Querschnittsbranche¹ ermittelt, die sich in den letzten Jahren dynamisch entwickelt haben und Wachstumspotenziale für die Zukunft aufweisen.

Wesentliche Elemente der Neuausrichtung der Wirtschaftsförderpolitik wurden bereits auf den Weg gebracht:

- Investitions-, Technologie- und Innovationsförderung weisen klare Prioritätensetzungen auf die Branchenkompetenzfelder auf.
- Der Aufbau von landesweiten Kooperationsnetzwerken in den Branchenkompetenzfeldern wird gefördert mit Mitteln aus dem GA-Clustermanagement und ist schon weit vorangeschritten.
- Das von der Landesregierung beschlossene „Landesinnovationskonzept Brandenburg 2006“ bewertet die Branchenkompetenzfelder (mit Ausnahme Tourismus)² hinsichtlich ihrer Innovationspotenziale.

¹ Die Branchenkompetenzfelder sind: Automotive; Biotechnologie/Life Sciences; Energiewirtschaft/-technologie; Ernährungswirtschaft; Geoinformationswirtschaft; Holzverarbeitende Wirtschaft; Kunststoffe/Chemie; Logistik; Luftfahrttechnik; Medien/IKT; Metallherzeugung, -be- und -verarbeitung, Mechatronik; Mineralöl/Biokraftstoffe; Optik; Papier; Schienenverkehrstechnik; Tourismus. Mikroelektronik wird als Querschnittsbranche betrachtet.

² Für die strategische Unterstützung des Branchenkompetenzfeldes Tourismus wurde die Landestourismuskonzeption in 2006 überarbeitet und vom Kabinett beschlossen.

Die einzelnen Branchenkompetenzfelder benötigen nun für ihre weitere Entwicklung gezielte wirtschaftspolitische Unterstützung. Deshalb wird mit Hilfe von Branchenstrategien, ein auf die spezifischen Bedürfnisse zugeschnittener Instrumenten- und Maßnahmenmix für jedes Branchenkompetenzfeld erarbeitet. Dabei steht das gesamte wirtschaftsrelevante Unterstützungsinstrumentarium für die Branchenentwicklung im Blickfeld. Die strategischen Leitlinien und Aktionsfelder des Landesinnovationskonzeptes werden berücksichtigt.

Die Branchenstrategie für das Branchenkompetenzfeld Ernährungswirtschaft umfasst eine Stärken-Schwächen-Analyse des Branchenkompetenzfeldes, nimmt eine Einschätzung der Entwicklungsperspektiven vor und leitet daraus strategische Entwicklungsziele ab. Anschließend werden Handlungsempfehlungen und Maßnahmen zur gezielten Unterstützung des Branchenkompetenzfeldes vorgeschlagen.

Wirtschaftspolitik kann immer nur begrenzt und zeitlich befristet Hilfe anbieten. Unverzichtbar für die Weiterentwicklung der Branchenkompetenzen sind das Engagement und Aktivitäten der Unternehmen. Daher benennt die Branchenstrategie auch Maßnahmen und Initiativen, die unabhängig von staatlicher Unterstützung zur Erhöhung der Wettbewerbfähigkeit beitragen und in Eigenregie bzw. unter der Koordination von Netzwerken von den Unternehmen durchgeführt werden können. Die Branchenstrategie greift darüber hinaus Berliner Potenziale für die Entwicklung des Branchenkompetenzfeldes auf und berücksichtigt diese im Instrumentenmix.

Die folgende Kurzfassung ist ein Auszug aus der Langfassung der Branchenstrategie.

2 Kurzfassung der Bestandsanalyse

Im folgenden Kapitel werden die Spezifika der Ernährungswirtschaft als Branche des verarbeitenden Gewerbes zusammengefasst sowie die wichtigsten aktuellen Themen, Herausforderungen und Zukunftsmärkte aufgezeigt (vgl. 2.1). Anschließend erfolgt die Zusammenfassung des regionalspezifischen Teils der Bestandsanalyse (vgl. 2.2).

2.1 Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit der Ernährungswirtschaft als Branche des Verarbeitenden Gewerbes

Ein Kennzeichen der Ernährungswirtschaft im Vergleich zu anderen Branchen ist ihre sehr *heterogene interne Struktur*. Sie gruppiert sich in viele, teils sehr eigenständige Teilbranchen mit unterschiedlichen Teilmärkten und oftmals sehr lang zurückreichenden Handwerkstraditionen und Herstellungstechniken, die vergleichsweise wenig Anknüpfungspunkte für gemeinsame, teilbranchenübergreifende Kooperationen bieten.

Die Lebensmittelindustrie ist eine sehr „reife“ *Branche*, deren Märkte zumindest in den westeuropäischen Industrieländern weitgehend gesättigt sind. Dies führt zu weitgehend stagnierenden oder gar rückläufigen Umsätzen, einem starken Verdrängungswettbewerb und einem großen nationalen und internationalen Konkurrenzdruck. Obwohl sich die Produktlebenszyklen verglichen mit anderen Branchen noch relativ lang darstellen, ist in den letzten Jahren auch in der Lebensmittelindustrie eine erhebliche Verkürzung zu konstatieren, die bei den Lebensmittelherstellern einen starken Druck zur Produktion neuer Erzeugnisse hervorruft. Aufgrund der oftmals großen Herstellungsmengen sowie des starken Kostenwettbewerbs ist zudem ein erheblicher Rationalisierungsdruck zu verzeichnen. Experten prognostizieren auch für Deutschland künftig einen stärkeren Konzentrationsprozess in der Lebensmittelindustrie.

Angesichts der in den letzten Jahren zu beobachtenden *Konzentrationsprozesse im Lebensmitteleinzelhandel* sehen sich die Lebensmittelhersteller mit stetig größeren Handelskonzernen und im Hinblick auf ihre Marktstellung mit einer entsprechend defensiven Position bei Preisverhandlungen konfrontiert. Zudem verstärken die vor allem in Deutschland seit Jahren zu verzeichnenden Marktanteilsgewinne von Discountern bei den Herstellern den Preisdruck. Alternative Vertriebswege wie die Direktvermarktung, Hofläden, Kooperationen mit dem Fachhandel oder der Aufbau eigener Filialsysteme spielen vor allem für die kleinen Hersteller eine große Rolle. Im Zusammenhang mit Franchisekonzepten und der derzeitigen Tendenz, dass sich einige Betriebstypen des LEH verstärkt auf lokale und regionale Erfordernisse und Produkte sowie individuelle Kundenwünsche

einstellen, ergeben sich insbesondere für kleinere Lebensmittelhersteller jedoch auch Chancen.

Angesichts der Herstellung teils großer Tonnagenmaßstäbe sowie des starken Preis- und Rationalisierungsdrucks spielen **Prozessinnovationen** stärker als in anderen Branchen des verarbeitenden Gewerbes eine große Rolle. Investitionen in Maschinen, Produktionsanlagen und die Herstellungstechnik sowie Logistik haben vor dem Hintergrund des vergleichsweise hohen Rationalisierungsdrucks eine hohe Bedeutung, wobei innovative Herstellungstechniken und -methodiken in aller Regel von den Zulieferern aus dem Maschinenbau bezogen bzw. zugekauft werden. **Produktinnovationen** sind angesichts der sich verkürzenden Produktlebenszyklen sowie des hohen Innovationsdrucks in der Lebensmittelindustrie zwar ebenfalls von großer Wichtigkeit, als Innovationstreiber gelten weniger stark als in anderen Branchen allerdings naturwissenschaftlich-technologische Aspekte, sondern v.a. Marketing, Vertrieb und betriebliche Markenstrategien. So sind z.B. Innovationen bei der Verpackung von Lebensmitteln eine häufige Form der Produktinnovation, v.a. mit Blick auf den wachsenden Conveniencemarkt. Unternehmen der Verpackungsindustrie spielen als möglicher Kooperationspartner bei der Produktentwicklung vor diesem Hintergrund eine wichtige Rolle für Betriebe des Ernährungsgewerbes.

Trotz der in den westlichen Industrieländern insgesamt gesättigten Märkte für Lebensmittel ergeben sich einige wichtige teilbranchenübergreifende **Trends und Zukunftsmärkte**, für die auch hierzulande langfristig gesehen noch Wachstumschancen bestehen und deren Besetzung mit konkurrierenden Herstellern noch nicht soweit fortgeschritten sind. Die zentralen Trends sind:

- Trend zu Wellness und Gesundheit – Functional Food und (regionale) Bioprodukte
- Trend zu Convenience-Produkten
- Hybridisierung im Konsumverhalten

Als zentrale Themen und **Herausforderungen**, mit denen sich die Ernährungsindustrie als Branche aktuell und in Zukunft konfrontiert sieht, können genannt werden:

- Handlungsbedarfe im Bereich Logistik
- Handlungsbedarfe zur Reduzierung von Energiekosten und Potenziale im Bereich der Reststoffverwertung
- Anforderungen an die Ernährungswirtschaft durch Auflagen zur Lebensmittelsicherheit

2.2 Zusammenfassung des regionalspezifischen Teils der Bestandsanalyse

Lage- und Standortpotenziale

Mit der direkten räumlichen Nähe zum Absatzmarkt Berlin verfügen die Brandenburger Unternehmen der Lebensmittelwirtschaft über ein erhebliches Marktpotenzial, so dass Standortvorteile vor allem bei Produkteigenschaften wie „Frische“ und „Regionalität“ zu konstatieren sind. Auch mit Blick auf die generelle Verfügbarkeit von Rohstoffen sind grundsätzlich große endogene Standortpotenziale für Unternehmen der Lebensmittelindustrie vorhanden. Vor dem Hintergrund der Europäischen Osterweiterung ergeben sich für die Brandenburger Ernährungswirtschaft durch die direkte Nachbarschaft zu Polen schließlich weitere Lagevorteile.

Bedeutung der Branche für das Land Brandenburg

Mit Blick auf die absoluten Beschäftigtenzahlen ist die Ernährungswirtschaft in Brandenburg mit einem Anteil von knapp 13% die bedeutendste Branche des Verarbeitenden Gewerbes. Nach der Chemie- und Kunststoffindustrie sowie der Metallverarbeitung erreichte die Branche im Jahr 2006 zudem die drittgrößten Umsatzzahlen im verarbeitenden Gewerbe des Landes. Deutlich wird die große Bedeutung der Branche für das Land Brandenburg auch beim Blick auf die absoluten und relativen Investitionszahlen. Mit einem Anteil von fast 17% an allen Branchen des Verarbeitenden Gewerbes und einer Investitionsquote von knapp 6,6% ist die Ernährungswirtschaft in Brandenburg im Jahr 2006 mit Abstand die investitionsstärkste Branche gewesen, so dass konstatiert werden kann, dass die Branche in Brandenburg stark in ihre technologischen Grundlagen investiert. Mit Blick auf die räumliche Dimension der Beschäftigung ist schließlich auch auf die hohe beschäftigungspolitische Bedeutung der Branche vor allem für den ländlichen Raum in Brandenburg hinzuweisen.

Bedeutung des Standortes Brandenburg für die Ernährungswirtschaft

Im Hinblick auf die Beschäftigtenzahlen im Vergleich zu allen in Deutschland sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, ist das Land Brandenburg für die Ernährungswirtschaft kein überdurchschnittlich bedeutsamer Standort. Festzustellen ist jedoch eine im überregionalen Vergleich überdurchschnittliche Konzentration der Beschäftigten in den Teilbranchen Schlachten und Schlachten von Geflügel, der Obst- und Gemüseverarbeitung sowie der Herstellung von Mineralwasser und Erfrischungsgetränken. Im ungefähren Branchendurchschnitt liegt der Beschäftigtenanteil der Milchverarbeitung, der Backwaren und der Herstellung von Frucht-

und Gemüsesäften, während die Fleisch- und -Wurstverarbeitung, die Kartoffelverarbeitung sowie die Herstellung von Dauerbackwaren unterdurchschnittliche Konzentrationen aufweisen. Ähnliche Anteilsverhältnisse ergeben sich im Übrigen für die Umsätze der Ernährungswirtschaft und ihrer Teilbranchen.

Regionalspezifische Ausprägung der Wertschöpfungskette

Die Ernährungswirtschaft in Brandenburg ist im Hinblick auf die Präsenz der einzelnen Teilbranchen auch im Vergleich zu anderen Bundesländern vergleichsweise breit aufgestellt. Angesichts der quantitativen Beschäftigten- und Umsatzanteile liegt ein Fokus jedoch eindeutig in solchen Teilbranchen, die vergleichsweise stark in der Erst- und Weiterverarbeitung von landwirtschaftlichen Rohstoffen tätig sind. Branchen, in denen hochverarbeitete Erzeugnisse hergestellt werden, wie z.B. Süßwaren oder diätetische Erzeugnisse, sind im Gegenteil zur Lebensmittelindustrie in Berlin kaum bis wenig relevant.

Insgesamt weist die Brandenburger Ernährungswirtschaft aufgrund ihrer Konzentration in rohstoff- und landwirtschaftsnahen Teilbranchen und Verarbeitungsstufen eine vergleichsweise geringe Verarbeitungs- und Wertschöpfungstiefe auf. Vor allem vor dem Hintergrund der Trends in der Ernährungswirtschaft, die weiteres Marktwachstum vor allem bei höher verarbeiteten und Convenience-Produkten erwarten lassen, könnte ein branchenstrukturelles Entwicklungsrisiko für die Brandenburger Ernährungswirtschaft darin bestehen, künftig Marktanteile zu verlieren. Angesichts der in Zukunft gleichzeitig stärkeren Bedeutung regionaler Produkte, dürften sich aber auch Chancen aus der spezifischen Branchenstruktur ergeben.

Beschäftigten-, Umsatz- und Exportentwicklung

Sowohl mit Blick auf Umsätze und Exportzahlen, als auch auf die Beschäftigtenentwicklung ist die Ernährungswirtschaft in Brandenburg insgesamt eine Wachstumsbranche. Die Beschäftigtenzahl stieg von 2003 bis 2006 leicht um 1,6%, während die Zahlen im Bundesdurchschnitt in diesem Zeitraum mit einem Rückgang von gut 13% vergleichsweise stark gesunken sind. Dynamische Teilbranchen in Brandenburg, die gleichzeitig ein bedeutsames absolutes Beschäftigungspotenzial aufweisen sind v.a. die Schlachtbranche, die Obst- und Gemüseverarbeitung inkl. Fruchtsaftherstellung, die Backwarenherstellung sowie die Herstellung von Mineralwasser und Erfrischungsgetränken. Beschäftigungspolitisch bedeutsame Teilbranchen mit rückläufigen Beschäftigtenzahlen sind die Fleisch- und Wurst- sowie die Milchverarbeitung.

Die seit 2000 jeweils steigenden Ex- und Importzahlen können als Zeichen für die sich stärker abzeichnende Internationalisierung der Ernährungswirtschaft interpretiert werden.

Schließlich ist auch mit Blick auf die Produktivität der Brandenburger Ernährungswirtschaft zu resümieren, dass seit 1999 deutliche Zuwächse verzeichnet werden konnten, wobei die Zahlen zur Produktivität im Vergleich zu den bundesdeutschen Werten der Lebensmittelindustrie allerdings noch deutliche Rückstände aufweisen. Allein bei der Herstellung von Mineralwasser und Erfrischungsgetränken sind die Brandenburger Betriebe produktiver als auf Bundesebene.

Betriebsgrößenstruktur und Folgen für die regionale Wettbewerbsfähigkeit

Klein- und kleinstbetriebliche Strukturen sowie eine vergleichsweise starke Präsenz von mittelständischen Unternehmen charakterisieren die Branchenstruktur der Brandenburger Ernährungswirtschaft.

Abgesehen von fehlenden Großunternehmen über 500 Beschäftigten sowie einem ausgeprägteren mittelständischen Unternehmensbesatz ist die Größenstruktur der Brandenburger Ernährungswirtschaft mit Blick auf die Daten aus der amtlichen Statistik zwar ein ungefähres Abbild der Größenstruktur des verarbeitenden Gewerbes in Brandenburg sowie der Ernährungswirtschaft im Bundesvergleich. Von den in den Statistiken der drei Industrie- und Handelskammern im Land Brandenburg darstellbaren Unternehmen weisen jedoch knapp zwei Drittel der Betriebe weniger als zehn Beschäftigte auf.

Vor allem aufgrund des großen Anteils von Klein- und Kleinstbetrieben ist die regionale Ernährungswirtschaft mit den für die ostdeutsche Wirtschaftsstruktur allgemein hin bekannten Größennachteile konfrontiert, die als Ursachen für weitere zentrale betriebs- und regionalwirtschaftliche sowie branchenspezifische Folgeprobleme identifiziert werden können. Diese sind insbesondere:

- Eingeschränkte Finanzierungsmöglichkeiten,
- eine geringe Eigenkapitalausstattung,
- Investitionshemmnisse,
- geringe betriebliche Kapazitäten für kontinuierliche FuE,
- geringe Möglichkeiten zur Erzielung von Skaleneffekten,
- Produktivitätsrückstände,
- ein begrenzter Absatzradius,
- Marktzugangsbarrieren bzgl. Leistung im Lebensmitteleinzelhandel,
- eine Marktasymmetrie gegenüber großen auswärtigen Lebensmittelkonzernen und

- eine insgesamt verbesserungswürdige Marktpräsenz auf den regionalen Märkten, insbesondere mit Blick auf den großen Berliner Markt.

Zwischenbetriebliche Kooperationsstrukturen und Netzwerkinitiativen

In Brandenburg können zwar eine Reihe von einzelnen, gut funktionierenden zwischenbetrieblichen Kooperationsprojekten in der Ernährungswirtschaft identifiziert werden, funktionierende, unternehmensgetriebene und strategisch angelegte Netzwerke von Unternehmen, in denen systematisch Kooperation betrieben wird, existieren über den Standard gewöhnlicher Zuliefer- und Absatzverflechtungen hinaus nach Einschätzung der Gesprächspartner jedoch nicht. Zwischenbetriebliche Kooperationsprojekte im Bereich der Produktentwicklung oder zum abgestimmten Crossmarketing über die Teilbranchen hinweg beschränken sich auf einige Einzelfälle. Gut funktionierende Beispiele für vertikale Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette sind zwar in größerem Ausmaß vorhanden, nahezu alle Gesprächspartner sehen hier jedoch noch erheblich größere thematische Potenziale zur Vernetzung. Mit Blick auf mögliche thematische Anknüpfungspunkte zwischen Berliner und Brandenburger Betrieben sowie strategische Kooperationen mit Unternehmen aus dem Anlagen- und Maschinenbau sowie der Verpackungsindustrie ergeben sich ähnliche Aussagen.

Abgesehen von den zwischenbetrieblichen Netzwerken bestehen in der Region Berlin-Brandenburg eine Reihe von Netzwerken zu ernährungsspezifischen Themen, die von öffentlichen Einrichtungen, Intermediären oder Verbänden initiiert und getragen werden, an denen aber auch regional ansässige Unternehmen der Ernährungswirtschaft beteiligt sind. Zu nennen ist hier insbesondere das Brandenburger Ernährungsnetzwerk (BEN-Netzwerk), das mit einer Laufzeit von vorerst drei Jahren über die Netzwerkförderung der Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der Regionalen Wirtschaftsstruktur als sogenanntes GA-Branchennetzwerk gefördert wird. Durch die Angliederung der im Institut für Getreideverarbeitung (IGV) ansässigen Branchentransferstelle an das Netzwerk, sollen hierbei auch die branchenrelevanten Themen zu Produkt- und Verfahrensinnovationen eine prominente Rolle einnehmen. Weitere, eher zu Einzelthemen der Ernährungswirtschaft organisierte Netzwerkinitiativen, Kooperationsprojekte und Branchentreffpunkte werden von einzelnen Akteuren in der Region, wie z.B. dem Institut für Agrar- und Stadtökologische Projekte (IASP), oder der Wirtschaftsvereinigung der Ernährungsindustrie in Berlin und Brandenburg (WvEB) getragen.

Betriebliche FuE und lebensmittelrelevante wissenschaftliche Kompetenz des Standortes Berlin-Brandenburg

Die Region Berlin-Brandenburg ist ein national und international renommierter Wissenschaftsstandort für die gesamte Bandbreite an ernährungsrelevanten Themen und Disziplinen. Während sich Brandenburg, insbesondere in der Region um Potsdam, durch einen biowissenschaftlich-medizinischen Schwerpunkt sowie verschiedene Kompetenzen in landwirtschaftsnahen Forschungsbereichen auszeichnet, sind in Berlin vor allem verarbeitungs- und industrienaher Themen in den Bereichen Lebensmitteltechnologie und Lebensmittelhygiene ansässig. Die Wissenschafts- und Forschungsinfrastruktur zeichnet sich durch teils intensive nationale und internationale Kontakte sowie ein starkes Engagement in entsprechenden Forschungsverbundprojekten aus.

Gemessen an ihrer national und international renommierten Stellung wird eine zentrale Schwäche der lebensmittel- und ernährungsrelevanten Wissenschaft in Berlin und Brandenburg in ihrer mangelnden Außenwirkung ausgemacht.

Insgesamt kann auch konstatiert werden, dass vor allem die Wissenschaftslandschaft um Potsdam herum nur sehr gering mit der regional ansässigen Ernährungswirtschaft vernetzt ist und insgesamt zu wenig von den regionalen Betrieben für Forschungs- und Entwicklungsaufgaben genutzt wird. Als zentrale Ursache wird vor allem die vergleichsweise geringe Passfähigkeit zwischen der teils sehr grundlagenwissenschaftlichen Ausrichtung der Forschungskapazitäten auf der einen Seite und der kleinteiligen Unternehmensstruktur der regionalen Ernährungswirtschaft auf der anderen Seite angeführt. Vor allem aufgrund des Umfangs, der Laufzeit und des unterschiedlichen wissenschaftlichen Niveaus sind die Kooperationsvoraussetzungen zwischen den Einrichtungen und den Betrieben auch bei zentralen industrienahen Themen oftmals nicht gegeben.

Ein Blick auf die wesentlichen Daten zu den betrieblichen FuE-Kapazitäten der Ernährungswirtschaft in Brandenburg bestätigt die These, dass v.a. die geringe Absorptionsfähigkeit für Forschung und Entwicklung in den regionalen Betrieben eine wesentliche Ursache für die mangelnden Verflechtungen sein könnte. Vor dem Hintergrund der starken Forschungslandschaft in Berlin-Brandenburg und angesichts der künftig abzusehenden verstärkten Notwendigkeit zu Produkt- und Prozessinnovationen in der Ernährungswirtschaft, besteht sowohl ein dringender Bedarf als auch ein erhebliches Potenzial für die Brandenburger Ernährungswirtschaft, stärkere betriebliche Kompetenzen im FuE-Bereich aufzubauen und vermehrt zu anwendungs- und industrierelevanten Themen mit den vor Ort lokalisierten Forschungs- und Wissenschaftseinrichtungen zusammenzuarbeiten.

Fachkräfteentwicklung

Insgesamt überwiegt bei den im Rahmen der Fachkräftestudie befragten Unternehmen der Ernährungswirtschaft Skepsis in Bezug auf das zukünftige regionale Angebot an Fachkräften. Insbesondere im Hinblick auf die verschiedenen, sehr heterogenen Berufsbilder und die Nachwuchssicherung im Fachkräftebereich empfehlen die Autoren der Fachkräftestudie den Betrieben der Ernährungswirtschaft entsprechend ein engagierteres Ausbildungsverhalten sowie eine verstärkte Übernahme der Auszubildenden. In einer Reihe von Gesprächen zur Erstellung der Branchenstrategie wurde auch erwägt, die Anstrengungen der Fachkräfteakquisition in Polen zu erhöhen.

Zwar spielt die Rekrutierung akademischer Fachkräfte in der Ernährungswirtschaft eine geringere Rolle, als in anderen Branchen des verarbeitenden Gewerbes, laut Fachkräftestudie sowie Aussagen einiger Unternehmen könnte sich in Zukunft jedoch ein Personalengpass insbesondere im Bereich hochqualifizierter und akademischer Beschäftigter sowie bei technischem Personal ergeben. Dies gilt vor allem für solche Unternehmen, deren Standort sich in peripheren Regionen und somit nicht in den bevorzugten Arbeitsmarktregionen für hochqualifiziertes Personal befindet. Ein weiteres Problem ist das Image der Branche, die v.a. bei jungem Personal verglichen mit anderen Branchen nicht sehr hoch im Kurs steht.

Die förderrechtliche Situation für die Betriebe der Ernährungswirtschaft in Brandenburg

Grundsätzlich repräsentiert das gesamte bestehende Förderportfolio zwar angemessen die bei den Unternehmen virulenten Förderbedarfe, die Anhang-I Problematik und die daraus entstehenden Zuordnungs- und Förderrechtsprobleme legen jedoch den Schluss nahe, dass in der Förderadministration eine noch bessere Abstimmungs- und Umsetzungspraxis als bisher dazu beitragen könnte, die derzeit offensichtlich bestehenden Unsicherheiten bei den Unternehmen zu kompensieren. Vor allem mit Blick auf die aktuelle Förderperiode sollten die Förderbedingungen für die Betriebe des Branchenkompetenzfeldes Ernährungswirtschaft sowie die konkrete Umsetzung, Antragsstellung und Bewilligung von Förderprojekten vor diesem Hintergrund wesentlich klarer und eindeutiger gestaltet werden. Förderstrategisch scheinen vor allem die strenge Ausrichtung der V&V Richtlinie auf den Anhang I sowie die Zugangsbeschränken von Anhang-I zugeordneten Unternehmen zu zentralen Förderangeboten des EFRE nicht mehr den aktuellen und zukünftigen Markterfordernissen der Ernährungswirtschaft zu entsprechen.

3 SWOT-Analyse

Tabelle 1:

Kategorisierung der Befunde in Stärken und Schwächen

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> – Agrarland Brandenburg: Endogene Stärken als Rohstoffproduzent und Standort für Ernährungswirtschaft – Überdurchschnittliche nationale Bedeutung einiger Teilbranchen – Hohe Wachstumsraten in bestimmten Teilsegmenten – Ansätze stabiler und regional verankerter mittelständischer Strukturen in einigen Teilbranchen – Teils innovative Kleinunternehmen mit stabilen (alternativen) Vertriebswegen und potenziell exportrelevanten Nischenprodukten – Einzelne Best-Practices für effektive Netzwerk- und Kooperationsprojekte – Hohe Investitionsbereitschaft und -aktivitäten der Brandenburger Ernährungswirtschaft – starker technologischer Modernisierungsprozess in den letzten Jahren – Teils sehr erfolgreiche Nischenstrategien und Nutzung alternativer Vertriebswege – Teils überregionale Präsenz auch kleiner Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> – Kleinteiligkeit der Unternehmensstruktur und daraus entstehende Folgeprobleme – Wenig ausgeprägtes zwischenbetriebliches Kooperations- und Netzwerkgeschehen – Berlin und Brandenburg als Standort der Ernährungswirtschaft aus nationaler Perspektive nur von durchschnittlicher Bedeutung – Verbesserungsfähige Außenwirkung der guten Forschungslandschaft – Geringe Nutzung der gut ausgebauten Forschungsinfrastruktur durch regional ansässige Betriebe – Wenig ausgeprägtes zwischenbetriebliches Kooperations- und Netzwerkgeschehen – Kaum auf Ernährungswirtschaft spezialisierte Zulieferer und Anbieter aus Maschinenbau, Verpackungsindustrie und sonstigen spezialisierten Dienstleistungen in der Region ansässig – Regionaler Markt wird größtenteils von auswärtigen Konzernen dominiert - geringer regionaler Marktanteil Brandenburger Produkte – Insgesamt geringe Exportfähigkeit der Brandenburger Ernährungswirtschaft aufgrund Kleinteiligkeit der Unternehmensstruktur

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 2:

Kategorisierung der Befunde in Chancen und Risiken

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> – Optimistische Zukunftserwartungen in der Brandenburger Ernährungswirtschaft (bei Unternehmen über 50 Mitarbeiter) – Hohe Dichte branchenrelevanter wissenschaftlicher Einrichtungen – Fehlende Verarbeitungskapazitäten in bestimmten Wachstumssegmenten – Thematisch komplementäre Ausrichtung der Berliner und Brandenburger Branchenstruktur – Großes Bevölkerungs- und Absatzpotenzial durch Marktnähe zur Hauptstadt Berlin – Nähe zum polnischen Markt und Potenzial zur Besetzung von Nischen – Regionalisierungsstrategien im LEH 	<ul style="list-style-type: none"> – Ansässige Großbetriebe sind Zweigwerke auswärtiger Konzerne mit wenigen Entscheidungsfunktionen in der Region – Teils Internationalisierung der Warenströme auf der ersten Verarbeitungsstufe und Kappung der Weiterverarbeitung vom regionalen Rohstoffpotenzial – Engpass bei Fachkräften, v.a. in peripheren Regionen – Bestehender Rohstoffengpass für die regionale Verarbeitung bestimmter Produkte mit hohem Marktpotenzial – Geringe Marktanteile bei hochverarbeiteten Produkten und im Hinblick auf einige Zukunftsmärkte – Hohe Marktsättigung führt zu starkem Verdrängungswettbewerb auf regionalen und nationalen Märkten

Quelle: eigene Darstellung

4 Kurzfassung der Branchenstrategie

In der folgenden Zusammenfassung der Branchenstrategie werden die konkreten Handlungsempfehlungen, die in der Langfassung unterhalb der Querschnittsziele und der operationellen Zielen entwickelt wurden, den strategischen Handlungsfeldern zugeordnet, die das Wirtschaftsministerium des Landes Brandenburg für die Erstellung der Branchenstrategien in allen Branchenkompetenzfeldern vorgegeben hat (4.2 ff.). Zuvor werden kurz die zentralen Ziele der Branchenstrategie zusammengefasst (vgl. 4.1).

4.1 Übergeordnete und strategische Ziele für die Weiterentwicklung der Ernährungswirtschaft in Brandenburg

Angesichts der großen regionalwirtschaftlichen Bedeutung der Ernährungswirtschaft für den Standort Brandenburg sollte im Rahmen der Branchenstrategie für das Branchenkompetenzfeld Ernährungswirtschaft insgesamt darauf abgezielt werden, die nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit der Brandenburger Ernährungswirtschaft weiter zu stärken. In Anbetracht der im Rahmen der Bestandsanalyse konstatierten stabilen und teils auf Wachstum ausgerichteten Wettbewerbsposition sollte mit Blick auf die gesamte Wertschöpfungskette sowie ihr Umfeld angestrebt werden, die bisherigen Wertschöpfungsaktivitäten im Land zu sichern und potenzialorientiert weiter auszubauen. Das übergeordnete Entwicklungsziel lautet vor diesem Hintergrund:

- Stärkung der nationalen und internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Brandenburger Ernährungswirtschaft durch Sicherung und Ausbau der Wertschöpfung in Brandenburg

Mit Bezug zu den Ergebnissen aus dem regionalspezifischen Teil der Bestandsanalyse können zur Operationalisierung des übergeordneten Entwicklungsziels die folgenden drei strategischen Ziele definiert werden:

- Kompensierung der Größennachteile und funktionale Diversifizierung der Wertschöpfungskette
- Profilierung der Branche in den Wachstumsbereichen sowie Erhöhung des Grades an Produktneuheiten
- Stärkere Nutzung regionaler, nationaler und internationaler Marktpotenziale

4.2 Wachstum und Beschäftigung durch Bestandsentwicklung, Neuansiedlung und Ergänzung der Wertschöpfungskette

Mit Hilfe von *Projekten zum Aufbau von regionalen Wertschöpfungspartnerschaften entlang der Wertschöpfungskette* sollten die Kooperations- und Verflechtungsbeziehungen zwischen den in der Region ansässigen Akteuren und Betrieben entlang der Wertschöpfungskette intensiviert und entsprechende wertschöpfungsstufenübergreifende Verbundprojekte initiiert werden. Referenzvorhaben hierzu sind z.B. das Projekt zum Aufbau eines Wertschöpfungsnetzwerkes zwischen Ökolandbau und Biolebensmittelwirtschaft, dessen Umsetzung im Rahmen der „Machbarkeitsstudie für mehr Bio aus Berlin und Brandenburg“ anvisiert wird oder die unter Federführung des pro agro e.V. eingeführte Regionalmarke „von hier“, mit der unter Beteiligung des Lebensmitteleinzelhandels u.a. verstärkt Brandenburger und Berliner Produkte in den regionalen Filialen der Handelspartner angeboten werden sollen. Zu empfehlen ist, eine Koordination und ggf. den Erfahrungstransfer bei der Durchführung der Projekte in der entsprechenden Arbeitsgruppe des BEN-Netzwerkes zu gewährleisten und bei Bedarf zusätzliche Vorhaben anzustoßen.

Mit *gezielten Akquisitionsstrategien zur Erhöhung limitierter Verarbeitungskapazitäten* sollen bestehende Potenziale zur Stärkung der Verarbeitungsstrukturen und der Erhöhung der Wertschöpfungsintensität im Land Brandenburg genutzt werden. Die Ergebnisse aus der Bestandsanalyse legen nahe, dass Potenziale zur Erhöhung von Verarbeitungskapazitäten insbesondere in der Obst- und Gemüseverarbeitung sowie der Bioverarbeitung liegen. Beide Bereiche können auch künftig als Wachstumsmärkte eingeschätzt werden und es bestehen teils gute Voraussetzungen im Rohstoffbereich. In der Obst- und Gemüseverarbeitung sind zudem bereits starke Verarbeitungsstrukturen vorhanden, deren Kapazitäten aber ausbaufähig sind. Im Hinblick auf beide Bereiche bieten sich gezielte Tätigkeiten der Wirtschaftsförderung (hier insbesondere der Zukunftsagentur Brandenburg (ZAB)) im Rahmen der Ansiedlungsstrategie des Landes Brandenburg an, wobei zur konkreteren Bedarfsherleitung und der Identifizierung möglicher Produktsortimente in jedem Fall noch detailliertere Voruntersuchungen zu empfehlen sind. Dies gilt auch für die mögliche Ansiedlung ausländischer Verarbeitungsbetriebe in Brandenburg, deren Potenziale mit Blick auf das mögliche Interesse asiatischer Investoren ermittelt werden sollten.

Um die *Rohstoffverfügbarkeit als regionale Basis der Brandenburger Ernährungswirtschaft* auch in Zukunft sicherzustellen, in bestimmten Bereichen ggf. zu diversifizieren und ihre Wertschöpfung zu erhöhen, sollten mit Blick auf die Bestandsentwicklung zudem die regional vorhandenen Agrarprodukte noch stärker als bisher in den Fokus der Forschung gestellt werden. Im Hinblick auf die Ver-

füßbarkeit einer diverseren Rohstoffbasis für die Bioverarbeitung sollte auch versucht werden, die Möglichkeiten für eine Erhöhung der Rohstoffherzeugung bei anspruchsvolleren Kulturen im Rahmen der Machbarkeitsstudie für mehr Bio aus Berlin-Brandenburg zu eruieren. Die Frage, inwieweit auch die konzertierte Unterstützung der Rohstoffakquisition aus dem Nachbarland Polen verstärkt werden muss, sollte in der entsprechenden Arbeitsgruppe des BEN-Netzwerkes diskutiert werden.

Für die *bessere Ausnutzung der vorhandenen Fördermöglichkeiten* durch die Brandenburger Betriebe der Ernährungswirtschaft sollte die Abstimmung zwischen den verschiedenen in Brandenburg an der Förderumsetzung beteiligten Institutionen (MLUV, MW, ILB, ZAB) weiter verbessert und gegenüber den Unternehmen eine noch transparentere, widerspruchsfreie und wenn möglich pro aktive Bewerbung der zur Verfügung stehenden Förderangebote angestrebt werden. Dies scheint insbesondere deshalb wichtig zu sein, weil viele bislang im Rahmen der GAK geförderten Betriebe der Ernährungswirtschaft keine oder nur wenig Erfahrung mit den betrieblichen Förderangeboten des Wirtschaftsministerium haben. Neben Maßnahmen zur FuE- und Innovationsförderung sowie der einzelbetrieblichen Förderung ist dabei insbesondere auf einzelne Fördertatbestände zur Stärkung unternehmerischer Potenziale hinzuweisen, mit denen vor allem für die kleinen Unternehmen der Ernährungswirtschaft zentrale Handlungsbedarfe angesprochen werden. Die in der derzeitigen Umsetzungspraxis der Förderung bestehenden Friktionen und Bruchstellen sollten zudem von den verschiedenen beteiligten Stellen der Brandenburger Förderadministration konzertiert mit der Europäischen Kommission kommuniziert werden.

4.3 Zukunftssicherung durch FuE und die Umsetzung von Innovationen

Durch *stärkere FuE-Kooperationen zwischen Unternehmen und anwendungsnaher Wissenschaft* sollen der bisherige Wissens- und Technologietransfer zwischen Betrieben und Wissenschaft und die Nutzung der hervorragenden, vor Ort ansässigen FuE-Kapazitäten und Einrichtungen durch die Unternehmen intensiviert werden, um die Aktivitäten der Branche noch stärker als bisher auf die Entwicklung neuer Produkte oder Produktvariationen sowie effizienterer Herstellungsprozesse zu konzentrieren. Angesichts des spezifischen Innovationsverhaltens der Lebensmittelindustrie, sollte bei der Vermittlung von Kooperationskontakten durch die Branchentransferstelle im IGV großer Wert darauf gelegt werden, zwischen den vermeintlich unterschiedlichen Bedürfnissen von Betrieben und Wissenschaftseinrichtungen, speziell bezogen auf den Projektumfang sowie die spätere Marktfähigkeit der entwickelten Lösung, zu vermitteln.

Mit Blick auf die *Sensibilisierung v.a. kleiner Unternehmen für Forschung und Entwicklung* ist eine weitere zentrale Aufgabe der Branchentransferstelle, bei der Verbesserung der Voraussetzungen für die Aufnahmefähigkeit von innovativen Transferangeboten in den Betrieben mitzuhelfen und insgesamt die Bereitschaft der Unternehmen zu erhöhen, stärker in Forschung und Entwicklung zu investieren. Zur passgenaueren Entwicklung von Transferangeboten scheint es dabei zunächst sinnvoll zu sein, zusammen mit den bereits in FuE-Projekten erfahrenen Unternehmen Kontakt aufzunehmen und sowohl Erfolgsfaktoren als auch Hemmnisse im Zusammenhang mit der Arbeit in FuE-Projekten zu identifizieren. Zudem sollten in thematischer Hinsicht für die zu sensibilisierenden Unternehmen anfangs möglichst niederschwellige Angebote entwickelt werden, um im Hinblick auf die Wahrnehmung von Innovationsthemen zunächst ein Erstinteresse und Eigeninitiative bei den Betrieben zu stimulieren. Mit den Auftaktworkshops zu den Themen Logistik und Nanotechnologie ist hierzu bereits ein erster wichtiger Schritt erfolgt. Neben verschiedenen Möglichkeiten zur Förderung konkreter FuE-Projekte scheint für die anvisierten Betriebe insbesondere auch der Technologie- und Wissenstransfer über den personellen Austausch mit regionalen Forschungseinrichtungen eine vielversprechende Option. Auch hierzu bieten die einschlägigen FuE-Programme Fördermöglichkeiten, z.B. zum Einsatz von Innovationsassistenten in der betrieblichen Praxis.

Wie im Rahmen der Bestandsanalyse dargestellt, besteht eine zentrale Schwäche der lebensmittel- und ernährungsrelevanten Wissenschaft in Berlin und Brandenburg in ihrer mangelnden Außenwirkung. Mit Blick auf eine *bessere Vermarktung des Wissenschaftsstandortes Berlin-Brandenburg* wird der Landesregierung vor diesem Hintergrund empfohlen, die lebensmittelrelevanten Wissenschaften in der Gesamtregion bei der Entwicklung einer Strategie für den Gesamtstandort sowie der gezielten standortübergreifenden Außendarstellung systematisch zu unterstützen. Dies sollte auch mit Blick auf die wissenschaftlichen Potenziale beim Thema Functional Food geschehen, um die bestehenden Möglichkeiten zur Ansiedlung eines Technologie-Hubs eines großen internationalen Lebensmittelherstellers verbessern zu können.

4.4 Erschließung neuer Absatzmärkte

Als zentrale Zielmärkte für den Export wurden in den Experten- und Unternehmensgesprächen insbesondere das Nachbarland Polen sowie die speziell für westliche Produkte stark wachsenden Lebensmittelmärkte in Japan und China genannt. Neben den bewährten *Regelinstrumenten der Außenwirtschaftsförderung*, die neben der Messe- und Markterschließungsförderung auch Bürgschaften für Inves-

titionsvorhaben in Polen gewähren, ist mit Blick auf diese Märkte insbesondere die Fortführung der bisherigen *branchenspezifischen Kooperationsförderung* zu empfehlen. Vor allem für kleine Unternehmen bestehen die größten Barrieren zu Erschließung ausländischer Märkte. *Kooperationsbörsen* mit ihren vergleichsweise niedrigschwelligen Zugangsmöglichkeiten dürften deshalb speziell für solche Unternehmen ein adäquates Mittel sein, um Kontakte und Geschäftsverbindungen zu knüpfen, aus denen Exportchancen resultieren. Angesichts der vor allem im Lebensmittelsektor stark variierenden Qualitäts- und Etikettierungsstandards sowie potenziellen Hürden bei Zulassungs- und Zollrechtfragen ist schließlich auch die Beratungsförderung als wichtiges Instrument zu nennen, das insbesondere für kleine Unternehmen eine wesentliche Rolle bei der Erschließung ausländischer Märkte spielen sollte. Für die entsprechende Arbeitsgruppe zur Markterschließung im Rahmen des BEN-Netzwerkes ist zu empfehlen, auf Basis der bisherigen Konzepte und Instrumente und unter zur Hilfenahme der unternehmerischen Erfahrungen und Kompetenzen bei der Exportmarkterschließung ein Konzept für die zentralen Zielmärkte zu erstellen.

Mit Blick auf eine bessere Nutzung heimischer Marktpotenziale sollten auch *Projekte zur stärkeren Präsenz auf dem Berliner Markt und die Weiterentwicklung alternativer Absatzmöglichkeiten* im Rahmen dieses Handlungsfeldes angedacht werden. Die vom pro agro e.V. lancierte Regionalmarke „Von hier“ ist ein gutes Beispiel für den Versuch zur Erschließung zusätzlicher regionaler Marktpotenziale, bei dem auch der Lebensmitteleinzelhandel als zentraler Absatzkanal für die Ernährungswirtschaft eingebunden werden konnte. Im Rahmen der entsprechenden BEN-Arbeitsgruppen zur Markterschließung sollte zudem ein intensiver Erfahrungsaustausch und Know-How Transfer zwischen den beteiligten Unternehmen erfolgen, der im Rahmen eines strategischen Konzeptes zur Erschließung alternativer Absatzkanäle zusammengefasst werden sollte.

4.5 Nachhaltige Fachkräfteentwicklung

Da die Verfügbarkeit von Fachkräften eine zentrale Determinante der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit ist, liegen die Potenziale zur Stärkung personalstrategischer Aktivitäten grundsätzlich in den Betrieben selbst, wobei für eine strategische und weitsichtige Fachkräftepolitik insbesondere ein aktives und engagiertes betriebliches Ausbildungsverhalten eine zentrale Rolle spielen sollte. Unternehmen mit Bedarf nach hochqualifiziertem Personal sollten, z.B. unter Nutzung der Transferkapazitäten in der Branchentransferstelle des IGV, verstärkte Anstrengungen unternehmen, bei der Fachkräfteakquisition mit den in Berlin und Brandenburg ansässigen anwendungsrelevanten Wissenschaftsinstitutionen zu koope-

rieren und die Vermittlungsressourcen der Agentur für Arbeit in Anspruch zu nehmen. Auch erhöhte Anstrengungen zur Fachkräfteakquisition in den osteuropäischen Nachbarländern, insbesondere in Polen, sollten erwogen werden.

Angesichts des vergleichsweise wenig prominenten Images der Ernährungswirtschaft bei jungen Menschen, sollte ein Fokus der Marketingarbeit des BEN-Netzwerkes darin liegen, das Branchenimage in den allgemein bildenden Schulen der Region durch gezielte Berufsorientierungskampagnen für die verschiedenen Berufsgruppen der Ernährungswirtschaft zu verbessern. Zudem sollte angedacht werden, in den verschiedenen Aus- und Weiterbildungsinstitutionen der Region im Zusammenhang mit ernährungswirtschaftsrelevanten Ausbildungsberufen den Standort Brandenburg verstärkt zu bewerben. Beides sollte möglichst unter Beteiligung der Agentur für Arbeit in Berlin-Brandenburg sowie von im Land ansässigen Unternehmen durchgeführt werden, um zusätzlich zu den Vorteilen des Landes Brandenburg als Lebens- und Arbeitsort auch das ggf. gute Image eines bestimmten Betriebes für die regionale Bindung qualifizierter Fachkräfte zu nutzen. Im Bereich Weiterbildung und Qualifizierung sollten zudem die im Rahmen des BEN geplanten Maßnahmen zur Verbesserung der akteursspezifischen Marktkompetenz durchgeführt werden.

4.6 Ressourcenbündelung an regionalen Schwerpunkten des Branchenkompetenzfeldes

Obwohl auch in der Ernährungswirtschaft ein gewisser Grad von Unternehmenskonzentration an einigen Standorten festzustellen ist (z.B. Eberswalde), verteilen sich die Unternehmen in Brandenburg verglichen mit anderen Branchenkompetenzfeldern eher dezentral auf insgesamt 21 Branchenschwerpunktorte. Eine Bündelung, z.B. infrastruktureller Einrichtungen an einigen prioritären Standorten ist vor diesem Hintergrund wenig zielführend.

4.7 Spezialisierung im Branchenkompetenzfeld

Zwar ist die Ernährungswirtschaft in Brandenburg im Hinblick auf die Präsenz der einzelnen Teilbranchen auch im Vergleich zu anderen Bundesländern relativ breit aufgestellt, die quantitativen Beschäftigten- und Umsatzanteile konzentrieren sich jedoch eindeutig in solchen Teilbranchen, die vergleichsweise stark in der Erst- und Weiterverarbeitung von landwirtschaftlichen Rohstoffen tätig sind, also v.a. der Fleisch- und Wurstverarbeitung, der Milchverarbeitung und bei Obst- und Gemüse.

Angesichts der endogenen Potenziale des Landes Brandenburgs als Agrarland liegen in diesen Teilbranchen auch die komparativen Spezialisierungsvorteile der Brandenburger Ernährungswirtschaft. Mit der Konzentration auf die Themen Bioverarbeitung sowie Regionalität und Frische über alle Teilbranchen der Ernährungswirtschaft können diese endogenen Stärken ausgebaut werden.

Als stärkstes Wachstumsfeld der Ernährungswirtschaft in Brandenburg wurde die Obst- und Gemüseverarbeitung inklusive Fruchtsaftherstellung identifiziert. Hier bieten sich mit Fokus auf die spezifischen Ausgangsbedingungen dieser Teilbranche besondere wirtschaftsförderungspolitische Maßnahmen, z.B. im Bereich der Akquisitionspolitik an.

Grundsätzlich ist nicht zuletzt angesichts der großen beschäftigungspolitischen Bedeutung auch der anderen Teilbranchen von einer Bevorzugung einzelner Segmente durch die Wirtschaftsförderung jedoch abzuraten. Trotz der endogenen Stärken der Brandenburger Ernährungswirtschaft mit Blick auf die Themen Bio, Regionalität und Frischeprodukte ist in diesem Zusammenhang auch darauf hinzuweisen, dass die Unternehmen bei der Produktentwicklung zusätzlich zu den regionalspezifisch nahe liegenden Wachstumsthemen auch einen Fokus auf solche allgemeinen Wachstumsmärkte legen sollten, in denen noch zentrale Schwächen zu konstatieren sind (Convenienceprodukte und Functional Food) und keine komparativen Wettbewerbsvorteile vorliegen.

4.8 Nutzung von Synergieeffekten zu anderen Branchenkompetenzfeldern

Synergieeffekte und Kooperationspotenziale mit Akteuren anderer Branchenkompetenzfelder ergeben sich für die Unternehmen der Ernährungswirtschaft v.a. mit Blick auf die Papier-, Biotechnologie- und Logistikbranche.

Die *Verpackungsindustrie* als Teil der Papierbranche ist für die Ernährungswirtschaft ein zentraler Motor an der Schnittstelle zwischen Produkt- und Prozessinnovation. Die Zusammenfassung der zentralen Empfehlungen zu möglichen Synergieeffekten, die sich aus der Kooperation mit Unternehmen dieser Branche ergeben ist im folgenden Kapitel aufgeführt (vgl. 4.9). An mehreren Stellen wurden zudem die potenziellen Anknüpfungspunkte zum Branchenkompetenzfeld *Biotechnologie/Life-Science* angedeutet. Mögliche Schnittstellen mit ernährungswirtschaftlichen Themenfeldern ergeben sich insbesondere mit Blick auf ein verstärktes Engagement der Produktentwicklung im Bereich Functional Food.

Wie im Rahmen der Bestandsanalyse aufgezeigt, ist zudem die *Optimierung von logistischen Prozessen* ein zentrales Querschnittsthema für die Unternehmen der Ernährungswirtschaft, so dass sich in Brandenburg konkrete Anknüpfungspunkte

zwischen den beiden Branchen ergeben. Mit dem Ziel einer optimalen Positionierung der Produkte am Markt ist die Integration logistischer Lösungen in den Wertschöpfungsprozess der Ernährungswirtschaft folgerichtig bereits ein zentraler Arbeitsschwerpunkt des Brandenburger Ernährungsnetzwerkes. Das vordringlichste Thema der Arbeitsgemeinschaft muss dabei zunächst die Analyse der bestehenden Systeme und Transportprozesse, Kundenstandorte und Transportvolumina sowie die Beantwortung der Frage sein, welche betrieblichen Bedürfnisse im Hinblick auf den Einsatz logistischer Technologien konkret bestehen. Zentrale Voraussetzung für die Bearbeitung der verschiedenen Themen ist die bereits initiierte Zusammenarbeit des BEN-Netzwerkes mit der Logistikinitiative Berlin-Brandenburg sowie die Einbindung der Branchentransferstelle Logistik, die mit Sitz an der TU Wildau ein potenzieller Partner zur Umsetzung konkreter Logistikprojekte sein kann.

4.9 Einsatz von Querschnittstechnologien

Durch die *Anbahnung von Kooperationen mit Unternehmen des Anlagen- und Maschinenbau sowie der Verpackungsindustrie* sollten die für die Lebensmittelindustrie bedeutende Technologietreiber für Innovationen verstärkt in die regionale Wertschöpfung der Brandenburger Ernährungswirtschaft eingebunden werden. Neben den Verbesserungen und der Effektivierung der Herstellungsprozesse kann es insbesondere bei Kooperationsprojekten mit der Verpackungsindustrie auch um Lösungen an der Schnittstelle zwischen Prozess- und Produktinnovation gehen.

Transferbedarfe bei den im Rahmen der Transferbedarfsermittlung befragten Unternehmen der Brandenburger Ernährungsindustrie werden insbesondere im Hinblick auf Projekte zum Verpackungsdesign, „intelligente“ Verpackungen sowie Verpackungstechnologien angemerkt. Zudem kommen aber auch Bedarfe für Lösungen aus der Logistikbranche, der Kälte- sowie der Umwelttechnik.

Federführend durch die Branchentransferstelle sollte versucht werden, die in der Region ansässigen Technologietreiber aus den Zulieferbereichen für die regionale Lebensmittelindustrie zu identifizieren, sie verstärkt in die sich verstetigenden Netzwerkprozesse einzubinden, ggf. lebensmittelrelevante Vernetzungspotenziale und Schnittstellen zwischen ihnen zu ermitteln und Chancen für eine Entwicklung in Richtung Systemfähigkeit auszuloten.

Für die intensivere Einbindung der nicht in Berlin oder Brandenburg ansässigen strategischen Kooperationspartner aus den Zulieferbereichen in regionale Wertschöpfungsprozesse könnte der in 4.10 aufgeführte Kooperationspreis ein geeignetes Instrument sein. Zudem sollten die für die Lebensmittelwirtschaft relevanten

technischen Institute und Netzwerke im Bereich der Produktionstechnik mit in das BEN-Netzwerk eingebunden und Kooperationspotenziale ermittelt werden.

4.10 Vernetzung und Verbundprojekte

Vor dem Hintergrund der Einschätzung, dass in Brandenburg ein erhebliches zwischenbetriebliches Kooperationspotenzial vor allem bei der teilbranchenübergreifenden Entwicklung gemeinsamer neuer Produkte und beim Crossmarketing besteht, sollten im Rahmen der entsprechenden Arbeitsgruppen des BEN-Netzwerkes *teilbranchenübergreifende Kooperationsprojekte zur Produktentwicklung initiiert* werden. Mit dem Ziel, neue Produktideen zu entwickeln und konkrete Vorhaben anzustoßen sind zwischenbetriebliche Kooperationspotenziale dabei vor allem mit der Perspektive auf die bestehenden Wachstumsmärkte zu ermitteln. Vor dem Hintergrund der vergleichsweise geringen Verarbeitungstiefe vieler Brandenburger Produkte könnte es dabei eine Zielstellung sein, bestehende Produkte oder Halbfertigwaren durch die Kopplung mit anderen Angeboten höherwertig zu veredeln und damit gleichzeitig die Wertschöpfungstiefe der Produkte sowie die Verbraucherorientierung (Stichwort: Convenience) zu erhöhen. Auch die Möglichkeiten der Initiierung von Zulieferverbänden zwischen verschiedenen Herstellern einzelner, thematisch komplementärer Halbfertigwaren für einen hoch verarbeitenden Endproduzenten ist bei der Suche nach Kooperationsfeldern in Erwägung zu ziehen. Dabei sollten auch Kooperationspotenziale mit Berliner Unternehmen eruiert werden.

Vor dem Hintergrund der teils sehr kleinteiligen Unternehmensstrukturen der Brandenburger Ernährungswirtschaft und angesichts der Möglichkeiten zur Kompensierung der betriebsgrößenbedingten Wettbewerbsnachteile sollten *zwischenbetriebliche Kooperationsprojekte auch für gemeinsame Beschaffung, Absatz und (Lohn-)produktion initiiert* werden. Kooperationspotenziale bestehen grundsätzlich im Hinblick auf alle Themen und Problemfelder der Unternehmen, bei denen sie sich mit betrieblichen oder institutionellen Großstrukturen konfrontiert sehen, also z.B. bei der Energieversorgung und der Wasser- und Abwasser- und -entsorgung, oder bei denen Skaleneffekte und damit Kostenersparnisse wirksam werden, für deren Nutzung kleinen Einzelbetrieben aber die Aufnahmekapazität oder der Kapitalstock fehlt. Konkrete branchenspezifische Themen für die Ernährungswirtschaft sind vor diesem Hintergrund grundsätzlich Einkaufsgemeinschaften für die gemeinsame Beschaffung von Rohstoffen, die durch Bündelung der Beschaffungsmengen zu Kostenersparnissen führen können, oder Vertriebsgemeinschaften, durch die die Verhandlungsposition gegenüber dem Lebensmitteleinzelhandel gestärkt und Logistikkosten gespart werden können. Wei-

tere zwischenbetriebliche Kooperationsfelder können sich zudem im Rahmen der Fremd- oder Lohnproduktion ergeben, bei der ein Betrieb dem anderen seine Produktionsanlagen zur Verfügung stellt.

Angesichts der vor allem im Hinblick auf das Kooperations- und Innovationsverhalten dargestellten branchenspezifischen Charakteristika der Ernährungswirtschaft gegenüber anderen Branchen des verarbeitenden Gewerbes sowie der bislang vergleichsweise wenig ausgeprägten Kooperationsneigung der Brandenburger Ernährungswirtschaft sollte unter dem Dach des BEN-Netzwerkes in Erwägung gezogen werden, ggf. einen ***Berlin-Brandenburger Kooperations- oder Innovationspreis für branchenspezifische Produkt- oder Prozessinnovationen*** auszuloben. Ein zentraler Anreiz für die Unternehmen gegenüber anderen branchenübergreifenden Auslobungen ist u.a. der spezifische Fokus der Ausschreibung auf die aktuellen Themen, Bedarfe und Herausforderungen der Branche (z.B. Lebensmittelsicherheit, Logistiklösungen, etc.), die im Rahmen branchenunspezifischer Wettbewerbe anzunehmenderweise weniger stark zur Geltung kämen. Die Verortung des Kooperationspreises beim BEN-Netzwerk könnte insofern auch einen weiteren An Schub für das Netzwerk bedeuten, als dass in der Außendarstellung eine größere Aufmerksamkeit in der Region erzeugt wird und durch die Wettbewerbsbeiträge innerhalb der einzelnen Arbeitsgruppen des BEN ein Entwicklungs- und Ideenstimulus durch nachahmenswerte regionale Best Practice- und Referenzprojekte entsteht. Angesichts der im Fall von Brandenburg insbesondere in der Verpackungsindustrie und dem Anlagenbau oftmals auswärtig ansässigen Kooperationspartner wäre eine regionale Öffnung der Teilnahme insbesondere für die Unternehmen aus dem Wertschöpfungsumfeld der Ernährungsindustrie ratsam.

4.11 Weitere relevante Strategiefelder für das Branchenkompetenzfeld

Weitere zentrale Strategiefelder für die Weiterentwicklung des Branchenkompetenzfeldes Ernährungswirtschaft betreffen die:

- Intensivierung der bisheriger Dachmarkenstrategie
- Verbesserung des gemeinsamen Marketings und der Messeauftritte
- Reduzierung der Energiekosten und Reststoffverwertung sowie den
- Wissenstransfer im Bereich Lebensmittel- und Allergiesicherheit

Ein wichtiges Instrument zum produktübergreifenden Marketing sind ***Dachmarkenstrategien***. Unter dem Titel „Natürlich Brandenburg“ besteht seit einigen Jahren unter der Federführung des pro agro e.V. eine erfolgreiche und weithin bekannte Dachmarke für Lebensmittel aus dem Land Brandenburg, die in einem

einfachen und griffigen Slogan sowohl auf die regionale Herkunft, als auch auf den Bezug der Produkte zu Natur abstellt. Vor dem Hintergrund der Neuintiierung des BEN-Netzwerkes und der in diesem Zusammenhang stattfindenden Neugruppierung von Aufgaben und Akteuren sowie der Beteiligung ggf. zusätzlicher Unternehmen der Brandenburger Ernährungswirtschaft sollte aufbauend auf den bisherigen Erfolgsfaktoren der Marke überprüft werden, ob und inwieweit eine Novellierung und Anpassung von „Natürlich Brandenburg“ an sich künftig verändernde Rahmenbedingungen notwendig wird. Angesichts des hohen Etablierungsgrades der Marke sollte dabei versucht werden, keinen kompletten Systemwechsel, sondern eine Anpassung, Novellierung und Intensivierung der bisherigen Dachmarkenstrategie vorzunehmen. Zentral ist dabei auch, dass sich die Ernährungswirtschaft des Landes auf die Haltung nur einer regionalen Dachmarke fokussieren sollte, um das Bekanntheitsprofil nicht zu verwässern und keine Irritation bei den Konsumenten hervorzurufen.

Neben der Intensivierung der bisherigen Dachmarkenstrategie sollten im Rahmen der entsprechenden BEN Arbeitsgruppe auch *weitere öffentlichkeits- und marketingrelevante Themen* bearbeitet und zwischen den verschiedenen Akteuren koordiniert werden. Hierzu zählt z.B. eine verstärkte Kooperation mit der regionalen Gastronomie, mit der als potenzieller Multiplikator zum Konsumenten gemeinsam ermittelt werden könnte, ob und inwieweit vermehrt lokale und regionale Produkte und Rezepturen angeboten und somit der Bekanntheitsgrad Brandenburger Produkte weiter verbessert werden könnte. Wie bereits seit einigen Jahren durch den pro agro e.V. angestoßen, sollte in diesem Zusammenhang auch die Kooperation mit den regionalen Tourismusakteuren und -institutionen fortgeführt und intensiviert werden. Komplementär zur Teilnahme an internationalen Kooperationsbörsen (vgl. 4.4) ist ein wesentliches Instrument zur Erschließung nationaler und internationaler Märkte auch die Beteiligung von Unternehmen an *Fachmessen* (z.B. ANUGA in Köln). Die Planung und Konzeptionierung gemeinsamer Messeauftritte erscheint weiterhin von großer Bedeutung zu sein, um die Zugangsbarrieren für die Unternehmen zu verringern und die Ernährungswirtschaft der Region im überbetrieblichen Zusammenhang zu präsentieren und nach außen hin zu profilieren.

Betriebliche Projekte zur Energieeffizienz und zur generellen Reduktion von Energiekosten können grundsätzlich im Rahmen des REN-Programms des Landes Brandenburg gefördert werden. Eine Sensibilisierung der Unternehmen zur verstärkten Nutzung des Programms sollte insbesondere durch das BEN-Netzwerk oder die Branchentransferstelle im IGV erfolgen. Zu ermitteln ist zudem, inwieweit im Rahmen des BEN-Netzwerkes ein Einkaufspool zum gemeinsamen Einkauf von Strom organisiert und auch für Unternehmen außerhalb des Netzwerks

ausgeschrieben werden kann. Im Hinblick auf weitere Kooperationsmöglichkeiten könnte unter dem Thema Energieeffizienz durch das Netzwerk außerdem ein zwischenbetrieblicher Know-How Transfer angestoßen werden, z.B. zwischen größeren Unternehmen, die über Energiemanagementsysteme verfügen und kleineren Betrieben der gleichen Teilbranche.

Auch in der **Reststoffverwertung** liegen Potenziale zur effizienteren Nutzung von Energie, die auch im Rahmen des REN-Programms gefördert werden können. Zudem können durch eine gezielte Verwertung von Reststoffen auch unabhängig von Projekten zur Energiegewinnung Entsorgungskosten eingespart und im besten Fall auf der anderen Seite Input für die Entwicklung neuer marktfähiger Produkte gewonnen werden. Für die Initiierung von Verbundprojekten zwischen Unternehmen und ggf. der Wissenschaft zu diesem Thema besteht durchaus Potenzial. Forschungseinrichtungen in der Region verfügen über die wissenschaftlichen Kompetenzen zu den Nutzungspotenzialen von Reststoffen, ihrer Verarbeitung und den dazugehörigen Technologien. Mit anderen Unternehmen in der Region als Abnehmer, Verwerter, Zulieferer oder Produzent der gleichen Reststoffe können Kooperationen eingegangen werden.

Im Hinblick auf den Themenkomplex Lebensmittelsicherheit werden von den Brandenburger Unternehmen verschiedene Herausforderungen hervorgehoben. In Abstimmung zwischen der Branchentransferstelle im IGV und dem Netzwerkmanagement sollte zum Themenkomplex **Lebensmittelsicherheit** versucht werden, die im Rahmen der Transferbedarfsermittlung durch das IGV identifizierten Handlungserfordernisse entweder im Rahmen des BEN zu verorten, oder, bei einzelnen Anfragen, in bilateraler Zusammenarbeit zwischen Branchentransferstelle und Unternehmen zu bearbeiten. Inwieweit Wissens- und Technologietransfer zwischen Mittelstand und Kleinunternehmen beim Thema **Rückverfolgbarkeit** initiiert und ob Lösungsmöglichkeiten in kleineren Verbänden oder im Rahmen größerer Netzwerkarbeitsgruppen stattfinden können, sollte ebenfalls im Rahmen der Netzwerkarbeit in BEN in Kooperation mit der Branchentransferstelle geklärt werden.

4.12 Zusammenfassende Übersicht

In der folgenden Tabelle werden die Ergebnisse der Branchenstrategie zusammengefasst. Die einzelnen Handlungsoptionen und Maßnahmenbereiche, die in der Langfassung unterhalb der operationellen Ziele und der Querschnittsziele entwickelt wurden, werden analog zur Strukturierung der Kurzfassung den strategischen Handlungsfeldern zugeordnet, die das Wirtschaftsministerium des Landes Brandenburg zentral für alle Branchenstrategien vorgegeben hat. Zudem werden die federführenden Akteure für die Umsetzung der einzelnen Strategiebausteine benannt.

Tabelle 3:

Zuordnung der Maßnahmenbereiche zu den strategischen Handlungsfeldern des MW

Handlungsfelder des MW	Maßnahmenbereiche der Branchenstrategie	Federführende und zentrale Akteure
Wachstum und Beschäftigung durch Bestandsentwicklung, Neuansiedlung und Ergänzung der Wertschöpfungskette	Projekte zum Aufbau von regionalen Wertschöpfungspartnerschaften	Unternehmen mit Unterstützung des pro-agro e.V., des BEN-Netzwerkes und der Fördergemeinschaft Ökologischer Landbau e.V. (FÖL)
	Akquisitionsstrategien zur Erhöhung limitierter Verarbeitungskapazitäten	ZAB mit Unterstützung des MW, MLUV und der ILB
	Sicherung und gezielter Ausbau der Rohstoffproduktion	Wissenschaft, FÖL und BEN-Netzwerk
	Bessere Ausnutzung der vorhandenen Fördermöglichkeiten	Unternehmen mit Unterstützung von MLUV, MW, ILB und ZAB
Zukunftssicherung durch FuE und die Umsetzung von Innovationen	Stärkere FuE Kooperationen zwischen Unternehmen und anwendungsnaher Wissenschaft	Unternehmen und Wissenschaft mit Unterstützung der BTS im IGV
	Sensibilisierung kleiner Unternehmen für Forschung und Innovation und Hilfestellung bei der Fördermittelakquisition für FuE-Projekte	Unternehmen mit Unterstützung der BTS im IGV
	Bessere Vermarktung des Wissenschaftsstandortes Berlin-Brandenburg	Wissenschaft mit Unterstützung des MWFK, des MW und der BTS im IGV

Fortsetzung der Tabelle auf den folgenden Seiten

Handlungsfelder des MW	Maßnahmenbereiche der Branchenstrategie	Federführende und zentrale Akteure
Erschließung neuer Absatzmärkte	Internationale Kooperationsbörsen und Außenwirtschaftsförderung	Unternehmen mit Unterstützung der IHK, der Förderadministration und des BEN-Netzwerkes
	Projekte zur stärkeren Präsenz auf dem Berliner Markt und Weiterentwicklung alternativer Absatzmöglichkeiten	Unternehmen mit Unterstützung des pro agro e.V. und des BEN-Netzwerkes
Nachhaltige Fachkräfteentwicklung	Sicherung des Fachkräftebedarfs	Unternehmen mit Unterstützung der Hochschulen, der BTS im IGV, des BEN-Netzwerkes und der Agentur für Arbeit in Berlin-Brandenburg
Spezialisierung im Branchenkompetenzfeld	Nutzung der Handlungsoptionen zur Produktentwicklung in den Wachstumsbereichen - Stärkere Ausrichtung auf Convenience und Functional Food	Unternehmen mit Unterstützung der ZAB
	Entwicklung und Weiterentwicklung heimischer und traditioneller Marken und Nischenprodukte - Ausschöpfung der Nachfragepotenziale bei Bioprodukten	Unternehmen mit Unterstützung der ZAB, der FÖL und des pro agro e.V.
Nutzung von Synergieeffekten zu anderen Branchenkompetenzfeldern	Anbahnung von Kooperationen mit Anlagen- und Maschinenbau sowie der Verpackungsindustrie	Unternehmen mit Unterstützung des BEN-Netzwerkes und der BTS im IGV
	Logistikinitiative Ernährungswirtschaft	Unternehmen mit Unterstützung des BEN-Netzwerkes und der BTS im IGV
Einsatz von Querschnittstechnologien	Anbahnung von Kooperationen mit Anlagen- und Maschinenbau sowie der Verpackungsindustrie	Unternehmen mit Unterstützung des BEN-Netzwerkes und der BTS im IGV
Vernetzung und Verbundprojekte	Initiierung von zwischenbetrieblichen Kooperationsprojekten zur Produktentwicklung	Unternehmen mit Unterstützung des BEN-Netzwerkes
	Initiierung von Kooperationsprojekten für gemeinsame Beschaffung und Absatz	Unternehmen mit Unterstützung des BEN-Netzwerkes
	Auslobung eines Berlin-Brandenburger Kooperationspreises für ernährungswirtschaftliche Themen	BEN-Netzwerk

Weitere Strategiefelder für das Branchenkompetenzfeld	Intensivierung bisheriger Dachmarkenstrategien	Pro agro e.V. mit Unterstützung des BEN-Netzwerks
	Verbesserung des gemeinsamen Marketings und Messeauftritte	BEN Netzwerk mit Unterstützung von pro agro, MLUV und MW
	Reduzierung der Energiekosten und Reststoffverwertung	Unternehmen mit Unterstützung der Wissenschaft, des BEN-Netzwerks und der BTS im IGV
	Wissenstransfer im Bereich Lebensmittel- und Allergiesicherheit	Unternehmen mit Unterstützung der Wissenschaft, des BEN-Netzwerks und der BTS im IGV

Quelle: eigene Darstellung