



Ein Ökosystem der Kooperation – Kurze Wertschöpfungsketten in der Praxis

Ein Handlungsleitfaden für Kommunen





Impressum

Autor:innen

Sebastian Rogga, Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung (ZALF) e.V.

Peter Volz, Die Agronauten

Stefan Löchtefeld, e-fect

Julia Jägle, Ecologic Institut

Unter Mitwirkung von Lena Aebli & Jennifer Rahn, Ecologic Institut

Oktober 2025

Dieses Dokument steht online zur Verfügung unter:

<https://www.kopos-projekt.de/de/ergebnis/ein-handlungsleitfaden-fuer-kommunen>

Danksagung

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben Stadt-Land-Plus — Verbundvorhaben: KOPOS – „Neue Kooperations- und Poolingmodelle für nachhaltige Landnutzung und Nahrungsversorgung im Stadt-Land-Verbund“ wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) unter dem Förderkennzeichen 033L221 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor*innen.

Zitierhinweis

Rogga, S.; Volz, P.; Löchtefeld, S.; Jägle, J. (2025): Ein Ökosystem der Kooperation – Kurze Wertschöpfungsketten in der Praxis. Ein Handlungsleitfaden für Kommunen.

Bildnachweis

Titel: © Mark Stebnicki/pexels.com; S. 5: © ZALF; S. 6, 7, 8, 9, 19: © Ernährungsrat Freiburg; S. 11: © Julia Jägle/Ecologic Institut; S. 14, 15: © Nadine Blanke; S. 17: © Stephanie Wunder/Ecologic Institut; S. 18: © Alicia Kling; S. 22: © Sebastian Rogga/ZALF

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Forschung, Technologie
und Raumfahrt

FONA

Forschung für Nachhaltigkeit

**STADT
LAND
PLUS** +

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	4
1. Einleitung	5
1.1 Warum ist der Aufbau kurzer Wertschöpfungsketten nicht trivial?	6
1.2 Leitbild der Zusammenarbeit: Das „Ökosystem der Kooperation“	6
2. Empfehlungen für den Aufbau kurzer Wertschöpfungsketten	8
2.1 Eine tragfähige Initiative gründen	8
2.2 Kommunen als Schlüsselakteur*innen gewinnen	8
2.3 Die Rolle der Wissenschaft	10
2.4 Gemeinsame Ziele und Strategien entwickeln	10
2.5 Ausgangslage und Akteur*innen verstehen und Motivallianzen nutzen	12
2.6 Eine Koalition der Willigen schmieden	13
2.7 Von der Idee zur Umsetzung: Team, Fokussierung und erste Schritte	14
2.8 Zeit und Ressourcen realistisch planen	17
2.9 Erfolgreich umsetzen: Was hilft in der Praxis?	19
3. Auf dem Weg zu einer neuen regionalen Ernährungs-Governance	20
3.1 Strukturen und Kooperation für langfristige Wirkung	20
3.2 Bausteine einer regionalen Governance von Ernährungssystemen	20
3.3 Ein gemeinsamer Rahmen für Ernährungspolitik: Die Ernährungsstrategie	22
Danksagung und Wunsch	23

Zusammenfassung

Der Handlungsleitfaden „*Ein Ökosystem der Kooperation – Kurze Wertschöpfungsketten in der Praxis*“ zeigt Kommunen, wie sie aktiv zu einer nachhaltigen regionalen Ernährung beitragen können. Er basiert auf den Erfahrungen des BMFTR -geförderten Projekts **KOPOS**, das in der Region Freiburg praxisnah erprobte, wie **kurze Wertschöpfungsketten (KWK)** aufgebaut, verankert und verstetigt werden können. KWK verbinden regionale Produzent*innen, Verarbeiter*innen, Handel und Konsumierende, um ökologische, ökonomische und soziale Ziele miteinander zu verknüpfen.

Der Leitfaden richtet sich an **Kommunen, Initiativen und Netzwerke**, die neue Wege für eine regionale Lebensmittelversorgung beschreiten wollen. Er beschreibt praxisorientiert, wie Akteur*innen zusammenfinden, gemeinsame Ziele entwickeln und tragfähige Strukturen schaffen können. Zentrale Empfehlungen umfassen den Aufbau eines engagierten Kernteams, die Gewinnung kommunaler Unterstützung, die Nutzung wissenschaftlicher Expertise sowie die Entwicklung gemeinsamer Ziele und Strategien. Eine **Situationsanalyse der regionalen Akteurslandschaft** hilft, Bedarfe zu erkennen, bestehende Kooperationen zu stärken und **Motivallianzen** zu bilden.

Weitere Schwerpunkte liegen auf der **Fokussierung von Themenfeldern**, der Finanzierung erster Umsetzungsschritte und der Schaffung von „**Initialmomenten**“ – sichtbaren, motivierenden Projekten, die Veränderung anstoßen. Der Leitfaden zeigt Wege zur **Ko-Finanzierung** durch öffentliche Fördermittel, Stiftungen, Wirtschaftspartnerschaften und partizipative Formate wie **Crowdfunding** auf. Ebenso werden Erfolgsfaktoren für die Umsetzung hervorgehoben: eine starke Öffentlichkeitsarbeit, verlässliche Netzwerke, Experimentierfreude und Anschlussfähigkeit an Verwaltung und Politik.

Abschließend betont der Leitfaden die Bedeutung einer **regionalen Ernährungs-Governance**, die Akteur*innen dauerhaft vernetzt und den Aufbau kurzer Wertschöpfungsketten strategisch begleitet – etwa durch **Ernährungsräte**, **kommunale Ernährungsstrategien** oder **koordinierende Strukturen** innerhalb der Verwaltung. Damit bietet der Leitfaden Kommunen und regionalen Initiativen einen praxisnahen Kompass, um Ernährung nachhaltiger, gerechter und regionaler zu gestalten.

1. Einleitung

Die Transformation unserer Ernährungssysteme ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe – sie reicht von Ernährungsbildung im Alltag bis hin zu strukturellen Veränderungen auf nationaler und europäischer Ebene. Immer deutlicher zeigt sich dabei: **Städte und Kommunen spielen eine Schlüsselrolle**. Sie gestalten aktiv regionale Ernährungssysteme, können nachhaltige Strukturen fördern und lokale Akteur*innen zusammenbringen.

Eine zentrale Rolle wird dabei „**Kurzen Wertschöpfungsketten**“ (KWK) zugeschrieben. Sie verkürzen lange, oft globale Lieferketten und stärken die Verbindung zwischen regionalen Produzent*innen und städtischen Konsumierenden. So tragen sie dazu bei, ökologische, soziale und wirtschaftliche Ziele im Ernährungssystem zu erreichen.

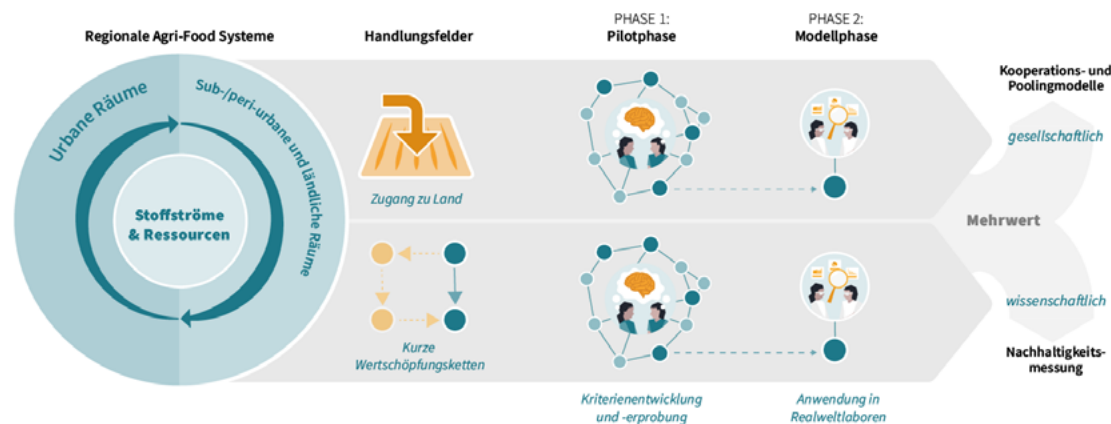
Im vom Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) geförderten **Projekt KOPOS – „Neue Kooperations- und Poolingmodelle für nachhaltige Landnutzung und Nahrungsversorgung im Stadt-Land-Verbund“** wurde über fünf Jahre hinweg in der Region Freiburg erprobt, wie solche kurzen Wertschöpfungsketten konkret aufgebaut und

versteigert werden können. Ziel war es, ein „Initialmoment“ zu schaffen – also einen ersten sichtbaren Umsetzungsschritt, der Veränderung anstößt. In einem Reallabor sollten nachhaltige Lösungen praktisch erprobt und weiterentwickelt werden (siehe Infobox „Aus der Praxis“).

Dieser **Handungsleitfaden** bündelt die wichtigsten Erkenntnisse, Schritte und Empfehlungen aus dem Projekt. Er soll Kommunen, Regionen und engagierten Akteur*innen dabei helfen, ähnliche Prozesse anzustoßen, Kooperationen zu fördern und regionale Ernährungssysteme zukunftsfähig zu gestalten.

Aus der Praxis:

Das vom BMFTR geförderte Projekt KOPOS hatte das Ziel, in zwei Regionen Deutschlands kooperative Modelle für regionale Ernährungssysteme zu entwickeln, zu erproben und auf ihre Nachhaltigkeit hin zu bewerten. In Phase 1 wurden bestehende Pilotvorhaben identifiziert, die als Lernbasis für die Entwicklung eines neuen Modellvorhabens dienten (Phase 2). Die Auswahl erfolgte jeweils über öffentliche Ausschreibungen.





1.1 Warum ist der Aufbau kurzer Wertschöpfungsketten nicht trivial?

Die Rahmenbedingungen im Ernährungssystem haben sich in den letzten Jahrzehnten tiefgreifend verändert. Insbesondere Konzentrationsprozesse in Landwirtschaft und Verarbeitung – sowohl im Raum Freiburg als auch deutschland- und europaweit – prägen das System. Kleinteilige, bäuerliche Strukturen mit vielfältigem Anbau verschwinden zunehmend – ein Trend, der mit erheblichen ökologischen, kulturellen und sozialen Verlusten einhergeht.¹

Diese Vielfalt ist jedoch entscheidend: Kleine Strukturen fördern Artenreichtum, vielfältige Landschaftselemente, regionale Ernährungsweisen und machen das System widerstandsfähiger gegenüber externen Schocks. Kurze Wertschöpfungsketten setzen hier an – sie stärken regionale Strukturen, verkürzen Transportwege und bringen Verarbeitungsprozesse zurück in die Region. Angesichts der deutschlandweit zentralisierten Verarbeitung (z.B. bei Mühlen, Molkereien, Schlachthöfen) gewinnen diese Ansätze an Bedeutung – auch aus verkehrsökologischer Sicht: Rund 15 % des Güterverkehrs auf deutschen Straßen entfallen auf den Transport von Lebens- und Futtermittel (einschließlich der Düngemittel).²

Doch: Regionales Wirtschaften ist nicht automatisch nachhaltig oder gerecht. Entscheidend ist, **wie** regional gewirtschaftet wird. Die regionale Ebene bietet durch ihre räumliche Nähe, gemeinsame Identität, Sprache und Geschichte bessere Voraussetzungen, wirtschaftliches Handeln sichtbar, gestaltbar und kontrollierbar zu machen. In diesem Sinne ist der Aufbau kurzer Wertschöpfungsketten auch eine Frage von **Ernährungssouveränität** – also der Fähigkeit einer Region, ihre Ernährungssysteme selbstbestimmt zu gestalten.

1.2 Leitbild der Zusammenarbeit: Das „Ökosystem der Kooperation“

Eine funktionierende regionale Wertschöpfungskette entsteht nicht von selbst. Kooperation muss aktiv initiiert, gepflegt und strukturell unterstützt werden. Im Kontext der dominanten Marktlogiken der letzten 40 Jahre – geprägt von Wettbewerb, Standardisierung und Preisdruck – ist diese kooperative Ausrichtung ein bewusst gesetztes Gegenmodell.

Regionale Akteur*innen, die an solchen Alternativen arbeiten, bewegen sich meist in der Nische. Häufig sind es Pionierunternehmen oder zivilgesellschaftliche Initiativen, die erste Impulse setzen. Genau hier setzte das KOPOS-Projekt an: Es zielte darauf ab, Kooperationen in der Region systematisch zu fördern – durch Austausch, gemeinsame Zieldefinitionen und die Einbindung relevanter Akteur*innen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Diese kooperative Haltung spiegelte sich auch in der Struktur des Projekts selbst wider. In Freiburg bildete sich ein Kernteam aus Stadtverwaltung, Zivilgesellschaft und Wissenschaft, das auf Augenhöhe zusammenarbeitete und den Aufbau eines regionalen „Ökosystems der Kooperation“ (siehe Infobox „Aus der Praxis“) vorantrieb.

¹ vgl. EUROSTAT, verfügbar unter: https://www.tni.org/files/highres_land_of_the_few_totaal_a3.pdf

² vgl. Hoffmann I., Lauber I. (2001): Gütertransporte im deutschen Ernährungssektor. Teil III: Auswirkungen von Modifikationen. Beitragsserien ERNO 2 (4), 244-252. Institut für Ernährungswissenschaft, Justus-Liebig-Universität Gießen. Verfügbar unter: <https://www.uni-giessen.de/de/fbz/fbog/institute/ibae/nutr-ecol/publi/vor2010/transporte3>

Aus der Praxis:

Kooperationsstruktur im KOPOS-Projekt in der Region Freiburg

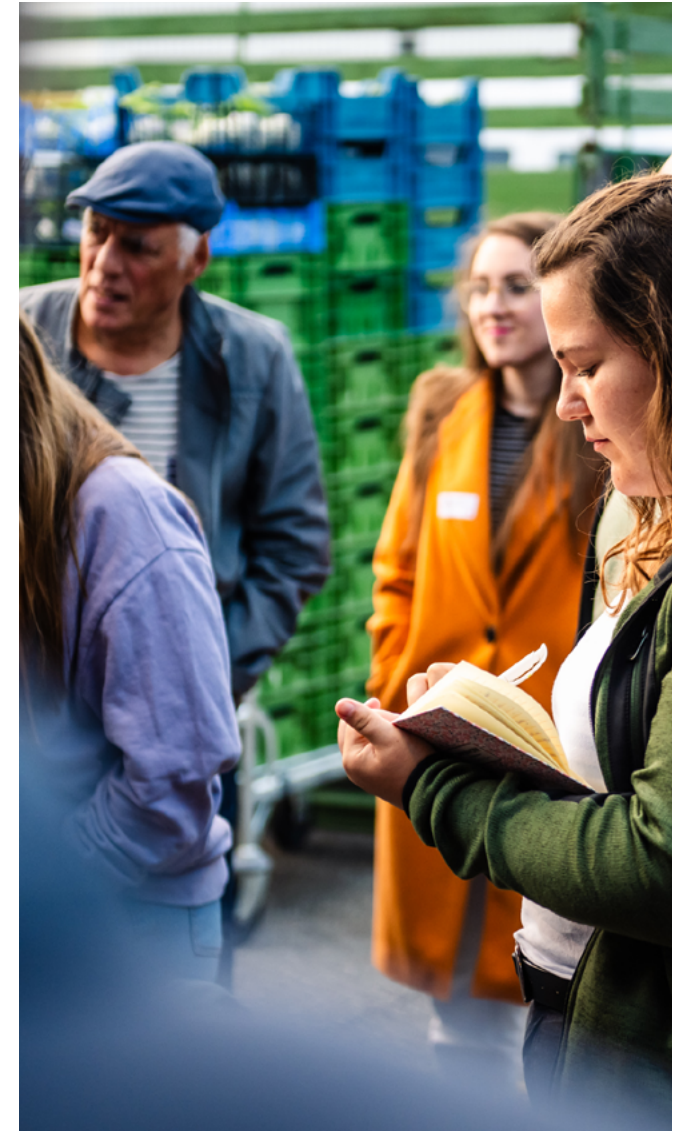
In Freiburg arbeitete eine divers zusammengesetzte Kerngruppe im KOPOS-Projekt zusammen, gefördert durch Mittel des BMFTR. Beteiligt waren:

- die Stadt Freiburg (Umweltamt)
- der Ernährungsrat Freiburg und Region e.V.
- die Forschungsgesellschaft Die Agronauten e.V.
- die Biomusterregion Freiburg

Ziel war es, durch regelmäßigen Austausch und interaktive Formate – von Workshops bis hin zu informellen Stammtischen – einen stabilen Kooperationsraum zu schaffen. Dabei ging es nicht nur um fachliche Zusammenarbeit, sondern auch um den Aufbau tragfähiger Beziehungen, den Zugang zu weiteren relevanten Akteur*innen und eine vertrauensvolle, konviviale Atmosphäre.

Das „**Ökosystem der Kooperation**“ beschreibt diesen Raum als lebendiges, offenes Netzwerk – vergleichbar mit einem natürlichen Ökosystem. Wie in der Natur besteht es aus vielfältigen „Organismen“: etablierten Institutionen, engagierten Einzelpersonen, Unternehmen, zivilgesellschaftlichen Gruppen und politischen Akteur*innen. Jeder bringt eigene Perspektiven, Ressourcen und Funktionen ein. In der Wechselwirkung entsteht ein dynamisches, lernfähiges System, das sich weiterentwickelt, neue Akteur*innen integrieren kann und langfristig eigenständig tragfähig wird.

In Freiburg bedeutete dieses Ökosystem, gemeinsam an einem nachhaltigen und regionalen Ernährungssystem zu arbeiten – nicht durch starre Strukturen, sondern durch lebendige Beziehungen, Zusammenarbeit, gemeinsame Ziele und kontinuierliche Abstimmung.



2. Empfehlungen für den Aufbau kurzer Wertschöpfungsketten

Der Aufbau kurzer Wertschöpfungsketten (KWK) ist ein komplexer Prozess, der Engagement, Kooperation und Ausdauer erfordert. Die folgenden Empfehlungen basieren auf Praxiserfahrungen, u. a. aus dem KOPOS-Projekt, und zeigen, wie ein solcher Prozess strukturiert und erfolgreich angestoßen werden kann.

2.1 Eine tragfähige Initiative gründen

Kleine, engagierte Gruppe als Startpunkt

KWK entstehen selten „von selbst“. Am Anfang steht meist eine kleine Gruppe engagierter Personen (4–6 Personen), die von der Idee überzeugt ist. Diese **Kerngruppe** bildet den Nukleus des Vorhabens. Sie sollte möglichst vielfältig zusammengesetzt sein – idealerweise aus Akteur*innen entlang der gesamten Wertschöpfungskette (z.B. Landwirtschaft, Verarbeitung, Logistik, Gemeinschaftsverpflegung), ergänzt durch Vertreter*innen aus der Zivilgesellschaft, Kommune oder Wissenschaft.

Die Kerngruppe sollte einerseits klein genug sein, um schnell handlungsfähig zu bleiben, andererseits robust genug, um Ausfälle zu kompensieren. Größere Steuerungsgruppen sind möglich, wenn eine kleinere Entscheidungseinheit darin etabliert wird (z.B. ein Sprecher*innenteam).

Ressourcen sichern

Langfristiges Engagement braucht Zeit und finanzielle Ressourcen. Die Arbeit der Kerngruppe sollte möglichst vergütet werden oder als Teil beruflicher Tätigkeiten eingebettet sein – insbesondere bei kommunalen Mitarbeitenden. KWK aufzubauen ist kein Ehrenamtsprojekt „nebenher“.



2.2 Kommunen als Schlüsselakteur*innen gewinnen

Warum die Kommune wichtig ist

KWK sind regional verankert – daher kommt Städten, Gemeinden, Landkreisen und weiteren Akteur*innen der Regionalentwicklung eine zentrale Rolle zu. Dazu zählen etwa Biomusterregionen, Tourismusverbände, Wirtschaftsförderungen oder regionale Entwicklungsagenturen. Diese können auf vielfältige Weise zum Gelingen beitragen, indem sie:

- **organisatorisch und fachlich unterstützen**, z. B. durch Projektkoordination oder thematische Expertise,
- **personelle Ressourcen bereitstellen**, etwa durch Mitarbeitende in der Verwaltung oder Projektstellen,
- **Nachfrage gezielt steuern**, z. B. durch regionale Produkte in Schulen, Kitas oder Kantinen städtischer Einrichtungen,

- **Infrastruktur ermöglichen**, etwa durch Wochenmärkte, Großmarktfächen, kommunale Lager oder Flächen für Food-Hubs,
- **regionale Netzwerke aktivieren und bündeln**, um Synergien zwischen Landwirtschaft, Verarbeitung und Konsum zu fördern.

Die Einbindung der Kommune erhöht die Sichtbarkeit, Legitimität und Wirkung des Vorhabens – und erleichtert es, weitere Akteur*innen zu gewinnen.

Wie Kommunen gewonnen werden können

Der Einstieg gelingt oft über Einzelpersonen in der Verwaltung, die dem Thema offen gegenüberstehen. Eine kurze Analyse hilft:

- Wer zeigt Interesse oder Gestaltungswillen?
- Wer kann Multiplikator*in oder Türöffner*in sein?
- Gibt es Dritte, die vermitteln können?
- Wie können auch die Leitungsebenen – etwa Bürgermeister*in, Landrät*in, Dezernats-, Referats- oder Abteilungsleitungen – gewonnen werden?

Selten klappt es sofort. Es braucht **Ausdauer und Präsenz** – z. B. durch Gespräche, Informationsangebote, Anträge in öffentlichen Gremien oder gezielte Fragen in Bürgersprechstunden. Politische Gremien bieten zusätzlich eine Bühne, um öffentliche Aufmerksamkeit zu erzeugen.

Tip: Allianzen bilden – also Zusammenschlüsse mit Akteur*innen, die ähnliche Ziele verfolgen (z. B. in der Klima-, Gesundheits- oder Regionalentwicklungspolitik).

Gerade zu Beginn kann die Einbindung **externer Beratungsangebote** sinnvoll sein – etwa durch Gründungsberatung, Projektcoaching oder

Vernetzungsstellen für Regionalentwicklung und Ernährungssysteme.³

Aus der Praxis:

Wie hat es im KOPOS-Projekt in der Region Freiburg funktioniert?

In Freiburg überzeugte das KOPOS-Team frühzeitig einen zuständigen Dezernenten im Umweltamt, der das Thema in die Stadtverwaltung trug. So konnte ein Prozess angestoßen werden, der langfristig in der Verwaltung verankert wurde.



3 Mehr zu Rollen, Hebeln und Praxisbeispielen findet sich in Schanz, H., Degenhart, B. (2017): KERNiG: Kommunale Ernährungssysteme als Schlüssel für städtische Nachhaltigkeit. In: Zeitschrift Ländlicher Raum, 4/2017. S. 62-63. Ver-fügbar unter: <https://www.envgov.uni-freiburg.de/de/prof-envgov/forschung/kernig-projekt/bilderkernig/publikationen/schanz-degenhart-2017-beitrag-kernig-landlicher.pdf>

2.3 Die Rolle der Wissenschaft

Die Wissenschaft kann auf verschiedenen Ebenen eine wertvolle Rolle spielen. Sie kann Zahlen, Daten und Fakten zu relevanten Themen liefern oder – falls diese fehlen – eigene Erhebungen durchführen, etwa im Rahmen von betreuten Bachelor- oder Masterarbeiten. Dies ist besonders wichtig, da statistische Ämter bislang kaum Daten zu kurzen Wertschöpfungsketten erfassen.

Darüber hinaus kann die Wissenschaft beratend wirken, indem sie Akteur*innen dabei unterstützt, wirksame Hebel zu identifizieren, Erfahrungen aus anderen Regionen zu nutzen und geeignete Prozesse zu gestalten. Wo es in der Region Hochschulen oder Forschungsinstitute gibt, die sich mit Ernährung, Landwirtschaft oder Regionalentwicklung befassen, lohnt es sich, frühzeitig Kontakt aufzunehmen.

Im besten Fall begleiten Hochschulen die Entwicklung wissenschaftlich – z. B. im Rahmen von Reallaboren –, akquirieren Fördermittel oder bringen durch vorhandene Expertise wertvolle Impulse in die Prozessgestaltung ein. Je nach Persönlichkeit und Hintergrund können Wissenschaftler*innen auch eine moderierende Rolle übernehmen, insbesondere bei konfliktbeladenen Themen (z. B. im Dialog zwischen konventioneller und ökologischer Landwirtschaft).

Zudem kann das Instrument eines Forschungsprojekts helfen, Verwaltungsakteur*innen einzubinden: Durch die zugeschriebene Neutralität der Wissenschaft und die Unverbindlichkeit zeitlich begrenzter Projekte entstehen geschützte Handlungsräume, in denen Neues ausprobiert werden kann – ohne, dass im Falle des Scheiterns Einzelne persönlich Verantwortung übernehmen müssen.

2.4 Gemeinsame Ziele und Strategien entwickeln

Am Anfang jedes erfolgreichen Prozesses steht die Klärung gemeinsamer Ziele. Das klingt selbstverständlich, ist es aber in der Praxis selten. Die Motive, KWK aufzubauen, können sehr unterschiedlich sein: Während die einen ihre regionalen Überschüsse oder B-Ware vermarkten möchten, steht für andere der Umwelt- und Klimaschutz im Vordergrund. Wieder andere möchten die Verpflegung in Schulen oder Kantinen mit regionalen Bio-Zutaten verbessern oder die wirtschaftliche Entwicklung ihrer Region stärken.

Diese Vielfalt an Perspektiven ist wertvoll, kann aber auch zu Spannungen führen. Eine offene Diskussion über Motive und Ziele hilft, gegenseitiges Verständnis aufzubauen und Vertrauen zu fördern. Sie kann zugleich sichtbar machen, wo Interessen

auseinandergehen (könnten) – was für den weiteren Prozess ebenso hilfreich ist. Eine frühzeitige Zielklärung spart Energie, wenn deutlich wird, dass bestimmte Akteur*innen nicht zum gemeinsamen Weg passen. In den meisten Fällen entsteht jedoch ein gestärktes Wir-Gefühl und eine klare Richtung für die weitere Zusammenarbeit.

Eine gemeinsame Zieldefinition ist nicht nur intern wichtig. Sie hilft auch, neue Partner*innen zu überzeugen – etwa Kommunen, Fördermittelgeber oder Betriebe. Wer weiß, wofür die Gruppe steht und welches konkrete Ziel sie verfolgt, kann leichter kommunizieren, warum sich Mitwirkung lohnt, und schneller ins Handeln kommen.

Ziele gestalten

Die zentrale Frage lautet: Was soll am Ende unseres Prozesses anders sein als heute? Wie sieht dieses „Andere“ konkret aus – für die beteiligten Akteur*innen, aber auch für jene, die (noch) nicht mit am Tisch sitzen?

Gemeinsam sollte geklärt werden, wohin die Reise gehen soll. Kreative Methoden können dabei helfen: ein gemeinsames Bild, ein kurzer Claim⁴ oder eine Visualisierung schaffen Orientierung und Identität. Auch Methoden wie eine „Phantasiereise“ oder „Backcasting“ – also das Denken vom gewünschten Zukunftszustand her – können inspirieren. Wenn die

⁴ In der Region Freiburg wurden die Aktivitäten unter „Wir bündeln Bio“ mit einem entsprechenden Logo gebündelt.

Gruppe lieber pragmatisch arbeitet, hilft eine präzise Formulierung, z.B. anhand der **SMART-Kriterien**.

Nicht immer sind die Ziele zu Beginn vollständig klar. In solchen Fällen kann ein **Zielkorridor** hilfreich sein – also eine grobe Richtung, die noch Raum für Klärungen lässt. Fragen können sein: Soll die kurze Wertschöpfungskette ausschließlich Bioprodukte umfassen oder auch konventionelle? Welche Produkte oder Verarbeitungsstufen sollen im Mittelpunkt stehen? Und wie genau definieren wir „Region“?

Diese Klärungen sind Teil des Prozesses. Wichtig ist, Ziele regelmäßig zu überprüfen und bei Bedarf nachzuschärfen, sobald neue Erkenntnisse oder Erfahrungen hinzukommen. So bleibt der Prozess flexibel und anpassungsfähig.

An bestehende Strategien anknüpfen

In manchen Regionen müssen Ziele gar nicht neu entwickelt werden. Häufig existieren bereits **Strategien, Netzwerke oder Programme**, etwa

kommunale Ernährungsstrategien, Ernährungsräte oder Biomusterregionen. In solchen Fällen lohnt es sich, anzuknüpfen und Synergien zu nutzen, statt parallel neue Strukturen aufzubauen. Das Andocken an bestehende Initiativen bietet mehrere Vorteile: Es schafft **politische Anschlussfähigkeit**, erleichtert die Zusammenarbeit mit Verwaltung und Politik und verkürzt Entscheidungswege. Wo bereits langjährige Kontakte und gemeinsame Aktivitäten bestehen, herrscht meist ein Grundvertrauen – und viele Prozesse verlaufen schneller und reibungsloser.

Ob also neue Ziele ausgehandelt werden oder an vorhandene Strategien angeknüpft wird: Entscheidend ist, dass alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis davon entwickeln, **wohin sie wollen – und warum**.

Sind die gemeinsamen Ziele klar umrissen, lohnt sich der Blick auf die Ausgangslage: Welche Strukturen bestehen bereits – und wer spielt darin welche Rolle? Denn erfolgreiche kurze Wertschöpfungsketten entstehen nicht im luftleeren Raum, sondern auf Basis vorhandener Netzwerke, Betriebe und Initiativen. Eine gute Kenntnis der regionalen Akteurslandschaft hilft, Potenziale zu erkennen, Lücken zu schließen und passende Mitstreiter*innen zu gewinnen.



2.5 Ausgangslage und Akteur*innen verstehen und Motivallianzen nutzen

Situationsanalyse: Akteur*innen und Bedarfe klären

Bevor neue Kooperationen aufgebaut werden, ist es hilfreich, die Ausgangslage in der Region genau zu kennen. Eine **Situationsanalyse** bietet dafür die Grundlage. Sie vermittelt einen Überblick über die Besonderheiten der Region, die bisherigen Strukturen der Land- und Lebensmittelwirtschaft und bestehende Kooperationen.

Eine solche Analyse kann zu Beginn oder parallel zur Zielklärung durchgeführt werden. Sie hilft, Entwicklungen einzuordnen, Potenziale zu erkennen und Prioritäten für die nächsten Schritte zu setzen.

Mithilfe einer **Situations- und Akteursanalyse** lässt sich klären:

- Welche kurzen Wertschöpfungsketten gibt es bereits?
- Wer agiert schon mit oder in KWK?
- Welche Akteursgruppen fehlen noch – und wo bestehen Lücken, etwa in der (Vor-)Verarbeitung?

- Welche Bedarfe und Erwartungen haben die Beteiligten (z.B. Produktpalette, Gebindegrößen, gewünschte Verarbeitungsschritte)?

Für den analytischen Teil können offizielle Statistiken, Verbandsdaten oder wissenschaftliche Studien erste Anhaltspunkte liefern. Doch sie reichen in der Regel nicht aus. Eine wirklich tragfähige Situationsanalyse lebt vom Wissen und den Erfahrungen der regionalen Akteur*innen selbst.

Methodisch empfiehlt es sich, viele Gespräche zu führen – in Form von Interviews, Werkstattgesprächen oder informellen Austauschen. Das sogenannte „**Schneeballprinzip**“ eignet sich besonders gut: Man beginnt mit einigen bekannten Personen oder Betrieben und fragt nach weiteren Kontakten, z. B.: „Kennst du noch andere Menschen oder Betriebe, die sich mit kurzen Wertschöpfungsketten beschäftigen?“

Aus solchen Gesprächen ergibt sich nicht nur ein realistisches Bild der vorhandenen Strukturen, sondern auch, **wo der Schuh** drückt – also welche Herausforderungen, Wünsche oder Innovationsbedarfe bestehen. Diese Erkenntnisse helfen zu entscheiden, **in welche Richtung** eine KWK aufgebaut oder weiterentwickelt werden sollte.

Aus der Praxis:

Die Situationsanalyse im KOPOS-Projekt für Freiburg

Im KOPOS-Projekt wurde untersucht, wie Kooperations- und Poolingmodelle in der Region Freiburg funktionieren und wo Entwicklungspotenziale bestehen. Die Situationsanalyse diente als Grundlage, um bestehende Strukturen zu erfassen, Chancen und Hemmnisse zu identifizieren und Ansatzpunkte für neue KWK aufzuzeigen.

Zentrale Themen waren gemeinsame Logistik und Lagerung, kooperative Vermarktungsstrukturen, regionale Kristallisationsorte, Gemeinschaftsverpflegung, Kooperationsberatung und regionale Finanzierungsmodelle.

Die **Situationsanalyse aus Freiburg** findet sich unter: <https://www.kopos-projekt.de/de/ergebnis/situationsanalyse-handlungsfeld-kurze-wertschoepfungskette-freiburg>.

Motivallianzen nutzen

Wenn klar ist, wer in der Region aktiv ist und welche Interessen bestehen, geht es darum, **gemeinsame Schnittmengen zu erkennen und zu nutzen**. Dabei helfen sogenannte Motivallianzen: Menschen und Organisationen mit unterschiedlichen Beweggründen können sich auf gemeinsame Handlungen einigen – etwa auf den Aufbau kurzer Wertschöpfungsketten.

Die Motive sind wie schon festgestellt (siehe S. 10f.) vielfältig. Entscheidend ist, diese Vielfalt als Stärke zu begreifen. Denn nicht immer muss „KWK“ draufstehen, wo „KWK“ drin ist – oft wirken ähnliche Ziele unter anderem Namen zusammen.

Wenn wir über weitere Akteur*innen nachdenken, können wir auch Anknüpfungspunkte zu folgenden Themen finden:

- **Tourismus:** KWK können die regionale Gastronomie stärken und zugleich touristisch erlebbar gemacht werden – etwa durch (Rad-)Wanderungen entlang landwirtschaftlicher Betriebe oder über kulinarische Regionalrouten.
*Mögliche Partner*innen:* DEHOGA, Tourismusorganisationen, Gastronomiebetriebe, regionale Produzent*innen und Verbände.
- **Wirtschaftsförderung:** Regionale Verarbeitung und Vermarktung erhöhen die Wertschöpfung in der Region und schaffen Arbeitsplätze. In vielen

Regionen wird der Beitrag der Land- und Lebensmittelwirtschaft – einschließlich Lebensmittel-einzelhandel, Gastronomie und Außer-Haus-Verpflegung – zum Bruttosozialprodukt unterschätzt. Wirtschaftsförderungen können daher zentrale Partner*innen sein.

- **Mögliche Partner*innen:** kommunale und regionale Wirtschaftsförderungen, Regionalentwicklungsverbände, Land- und Lebensmittelwirtschaft, Kammern und Verbände.
- **Gesundheit:** Eine ausgewogene, bio-regionale Ernährung trägt zur Gesundheitsförderung bei und kann Bewegungsanreize schaffen – etwa durch leicht erreichbare Märkte oder Hubs.
*Mögliche Partner*innen:* Krankenkassen, Krankenhäuser, Ernährungsberatungen, Volkshochschulen, Schulen, Kantinen in öffentlichen und privaten Einrichtungen.
- **Außer-Haus-Verpflegung (First Mover):** Kantinen, Mensen oder gastronomische Betriebe können durch regionale Bio-Produkte ein starkes Profil entwickeln. Ein hoher Regional- oder Bioanteil wird zunehmend als Qualitätsmerkmal wahrgenommen.

Zum Schluss lohnt sich die Frage:

Welche weiteren Motive und Akteur*innen könnten in Ihrer Region zusammenfinden?

Welche ungewöhnlichen Kooperationen könnten Sie noch eingehen, um die regionale Lebensmittelversorgung zu stärken?

2.6 Eine Koalition der Willigen schmieden

Nachdem die regionalen Akteur*innen und ihre Motivlagen sichtbar geworden sind, geht es im nächsten Schritt darum, den Kreis der Mitwirkenden zu erweitern. Eine funktionierende kurze Wertschöpfungskette braucht nicht nur einzelne Engagierte, sondern eine breite **Koalition der Willigen** – Menschen und Organisationen, die bereit sind, Neues auszuprobieren und Verantwortung zu übernehmen.

Die Sozialpsychologie zeigt, dass gesellschaftliche Veränderung selten von allen zugleich getragen wird. In der Regel gibt es drei Gruppen: einige, die sich aktiv für Veränderungen einsetzen; einige, die sich klar dagegenstellen; und eine große Gruppe, die noch unentschieden ist. Für die Arbeit an kurzen Wertschöpfungsketten bedeutet das: Es lohnt sich, die Energie auf die „Noch-Nicht-Entschieden“ zu richten, statt zu viel Kraft darauf zu verwenden, Skeptiker*innen überzeugen zu wollen.

Gute Argumente helfen – vor allem dann, wenn sie den jeweiligen Akteur*innen einen **konkreten Nutzen** aufzeigen. Das kann ein ökonomischer Vorteil sein, ein Imagegewinn, eine neue Absatzmöglichkeit oder schlicht das Gefühl, zur regionalen Entwicklung beizutragen. Dabei dürfen die Motive durchaus unterschiedlich sein (siehe Motivallianzen): Manche kommen aus Überzeugung, andere aus unternehmerischem Interesse. Entscheidend ist, dass alle am gleichen Strang ziehen.

Ein weiteres starkes Argument kann der sogenannte **First-Mover-Vorteil** sein – also der Vorsprung für diejenigen, die frühzeitig in ein neues Feld investieren oder sich positionieren. Wer zu den ersten gehört, die eine innovative regionale Initiative mitgestalten, kann



Standards prägen, Sichtbarkeit gewinnen und sich langfristig Wettbewerbsvorteile sichern.

Eine Koalition der Willigen entsteht also dort, wo Menschen erkennen, dass Veränderung nicht Bedrohung bedeutet, sondern Gestaltungsspielraum bietet.

2.7 Von der Idee zur Umsetzung: Team, Fokussierung und erste Schritte

Mit wem setze ich das um?

Die Umsetzung von Transformation im Ernährungssystem erfordert ein gemeinsames Verständnis, denn das Konzept kurzer Wertschöpfungsketten ist nicht allen Akteur*innen vertraut. Was ist eigentlich das Ziel – mehr regional-ökologische Versorgung – und warum ist das wichtig? Weil es zu stärkerer Resilienz, mehr Transparenz, besserem Essen, Umweltschutz und Biodiversität in der Region beiträgt.

Projektpartnern eines Vorhabens wie KOPOS mag das selbstverständlich erscheinen. Doch viele Akteur*innen im Ernährungssystem sind noch nicht überzeugt – selbst wenn sie langfristig profitieren könnten. Andere verfolgen Geschäftsmodelle, die mit regional-ökologischen Ansätzen kaum vereinbar sind.

Im KOPOS-Projekt zeigte sich auch, dass manche Akteur*innen Veränderungen ablehnten, weil sie Unsicherheit für die eigene Existenz befürchteten oder Forschungsförderung als „Subventionierung“ wahrnahmen. Positiv war jedoch, dass selbst konventionelle Akteur*innen die Vorteile des KOPOS-Ansatzes erkannten – und sie schließlich in ihrem Umfeld weitertrugen.

Wie komme ich zu einer Fokussierung?

Wenn klar ist, mit wem Sie den Weg gehen, stellt sich die nächste Frage: *Worauf wollen wir uns konzentrieren?* Kurze Wertschöpfungsketten können an vielen Stellen im regionalen Ernährungssystem entstehen – etwa in der Schulverpflegung, in kommunal betriebenen Kantinen, in der Gastronomie, im Einzelhandel oder in der direkten Kooperation zwischen Landwirt*innen und Konsument*innen. Manche Regionen starten mit einem bestimmten Produkt, wie Brotgetreide, Milch oder Gemüse, andere mit einer ganzen Produktpalette.

Diese Vielfalt ist eine Stärke, braucht aber einen klaren Fokus. Wichtig ist, die unterschiedlichen Ansätze offen zu benennen und gemeinsam mit den relevanten Akteur*innen zu besprechen – am besten auf Grundlage der Situationsanalyse. So wird sichtbar, wo es bereits Aktivitäten gibt, wo Lücken bestehen und wo der größte Hebel liegt.

Mit dieser Ausgangsbasis kann ein Prozess gestaltet werden, der Schritt für Schritt zu einer gemeinsamen Fokussierung führt – als Vorbereitung für das spätere „Initialmoment“. Dieser Prozess sollte **ko-kreativ und iterativ** sein, also verschiedene Perspektiven einbinden und in mehreren Schritten verlaufen. Eine einzelne Veranstaltung reicht in der Regel nicht aus.

Aus der Praxis:

Prozess der Schwerpunktsetzung in Freiburg

Im KOPOS-Projekt in der Region Freiburg dauerte es rund drei Jahre, bis entschieden war, den Schwerpunkt auf die Außer-Haus-Verpflegung zu legen. Ausschlaggebend war die Annahme, dass hier das größte Potenzial besteht, den Anteil regionaler Bio-Lebensmittel spürbar zu erhöhen.

Öffentliche Veranstaltungen eignen sich besonders, um den Dialog zu öffnen und neue Akteur*innen einzubinden. Wenn es bereits eine stadtreionale Ernährungsstrategie gibt, sollte sie als Orientierung dienen. Auch politische Zielvorgaben können den Prozess unterstützen – sie schaffen Legitimität und Aufmerksamkeit.



Aus der Praxis:

Politische Zielvorgaben in Baden-Württemberg – Rückenwind für KOPOS und Kommunen

Im KOPOS-Projekt haben zwei politische Ziele die Diskussion in der Region Freiburg angetrieben:

- Das Landesziel bis 2030 30 % ökologische Anbaufläche zu erreichen.
- Die Verwaltungsvorschrift Kantinen des Landes Baden-Württemberg (VwV Kantine), die verbindliche Anteile für die Beschaffung vorgibt:
 - bis 2030 sollen mindestens 40 % der eingesetzten Lebensmittel aus biologischer Erzeugung stammen.
 - Insgesamt sollen bis 2030 mindestens 75 % der eingesetzten Lebensmittel aus nachhaltigen, transparenten und nachvollziehbaren Lieferketten kommen.

Diese Vorgaben gelten für die Verpflegungseinrichtungen des Landes, die der Versorgung von Beschäftigten dienen und ein Mittagessen anbieten. Besonders die zweite Zielvorgabe betont die Bedeutung regionaler und transparenter Lieferketten – ein starkes Signal für Kommunen, selbst aktiv zu werden.

Um den Fokus festzulegen, können folgende Leitfragen helfen:

- Bei welchen Themen formulieren regionale Akteur*innen besonderen Handlungsbedarf?
- Was lässt sich mit vorhandenen Kräften in der Region in kurzer Zeit umsetzen?
- Wo sind bürokratische Hürden gering und Erfolge schnell sichtbar?
- Welche Themen eignen sich, um Öffentlichkeit und Politik einzubinden?

Wenn das Kernteam in der Region bereits über Vertrauen und Anerkennung verfügt, kann es eine erste Auswahl treffen. Noch besser ist es, den Prozess **gemeinsam mit Akteur*innen aus der gesamten Wertschöpfungskette** zu gestalten – von der Landwirtschaft über die Verarbeitung und den Handel bis hin zu Konsument*innen. So entsteht eine Fokussierung, die von vielen getragen wird und reale Chancen auf Umsetzung hat.

Ideen für die Umsetzung entwickeln

Wenn das Thema und die Zielrichtung klar sind, beginnt der kreative Teil: Jetzt geht es darum, **Ideen für die praktische Umsetzung** zu entwickeln. Kommunen können hier eine wichtige Rolle übernehmen – indem sie Akteur*innen aus Landwirtschaft, Ver-

arbeitung, Handel, Zivilgesellschaft und Verwaltung an einen Tisch bringen und Raum für Austausch und Kreativität schaffen.

Um neue Ansätze sichtbar zu machen, helfen **interaktive Methoden** wie *Design Thinking*, *Backcasting* oder moderierte Ideenwerkstätten. Sie regen dazu an, gemeinsam über bestehende Grenzen hinauszudenken und Lösungsansätze zu entwickeln, die regional passen. Der Prozess kann vom Kernteam initiiert werden, sollte aber möglichst viele Perspektiven einbeziehen.

Aus der Praxis:

Entwicklung von Ideen für die Umsetzung im KOPOS-Projekt in Berlin-Brandenburg – Proto-Ideen

Im Rahmen des KOPOS-Projektes zum Thema „Zugang zu Land“ wurden zunächst sogenannte „Vorprototypen“ entwickelt – kleine, experimentelle Ansätze, die als Impuls für einen Workshop mit regionalen Stakeholdern dienten. Einige Ideen wurden weiterentwickelt, andere gemeinsam einem Realitätscheck unterzogen.

Solche Ideenprozesse brauchen **Sensibilität und gute Moderation**. Gute Ideen sind anschlussfähig, weiterentwickelbar und berücksichtigen verschiedene

Interessen. Ideen, die nur Einzelinteressen dienen, sind dagegen selten nachhaltig.

Wenn das Kernteam oder die Kommune neutral bleiben möchte, kann ein Ideenwettbewerb helfen. Dabei werden Vorschläge gesammelt, nach transparenten Kriterien bewertet und offen kommuniziert. Das erhöht die Akzeptanz – besonders dann, wenn Bürger*innen oder verschiedene Gruppen aus der Region beteiligt sind.

Aus der Praxis:

Auswahl „Initialmoment“ bzw. Modellprojekt für die Umsetzung im KOPOS-Projekt in Freiburg

Maßgeblich an der Entscheidung für die Wahl des „Initialmoments“ war ein vom Kernteam eingesetzter Projektbeirat. Seine vier Mitglieder kannten das regionale Ernährungssystem gut, waren aber selbst nicht direkt betroffen – so konnte eine faire und fachlich fundierte Auswahl getroffen werden.

Tipp: Kommunen können mit kleinen Formaten beginnen – etwa einem offenen Workshop oder einer Ideenkonferenz. Wichtig ist, dass aus den Ideen konkrete nächste Schritte entstehen, die gemeinsam getragen werden können.

2.8 Zeit und Ressourcen realistisch planen

Wie lange braucht so ein Prozess?

Veränderung braucht Zeit – besonders, wenn es um Strukturen im Ernährungssystem geht. Das KOPOS-Projekt war mit fünf Jahren Laufzeit eigentlich großzügig ausgestattet. Dennoch zeigte sich: Für tiefgreifende Transformationen ist selbst dieser Zeitraum knapp bemessen.

Dafür gab es mehrere Gründe: Die Jahre 2020 bis 2025 waren geprägt von **Corona-Pandemie, Ukraine-Krieg und Inflation** – Entwicklungen, die Prioritäten verschoben und viele Prozesse verzögerten. Hinzu kam die **Beharrungskraft bestehender Strukturen**: Manche Akteur*innen warten lieber ab, bis sich zeigt, ob ein neues Konzept stabil und tragfähig ist.

Auch politische Unterstützung spielt eine große Rolle. Wenn politische Ziele oder Rahmenbedingungen unklar oder widersprüchlich sind, wächst die Skepsis. Größere Veränderungen brauchen daher **Geduld, Verlässlichkeit und politische Kohärenz**.

Regulatorische Vorgaben könnten solche Prozesse deutlich beschleunigen – etwa verbindliche

Quoten oder regionale Beschaffungsvorgaben. In Deutschland sind diese bislang jedoch selten oder gelten als zu kompliziert. Ein **Blick in andere europäische Städte** zeigt, dass Wandel möglich ist: In Genf etwa wird seit den frühen 2000er Jahren eine aktive Ernährungspolitik umgesetzt⁵ – mit einem Regio-Label und klaren Quoten für die Außer-Haus-Verpflegung.

Der Weg zu stabilen, regionalen Wertschöpfungsketten ist also kein Sprint, sondern ein **Langstreckenlauf**. Wichtig ist, kontinuierlich kleine Schritte zu gehen, Zwischenerfolge sichtbar zu machen – und nicht zu früh aufzugeben.



Wie lässt sich der gemeinsame Start finanzieren?

Die gute Nachricht zuerst: Transformation muss nicht an fehlendem Geld scheitern – aber sie braucht einen klaren Plan. Da die „Fee mit dem Zauberstab“ selten vorbeikommt, sind kreative Finanzierungsansätze gefragt.

Einige Kosten können durch finanzstarke oder engagierte Akteur*innen getragen werden, etwa durch Geld, Bereitstellung von Räumen, Logistik oder ehrenamtlicher Zeit. Dauerhaft sollte dieses Engagement aber nicht allein auf Freiwilligkeit beruhen – es braucht (finanziell) tragfähige Strukturen.

Mögliche Finanzierungswege:

- **Öffentliche Fördermittel:** Welche Programme von EU, Bund oder Land passen? Wer kann Förderanträge stellen? Es lohnt sich, in Förderdatenbanken⁶ zu recherchieren und sich mit Fördermittelstellen auszutauschen.
- **Stiftungen und Banken:** Viele regionale oder überregionale Stiftungen und Sparkassen fördern Projekte zur nachhaltigen Regionalentwicklung. Auch Volksbanken unterstützen häufig lokale Initiativen.

5 Kubioka L, Scharrer B. 2024. Die Ernährungspolitik der Stadt Genf. Strategien, Aktivitäten, Massnahmen und Rahmenbedingungen. Ernährungspolitik Schweizer Städte #5. Bern, Schweiz: Centre for Development and Environment (CDE), mit Bern Open Publishing (BOP). <https://doi.org/10.48350/196726>

6 Eine Datenbank für EU-Fördermittel für kommunale Akteur*innen findet sich unter <https://eu-kommunal-kompass-21-27.de/>

- **Crowdfunding:** Eine gute Möglichkeit, Menschen aus der Region einzubinden und frühzeitig Aufmerksamkeit zu schaffen. Unterstützerinnen

können spenden, „Genuss-Scheine“ erwerben oder Produktkörbe erhalten – eine Form von Beteiligung, die Bindung schafft. Auch Varianten wie



Crowdinvesting oder Bürgerbeteiligungen sind möglich, bei denen Bürger*innen Kapital einbringen und Zinsen in Form von Naturalien oder kleinen Rückvergütungen erhalten.⁷ Wichtig sind transparente Kommunikation, realistische Ziele und klare Regeln zur Mittelverwendung.

- **Wirtschaftliche Partner:** Unternehmen können Technik, Infrastruktur oder Logistik bereitstellen – oder Kooperationspartner im Handel, in der Verarbeitung oder im Transport sein. Je nach Gestaltung der kurzen Kette(n) kann auch über eine Kollaboration mit dem Einzelhandel, Verarbeitungsbetrieben und Logistikern nachgedacht werden.
- **Forschungsförderung:** Wenn in der Region wissenschaftliche Einrichtungen aktiv sind, lohnt sich die Kooperation. Über Forschungsprogramme lassen sich Pilotprojekte finanzieren, die Praxis und Wissenschaft verbinden. Fördermöglichkeiten gibt es auf EU-, Bundes- und Landesebene sowie über Stiftungen. Besonders geeignet sind Programme, die praxisorientierte Forschung, Reallabore oder nachhaltige Regionalentwicklung unterstützen. Hochschulen verfügen meist über Spezialist*innen im sogenannten Drittmittelmanagement, die über aktuelle Forschungsförderungen Bescheid wissen.

⁷ Siehe auch: Rogga, S. Pierr, A.; Martens, K. (2024): Neue Kooperationsformen für die Transformation regionaler Agri-Food-Systeme. Eine Zusammenstellung für das Handlungsfeld „Zugang zu Land“. KOPOS-Arbeitspapier. 27 S.; Verfüg-bar unter: https://www.kopos-projekt.de/sites/default/files/2024-09/KOPOS_Neue_Kooperationsformen_f%C3%BCr_die_Transformation_regionaler_AFS.pdf

Vielleicht finden Sie auch eigene, **unkonventionelle Wege**, um den Start zu finanzieren. Wichtig ist, frühzeitig zu planen, Zuständigkeiten zu klären und realistische Zeiträume zu setzen – so wird aus einer guten Idee ein tragfähiger Prozess.

2.9 Erfolgreich umsetzen: Was hilft in der Praxis?

Ob ein Transformationsprozess gelingt, hängt von vielen Faktoren ab – von der Gestaltung des Projekts selbst, vom Umfeld und von den Menschen, die beteiligt sind. Es gibt keine Patentrezepte, aber einige Erfahrungen, die sich immer wieder als hilfreich erwiesen haben:

- **Publizität schaffen:** Das „Initialmoment“ sollte in der Region bekannt werden. Nutzen Sie verschiedene Kommunikationswege, um unterschiedliche Zielgruppen zu erreichen: lokale Presse, soziale Medien, Veranstaltungen oder Kooperationen mit Bildungseinrichtungen. Auch die **Erlebbarkeit** des Projekts ist wichtig: Ein Ort, an dem das Vorhaben sichtbar oder erlebbar wird – etwa durch Führungen, Verkostungen oder öffentliche Aktionen – hilft, Begeisterung zu wecken.
- **Netzwerke aktivieren:** Transformation braucht Verbündete. Rund um das „Initialmoment“ sollte

ein Netzwerk entstehen, das die Idee weiterträgt und weiterentwickelt. Dieses „**Ökosystem der Kooperation**“ kann z.B. aus Landwirtschaft, Verwaltung, Gastronomie, Wissenschaft und Zivilgesellschaft bestehen. Pflegen Sie bestehende Kontakte und schaffen Sie Gelegenheiten, neue Verbindungen zu knüpfen.

- **Raum zum Ausprobieren geben:** Wer sein Handeln in Richtung Nachhaltigkeit verändern soll, braucht Möglichkeiten, Neues zu testen. Experimentier- und Lernräume ermöglichen es, Ideen im Kleinen auszuprobieren, Fehler zu machen und daraus zu lernen. Solche „Testflächen“ fördern Innovation und bauen Hemmschwellen ab.
- **Anschlussfähigkeit sichern:** Achten Sie früh darauf, dass das Projekt an bestehende Strukturen anknüpft – etwa an kommunale Programme, politische Strategien oder laufende Netzwerke. Je stärker das Vorhaben in Verwaltung, Politik oder regionale Strategien eingebettet ist, desto größer sind die Chancen, dass es langfristig Wirkung entfaltet.

Tipp: Dokumentieren Sie Erfolge und Erfahrungen regelmäßig. Das schafft Sichtbarkeit, fördert den Austausch mit anderen Regionen – und stärkt die Legitimation, wenn neue Unterstützung oder Folgefinanzierung nötig wird. Zudem ist es der Motivation der Beteiligten sehr zuträglich.



3. Auf dem Weg zu einer neuen regionalen Ernährungs-Governance

3.1 Strukturen und Kooperation für langfristige Wirkung

Kurzfristige Impulse – wie das „Initialmoment“ oder der Aufbau kurzer Wertschöpfungsketten – sind wichtige Motoren der Veränderung. Damit daraus langfristige Wirkung entsteht, braucht es jedoch **Strukturen und Kooperationen**, die Ernährungspolitik dauerhaft in der Region verankern.

Dazu gehören drei zentrale Grundlagen:

2. Ein **gemeinsames Verständnis**, wohin sich Ernährung und Landwirtschaft entwickeln sollen.
3. Eine **Definition der Region**, also des räumlichen Bezugsrahmens.
4. **Koordinierende Strukturen**, die Akteur*innen zusammenbringen und Prozesse steuern.

Eine solche Struktur kann etwa ein **Ernährungsrat** sein, aber auch eine Koordinationsstelle innerhalb der Verwaltung. Ideal ist ein Zusammenspiel von

zivilgesellschaftlichen Initiativen, Stadtverwaltung und Politik. Entscheidend ist, dass die Aktivitäten zusammenlaufen – denn Kohärenz ist wirksamer als ein Nebeneinander vieler Einzelprojekte.

3.2 Bausteine einer regionalen Governance von Ernährungssystemen

Das Ernährungssystem einer Region lässt sich mit einem **Puzzle** vergleichen: Jede Initiative, jedes Projekt ist ein Teil des großen Bildes. Im Folgenden einige Bausteine, die die regionale Governance von Ernährungssystemen stärken können:

- **Ernährungsbildung:** Netzwerke, die Bildungseinrichtungen, Initiativen und Verwaltung verbinden, können ein nachhaltiges Ernährungsverhalten früh verankern. In Freiburg etwa wird das lokale Netzwerk der Akteur*innen der Ernährungsbildung durch eine städtische Mitarbeiterin unterstützt

- **Veranstaltungen & Austausch:** Das *AgriKultur-Festival* in Freiburg bringt seit 2012 einmal im Sommer Akteur*innen aus Landwirtschaft, Ernährung, Gastronomie, Wissenschaft und Kultur zusammen. An einem Wochenende können Besucher*innen Landwirtschaft und Ernährung unmittelbar erleben – etwa über Bauernmarkt und Gastronomie –, sich in Vorträgen und Workshops weiterbilden, sich vernetzen und gemeinsam feiern. Das Festival verbindet dabei Bildung, Genuss und Kultur (Theater, Bands, DJs) auf einzigartige Weise.
- **Forschung:** Forschungseinrichtungen können Entwicklungen analysieren, Synergien aufzeigen und Praxisprojekte wissenschaftlich begleiten. Wichtig ist eine gute Abstimmung der Themen und ein gemeinsames Verständnis von Zielen.
- **Inkubatoren:** In Frankreich, Belgien, Spanien und bald auch in Deutschland unterstützen sogenannte *Inkubatoren* den Einstieg in die Landwirtschaft – meist getragen von regionalen Organisationen.

Sie bieten neuen oder quer-einsteigenden Landwirt*innen über einen Zeitraum von bis zu drei Jahren Zugang zu Land, Wissen und Netzwerken, um Produktion und Vermarktung zu erproben. So können gezielt Lücken im regionalen Ernährungssystem geschlossen werden, etwa durch neue *Market-Gardening-Betriebe*, die Bio-Intensivgemüseanbau auf kleinen, stadtnahen Flächen umsetzen.

- **Regio Siegel:** Die EU-Vergaberegeln erschweren häufig die gezielte Bevorzugung regionaler Anbieter. Regio- oder Landes-Siegel (z.B. das Qualitätszeichen **BIO BW** in Baden-Württemberg) bieten hier einen praktikablen Ansatz: Wenn sie bei Ausschreibungen der Außer-Haus-Verpflegung (AHV) anerkannt werden, können sie regionalen Betrieben einen fairen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Inzwischen besteht mehr Klarheit über die rechtliche Anwendung solcher Siegel – ein Spielraum, den Kommunen aktiv nutzen sollten, etwa in Kombination mit regionalen oder ökologischen Beschaffungsquoten.
- **Ausschreibungen & Quoten:** Kommunen, Kirchen und Universitäten sind zentrale Akteur*innen in der AHV. Durch ihre Ausschreibungen können

sie gezielt beeinflussen, welche Lebensmittel eingesetzt werden. Besonders wirkungsvoll sind **kombinierte Regional- und Bio-Quoten**, die ökologische und regionale Ziele verbinden.

Eine reine Fokussierung auf Bio reicht oft nicht aus – sie kann sogar unbeabsichtigt die internationale Bioproduktion fördern und damit regionale Kreisläufe schwächen. Entscheidend ist daher, Bio-Produkte möglichst mit **regionaler Herkunft** zu verknüpfen.

- **Landzugang:** In und um Städte konkurrieren viele Nutzungen um knappe Flächen. Landwirtschaftliche Grundstücke, die Kommunen oder Kirchen gehören, sind daher ein unterschätzter Hebel für die Transformation des Ernährungssystems. Statt sie an die größten Betriebe zu verpachten oder in Bauland umzuwandeln, können sie gezielt für regional eingebettete, nachhaltige Produktion vergeben werden. Kriterien für eine **gemeinwohlorientierte Verpachtung**⁸ wurden u.a. von der Arbeitsgemeinschaft bäuerliche Landwirtschaft (AbL) entwickelt. Das **KOPOS-Projekt Berlin-Brandenburg** hat Handlungsempfehlungen⁹ erarbeitet, die eine hilfreiche Orientierung für Kommunen bieten.

- **Infrastruktur für die Ernährungswende:** Verarbeitungs-, Vertriebs- und Umschlagstrukturen sind zentrale Voraussetzungen für eine funktionierende regionale Versorgung. Großmärkte sind dafür ein gutes Beispiel – diejenigen, die es noch gibt, liegen oft im Einflussbereich der Stadtverwaltung und können gezielt durch „Regio-Bio“ ergänzt werden. Im KOPOS-Modellprojekt Freiburg zeigte sich, dass Großmärkte noch immer eine wichtige Funktion für den Umschlag vieler Lebensmittel erfüllen, aber dass entsprechende Strukturen für regionale Bio-Ware in der Regel nicht existieren und dass eine Integration von Bio- und konventioneller Ware mit Hürden verbunden ist. Dennoch konnte in einem Modellversuch gezeigt werden, dass sowohl Produzent*innen als auch Kunden eine entsprechende Bündelungsstruktur, die am Großmarkt angesiedelt war, nutzen würden, wenn bestimmte Rahmenbedingungen erfüllt sind. Die Wirkungsanalyse¹⁰ des Freiburger Modellprojekts verdeutlicht zudem, dass durch die Initiative wesentliche Impulse gesetzt wurden – insbesondere die Inbetriebnahme eines Warenumschlagspunkts, die Aktivierung

8 Arbeitsgemeinschaft bäuerliche Landwirtschaft. (2022). Gemeinwohlorientierte Verpachtung. Kriterien für die Verpachtung landwirtschaftlicher Flächen in öffentlicher und privater Hand. Hamm/Westfalen. Verfügbar unter: <https://www.abl-ev.de/apendix/news/details/gemeinwohlorientierte-verpachtung>

9 Jakab, A.; Rogga, S.; Obersteg, A. und A. Pierr. 2023. The BIG FIVE – Regionale Ernährung und Flächenentwicklung zu-sammendenken! Politische Handlungsempfehlungen für das Handlungsfeld „Zugang zu Land“ und „Sicherung von Land“. KOPOS Policy Brief; Berlin; 23 S. Verfügbar unter: <https://www.kopos-projekt.de/de/ergebnis/regionale-ernaehrung-und-flaechenentwicklung-zusammendenken>

10 Rogga, S.; Volz, P. (2025): Wirkungen und Zukunftsperspektiven des Modellprojektes „Wir bündeln Bio“. KOPOS Arbeitspapier. Forschungsgesellschaft Die Agronauten & ZALF e.V. [Hrsg.]; Berlin. Verfügbar unter: <https://www.kopos-projekt.de/de/ergebnis/wirkungen-und-zukunftsperspektiven-des-modellprojektes-wir-buendeln-bio>

und Sensibilisierung regionaler Akteur*innen sowie positive Wirkungen auf unterschiedliche Akteursgruppen (z.B. Produzent*innen, Kunden der Außer-Haus-Verpflegung und Händler am Großmarkt).

- **Kooperation mit Landwirtschaftsorganisationen:**

Landwirt*innen spielen eine Schlüsselrolle für mehr Regionalität und Bio. Der Austausch mit Berufsverbänden und landwirtschaftlichen Organisationen ist daher unerlässlich. Zwar gibt es mancherorts Vorbehalte gegenüber Transformationsideen aus Politik oder Umweltinitiativen, doch regionale Dialogformate helfen, Verständnis zu schaffen und gemeinsame Perspektiven zu entwickeln. Ohne die Produzent*innen im Boot bleibt Regionalversorgung schwierig. Gerade für diese Berufsgruppe ergeben sich auch Chancen für Wertschöpfung, Innovation und Akzeptanz.

Es gibt viele weitere Faktoren, die kommunale Handlungsspielräume für Ernährung und Landwirtschaft beeinflussen. Einen umfassenden Überblick über rechtliche, organisatorische und strategische Ansätze bieten Sipple und Wiek (2024).¹¹

3.3 Ein gemeinsamer Rahmen für Ernährungspolitik: Die Ernährungsstrategie

Neben einzelnen Projekten und Impulsen braucht es Strukturen, die Ernährungspolitik dauerhaft in der Region verankert. Eine kommunale oder regionale Ernährungsstrategie bietet dafür den passenden Rahmen.

Sie sollte auf einer gründlichen Situationsanalyse basieren – zu Geografie, Agrar- und Verarbeitungsstrukturen, Selbstversorgungsgrad, Akteur*innen sowie sozialen und kulturellen Besonderheiten. Darauf aufbauend legt die Strategie

übergeordnete Ziele und Wege fest und bündelt Aktivitäten verschiedener Akteur*innen.

Idealerweise übernimmt ein Ernährungsrat eine koordinierende Rolle bei der Erarbeitung, unterstützt von Verwaltung, Wissenschaft und Zivilgesellschaft. Gibt es noch keinen Ernährungsrat, kann der Impuls auch von der Stadt selbst oder einer Forschungseinrichtung ausgehen.

Damit die Strategie wirksam bleibt, sollte sie politisch anerkannt, regelmäßig überprüft und etwa alle fünf bis zehn Jahre fortgeschrieben werden. So wird sie zu einem lebendigen Steuerungsinstrument – und zu einem wichtigen Indikator für den Stand der regionalen Ernährungswende.



¹¹ Sipple, D., Wiek, A., & Schanz, H. (Hrsg.). (2024). Nachhaltige Gestaltung von lokalen Ernährungssystemen durch Kommunalpolitik und -verwaltung (Stadtforschung aktuell). Springer VS. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-42720-7>

Danksagung und Wunsch

Wir danken allen Akteur*innen, die sich engagiert in die verschiedenen Prozesse eingebracht, uns auf unserem Weg begleitet und uns ihr Vertrauen geschenkt haben – auch dann, wenn sich dieser Weg erst Schritt für Schritt geklärt hat. Gemeinsam haben wir so zum Erfolg des Projekts beigetragen. Alle hier aufzuzählen, wäre eine sehr lange Liste – die Beteiligten wissen, wer gemeint ist.

Unser Dank gilt auch dem BMFTR für die Förderung und die fachliche Begleitung des Projekts.

Abschließend möchten wir diesen Handlungsleitfaden mit der Hoffnung verbinden, dass er anderen Akteur*innen bei der Umsetzung ihrer Vorhaben für nachhaltige Ernährungssysteme hilfreich ist – dass er inspiriert, anregt und ermutigt. Wir wünschen Ihnen viele gemeinsame Erfolge, Freude an der Zusammenarbeit und Mut, neue Wege zu gehen!

Sebastian Rogga Peter Volz Stefan Löchtersfeld Julia Jäggle



Das KOPOS-Team beim
Projekttreffen in Berlin, März 2024