



Kapazitäten und Schwächen für den Aufbau regionaler Wertschöpfungs- netzwerke der Gemeinschaftsverpfle- gung für Bio-Gemüse

Ergebnisse einer SWOT-Analyse für Nordhessen
und Ludwigsburg-Stuttgart (Arbeitsdokumenta-
tion)

Carla Wember (Institut für Ländliche Strukturforschung), Sa-
rah Peter (Institut für Ländliche Strukturforschung), Johanna
Greiner (Institut für Ländliche Strukturforschung), Sabine
Marten (Zentrum für Ökologische Landwirtschaft), Ilka Land-
grebe (Justus-Liebig-Universität Gießen), Maja Widmann
(Justus-Liebig-Universität Gießen), Christian Herzig (Justus-
Liebig-Universität Gießen)

Impressum

Zu zitieren als: Wember, Carla/Peter, Sarah/Marten, Sabine/Greiner, Johanna/ Landgrebe, Ilka / Widmann, Maja/Herzig, Christian (2026). Kapazitäten und Schwächen für den Aufbau regionaler Wertschöpfungsnetzwerke der Gemeinschaftsverpflegung für Bio-Gemüse. Ergebnisse einer SWOT-Analyse in Nordhessen und Ludwigsburg-Stuttgart (Arbeitsdokumentation). Projektbericht RegioWertGeBen. Frankfurt. 10.5281/zenodo.21934494.

Ansprechperson: Carla Wember
Institut für Ländliche Strukturforchung e.V.
60486 Frankfurt am Main
Email: wember@ifls.de

Titelbild: pixabay



Gefördert durch:



Bundesministerium
für Landwirtschaft, Ernährung
und Heimat

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
2	Identifizierung von Erfolgsfaktoren aus sechs Good-Practice-Beispielen	4
3.1	Überblick Case Studies	5
3.1.1	Kopenhagener Gemeinschaftsverpflegung	5
3.1.2	Gemeinschaftsverpflegung Mouans-Sartoux	5
3.1.3	Bio-Distretto dell'Agricoltura Sociale di Bergamo	6
3.1.4	Allianz Trade	6
3.1.5	Bäuerliches Versorgungsnetzwerk Steiermark (BVN)	7
3.1.6	Frisches Biogemüse Brandenburg GmbH (FBB)	7
	Synthese	8
3.2	Identifizierung von Erfolgsfaktoren	8
3.2.1	Politische Unterstützung und institutionelle Verankerung (inkl. rechtliche Rahmenbedingungen, politischer Wille)	8
3.2.2	Partizipative Governance mit starken Institutionen und Einzelakteur*innen	9
3.2.3	Beratungs-, Bildungs- und Kommunikationsstrukturen	10
3.2.4	Gemeinsame Vision und (territoriale) Identität	11
3.2.5	Systemische, ganzheitliche Umstellung, Logistik und Administration	11
4	SWOT-Analysen	12
4.1	Nordhessen	12
4.1.1	Politische Unterstützung und institutionelle Verankerung	12
4.1.2	Partizipative Governance mit starken Institutionen und Einzelakteur*innen	14
4.1.3	Beratungs-, Bildungs- und Kommunikationsstrukturen	15
4.1.4	Gemeinsame Vision und (territoriale) Identität	17
4.1.5	Systemische, ganzheitliche Umstellung, Logistik und Administration	18
4.2	Ludwigsburg-Stuttgart	19
4.2.1	Politische Unterstützung und institutionelle Verankerung	19
4.2.2	Partizipative Governance mit starken Institutionen und Einzelakteur*innen	20
4.2.3	Beratungs-, Bildungs- und Kommunikationsstrukturen	21
4.2.4	Gemeinsame Vision und (territoriale) Identität	22
4.2.5	Systemische, ganzheitliche Umstellung, Logistik und Administration	23
5	Lessons Learned für Lösungsansätze	25
6	Quellenverzeichnis	27

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Identifiziertes Cluster von Erfolgsfaktoren im Bereich „Politische Unterstützung und institutionelle Verankerung“	8
Abbildung 2 Identifiziertes Cluster von Erfolgsfaktoren im Bereich „Partizipative Governance mit starken Institutionen und Einzelakteur*innen“	9
Abbildung 3 Identifiziertes Cluster von Erfolgsfaktoren im Bereich „Beratungs-, Bildungs- und Kommunikationsstrukturen“	10
Abbildung 4 Identifiziertes Cluster von Erfolgsfaktoren im Bereich „Gemeinsame Vision und (territoriale) Identität“	11
Abbildung 5 Identifiziertes Cluster von Erfolgsfaktoren im Bereich „Systemische, ganzheitliche Umstellung, Logistik und Administration“	11

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 SWOT-Analyse für das Cluster „Politische Unterstützung und institutionelle Verankerung“	12
Tabelle 2 SWOT-Analyse für das Cluster „Partizipative Governance mit starken Institutionen und Einzelakteur*innen“	14
Tabelle 3 SWOT-Analyse für das Cluster „Beratungs-, Bildungs- und Kommunikationsstrukturen“	15
Tabelle 4 SWOT-Analyse für das Cluster „Gemeinsame Vision und (territoriale) Identität“	17
Tabelle 5 SWOT-Analyse für das Cluster „Systemische, ganzheitliche Umstellung, Logistik und Administration“	18
Tabelle 6 SWOT-Analyse für das Cluster „Politische Unterstützung und institutionelle Verankerung“	19
Tabelle 7 SWOT-Analyse für das Cluster „Partizipative Governance mit starken Institutionen und Einzelakteur*innen“	20
Tabelle 8 SWOT-Analyse für das Cluster „Beratungs-, Bildungs- und Kommunikationsstrukturen“	21
Tabelle 9 SWOT-Analyse für das Cluster „Gemeinsame Vision und (territoriale) Identität“	22
Tabelle 10 SWOT-Analyse für das Cluster „Systemische, ganzheitliche Umstellung, Logistik und Administration“	23

Abkürzungsverzeichnis

AHV	Außer-Haus-Verpflegung
AK	Arbeitskreis
B2B	Business-to-Business
BfZE	Bundeszentrum für Ernährung
Bio-AHVV	Bio-Außer-Haus-Verpflegung-Verordnung
BMR	Biomusterregion
EIP-Agri	Europäische Innovationspartnerschaft (zur Förderung von Innovationen in der Land- und Forstwirtschaft)
FG	Fachgebiet
GV	Gemeinschaftsverpflegung
HF	Handlungsfeld
HMLU	Hessisches Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und ländliche Entwicklung
IAT	Innovationszentrum für Agrarsystemtransformation
LEADER	Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale (Verbindungen zwischen Aktivitäten zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft)
LLH	Landesbetrieb Landwirtschaft Hessen
ÖMR	Ökomodell-Region
SDGs	Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen
SoLaWi	Solidarische Landwirtschaft
SWOT	SWOT-Analyse: Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen), Threats (Risiken)
WMK	Werra-Meißner-Kreis
WSK	Wertschöpfungskette
ZALF	Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung

1 Einleitung

Dieser Bericht ist Teil des RegioWertGeBen Projektes, das zusammen vom Institut für Ländliche Strukturforschung, der Justus-Liebig Universität Gießen und dem Zentrum für Ökologische Landwirtschaft sowie der Biomusterregion Ludwigsburg-Stuttgart als Kooperationspartner*innen umgesetzt wird. Die Förderung des Projekts “RegioWertGeBen” erfolgt aus Mitteln des Bundesministeriums für Landwirtschaft, Ernährung und Heimat (BMLEH) aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages. Das Projekt wurde von der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) im Rahmen des Bundesprogramm Ökologischer Landbau gefördert.

Das RegioWertGeBen-Projekt verfolgt das übergeordnete Ziel, innovative und umsetzbare Ansätze zur Stärkung einer regionalen, ökologischen Gemeinschaftsverpflegung anhand von zwei Pilotregionen – Ludwigsburg-Stuttgart und Nordhessen – am Beispiel des Gemüsesektors zu erarbeiten und damit zu einer Stärkung des Ökolandbaus in den Regionen und zur Versorgung der Bevölkerung mit ökologischen Lebensmitteln beizutragen.

Um dieses Ziel zu erreichen, ist die Identifizierung und Bewertung von Lösungsansätzen in den Pilotregionen Teil des Projektes. Methodisch basiert die Analyse auf einem mehrstufigen Vorgehen.

Dazu erfolgte zunächst eine Literaturrecherche und Fallauswertung von bestehenden Good-Practice-Beispielen im Bereich bio-regionaler Wertschöpfungsketten für die Gemeinschaftsverpflegung sowie eine genauere Betrachtung der Kommunikationsmaßnahmen, die für die regionale Gemüseproduktion relevant sind.

Zunächst wurden sechs nationale und internationale Good-Practice-Beispiele bio-regionaler Gemeinschaftsverpflegung anhand von einer Literaturanalyse und Expert*inneninterviews untersucht. Diese Fallbeispiele unterscheiden sich hinsichtlich ihrer institutionellen Einbettung, ihrer Governance-Strukturen sowie ihrer räumlichen und politischen Kontexte, jedoch weisen alle erfolgreiche Ansätze zur Integration bio-regionaler Produkte in die Gemeinschaftsverpflegung auf. Aus der vergleichenden Betrachtung dieser Beispiele wurden zentrale Erfolgsfaktoren identifiziert, die sich als wiederkehrende und übertragbare Elemente erfolgreicher bio-regionaler Versorgungssysteme erwiesen haben. Diese Erfolgsfaktoren wurden thematisch gebündelt und bilden den Bezugsrahmen für die anschließende regionale Analyse.

In einem zweiten Schritt wurden diese Erfolgsfaktoren im Rahmen einer SWOT-Analyse auf die beiden Untersuchungsregionen angewendet. Dafür wurden vier jeweils 1,5 bis 2-stündige Online-Workshops der Projektpartner*innen durchgeführt und die Ergebnisse der Status-Quo-Analyse aus Arbeitspaket 1 herangezogen. Für jede Region wurden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in Bezug auf jeden einzelnen Erfolgsfaktor systematisch erfasst und nach Relevanz sortiert. Ziel dieser Analyse ist es, bestehende Strukturen und Kompetenzen ebenso sichtbar zu machen wie Entwicklungshemmnisse und externe Risiken.

Auf Grundlage der SWOT-Ergebnisse werden abschließend regionenspezifische Schlussfolgerungen gezogen und Lösungsansätze formuliert. Diese sollen Ansatzpunkte für politische Entscheidungsträger*innen, Verwaltungen, landwirtschaftliche Betriebe sowie Akteur*innen der Gemeinschaftsverpflegung liefern, um bio-regionale Versorgungssysteme gezielt aufbauen oder weiterentwickeln zu können.

2 Identifizierung von Erfolgsfaktoren aus sechs Good-Practice-Beispielen

Die Identifizierung zentraler Erfolgsfaktoren erfolgte auf Basis einer vertieften Analyse von sechs ausgewählten Good-Practice-Beispielen aus unterschiedlichen europäischen Kontexten. Ziel war es, wiederkehrende Muster, strukturelle Gemeinsamkeiten und zentrale Handlungslogiken herauszuarbeiten,

die unabhängig vom spezifischen regionalen oder nationalen Kontext zum Erfolg bio-regionaler Gemeinschaftsverpflegung beitragen. Dazu wurden vom Institut für Ländliche Strukturforchung anhand der Good Practice Beschreibungen die jeweiligen Erfolgsfaktoren zusammengetragen und geclustert.

Die Auswahl der Fallbeispiele deckt sowohl kommunal getragene Ansätze (Kopenhagen und Mouans-Sartoux) als auch privatwirtschaftliche (Allianz Trade) und genossenschaftliche Modelle (Bäuerliches Versorgungsnetzwerk Steiermark) sowie netzwerkbasierte regionale Strukturen (Bio-Distrikt Bergamo und EIP Projekt Frisches Biogemüse Brandenburg) ab. Durch diese Vielfalt konnten Erfolgsfaktoren identifiziert werden, die sowohl für öffentliche als auch für private Akteur*innen der Gemeinschaftsverpflegung relevant sind.

3.1 Überblick Case Studies

3.1.1 Kopenhagener Gemeinschaftsverpflegung

Die Gemeinschaftsverpflegung in Kopenhagen verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, der sich auf die gesamte Kommune bezieht. Die Stadt versteht öffentliche Verpflegung als integralen Bestandteil ihrer nachhaltigen Stadtentwicklung und nutzt sie gezielt als Steuerungsinstrument für ökologische und strukturelle Veränderungen im Ernährungssystem.

Der Kontext ist geprägt durch eine urbane, gut ausgebildete und einkommensstarke Bevölkerungsstruktur sowie eine ausgeprägte politische Bereitschaft, Nachhaltigkeit als kommunales Leitprinzip umzusetzen. Kopenhagen nimmt seit Jahren eine Vorreiterrolle in der nachhaltigen Stadtentwicklung ein, was sich auch in der konsequenten Ausrichtung der öffentlichen Gemeinschaftsverpflegung widerspiegelt.

Charakteristisch ist das enge Zusammenspiel politischer Akteur*innen, privater Initiativen und wissenschaftlicher Expert*innen. Strategische Zielsetzungen werden politisch formuliert, operativ jedoch gemeinsam mit Fachinstitutionen und der Küchenpraxis umgesetzt. Spezialisierte Institutionen fungieren als Schnittstelle zwischen Politik, Verwaltung, Küchenpraxis und Landwirtschaft und übernehmen Aufgaben in den Bereichen Beratung, Qualifizierung, Vernetzung und Wissenstransfer. Ein zentrales Instrument ist dabei der sogenannte „Kitchen Lift“. Diese Methode unterstützt Küchen dabei, ihren Bio-Anteil schrittweise zu erhöhen, ohne die Gesamtkosten der Verpflegung zu steigern. Der Fokus liegt auf der Umgestaltung von Speiseplänen, Arbeitsabläufen und Einkaufsstrukturen anstelle eines reinen Produktaustauschs.

Eine zentrale Rolle spielte dabei Line Rise Nielsen, die das Copenhagen Lab im Projekt FoodS-HIFT2030 leitete. Sie initiierte Programme zur Förderung lokaler Beschaffung und entwickelte Instrumente, mit denen Herkunft, Saisonalität und Regionalität von Lebensmitteln für Küchen transparent gemacht werden können.

Ein wichtiges Element der Kopenhagener Gemeinschaftsverpflegung ist das Schulmahlzeiten-Programm EAT, das als eigenständige Marke auftritt. Neben dem pädagogischen Konzept betreibt EAT eine gleichnamige Groß- bzw. Zentralküche. Die neue, erweiterte Küche wurde im Mai 2025 eröffnet und verfügt über Kapazitäten für bis zu 15.000 Mahlzeiten pro Tag. Aktuell werden rund 6.000 Mahlzeiten pro Schultag produziert. Die Gerichte werden am Vortag vollständig in der Großküche zubereitet und am Folgetag in den Schulen vor Ort von Schüler*innen gemeinsam mit einer Mitarbeiter*in von EAT fertiggestellt. Der Bio-Anteil liegt bei mindestens 90 Prozent, mit einem klaren Schwerpunkt auf pflanzlichen, frischen und regionalen Zutaten.

3.1.2 Gemeinschaftsverpflegung Mouans-Sartoux

Die Kommune Mouans-Sartoux (Frankreich) verfolgt einen klar kommunal geprägten Ansatz mit zentraler Versorgung, bei dem die Kommune selbst als Treiberin der bio-regionalen Gemeinschaftsverpflegung agiert. Die Stadt gilt als eine der stärksten Bio-Regionen Frankreichs und hat die Umstellung ihrer öffentlichen Verpflegung frühzeitig und konsequent umgesetzt.

In den Kantinen der Stadt Mouans-Sartoux werden seit dem Jahr 2012 ausschließlich biologische Lebensmittel eingesetzt. Ein Großteil des verwendeten Gemüses – rund 85 Prozent – stammt aus der Landwirtschaftsbehörde Haute-Combe. Die Kommune hat damit eine weitgehende Kontrolle über zentrale Teile der Wertschöpfungskette erlangt.

Die Region zwischen Cannes und Grasse verfügt über fruchtbare landwirtschaftliche Flächen. Die Stadt Mouans-Sartoux nutzt diese Standortvorteile gezielt, indem sie Flächen für neue Landwirt*innen bereitstellt, die diese ökologisch bewirtschaften. Ziel ist es, regionale Produktionskapazitäten systematisch aufzubauen und langfristig zu sichern.

Vor dem Hintergrund des Ziels der Lebensmittel- bzw. Versorgungsautonomie wurde eine eigene Verarbeitungsstätte einschließlich Lager errichtet. Diese Infrastruktur ermöglicht es, Ernteerträge zu bündeln, saisonale Schwankungen auszugleichen und eine kontinuierliche Versorgung der Gemeinschaftsverpflegung sicherzustellen.

Auf politischer Ebene besteht seit Januar 2022 die Vorgabe, dass die öffentliche Gemeinschaftsverpflegung mindestens 50 Prozent der eingesetzten Lebensmittel – bezogen auf den monetären Warenwert – nachhaltig beziehen muss. Diese gesetzliche Rahmensetzung stärkt die langfristige Ausrichtung des kommunalen Ansatzes.

Haute-Combe ist als landwirtschaftlicher Familienbetrieb organisiert und deckt mehr als 85 Prozent des Gemüsebedarfs der Schulen mit täglich rund 1.200 Mahlzeiten. Der Betrieb wurde als Agrargesellschaft gegründet, mit dem expliziten Ziel, eine 100-prozentige Bio-Schulverpflegung zu ermöglichen.

3.1.3 Bio-Distretto dell'Agricoltura Sociale di Bergamo

Der Bio-Distretto dell'Agricoltura Sociale di Bergamo ist ein assoziatives Netzwerk mit hohem territorialem Bezug. Er wurde im November 2016 in der Provinz Bergamo gegründet und vereint 18 Genossenschaften und Bio-Unternehmen aus der Region.

Zentraler Akteur des Bio-Distrikts ist Claudio Bonfanti, der maßgeblich an der Gründung und Entwicklung des Netzwerks beteiligt war. Der Bio-Distrikt versteht sich als Plattform zur Förderung ökologischer Landwirtschaft, sozialer Integration und regionaler Wertschöpfung.

Seit 2010 hat sich die Anzahl der Bio-Betriebe in der Region Bergamo vervielfacht. Diese Entwicklung bildet die Grundlage für den Ausbau kurzer Lieferketten und regionaler Vermarktungsstrukturen.

Ein besonderer Fokus liegt auf solidarischen Wirtschaftsformen. In der Provinz Bergamo existiert ein Netzwerk von 49 sogenannten Gruppi di Acquisto Solidale (GAS), also solidarischen Einkaufsgruppen, die in der Dachorganisation ReteGasBergamo koordiniert sind. Diese Gruppen ermöglichen den direkten Einkauf bei lokalen Produzent*innen und umgehen damit klassische Großhandelsstrukturen. Auf diese Weise werden kurze Lieferketten gestärkt und regionale Produzent*innen direkt unterstützt.

3.1.4 Allianz Trade

Allianz Trade, ehemals Euler Hermes, ist ein weltweit führender Anbieter von Kreditversicherungen. Die Kantine des Unternehmens wird seit dem Jahr 2017 von Appetito Catering betrieben.

Der Impuls zur Umstellung auf Bio-Verpflegung ging sowohl von den Mitarbeitenden als auch von der Unternehmensführung aus. Mitarbeitende äußerten wiederholt den Wunsch nach Bio-Essen, und im Zuge einer verstärkten strategischen Ausrichtung des Unternehmens auf Nachhaltigkeit griff die Geschäftsführung das Thema erneut auf. Daraus entwickelte sich eine unternehmensweite Strategie zur Umstellung der Kantine auf 100 Prozent Bio.

Die Initiative ging zunächst vom Vorstand aus und wurde anschließend von den Beschäftigten mitgetragen. Eine zentrale Rolle bei der praktischen Umsetzung spielte der Küchenchef Denis Florschütz, der selbst stark bio-affin ist. Zur Absicherung der Akzeptanz wurde eine Umfrage unter den Mitarbeitenden durchgeführt, die sich in der Mehrzahl für Bio-Gerichte aussprachen.

Der Verband Hamburg.bio begleitet die Kantine fortlaufend. Er steht in regelmäßigem Austausch mit der Küchenleitung, unterstützt bei organisatorischen Fragestellungen und neuen Entwicklungen und organisiert direkte Treffen zwischen Lieferant*innen und Kantinenleitung, um Vertrauen entlang der Wertschöpfungskette aufzubauen.

Die Zertifizierung der Kantine erfolgte für Allianz Trade als Betreiber. Appetito Catering fungiert zwar als Bewirtschafter, wurde jedoch nicht selbst zertifiziert. Dadurch bleibt die Bio-Zertifizierung auch im Falle eines Betreiberwechsels bestehen. Die Mahlzeiten werden stark subventioniert, was zur hohen Akzeptanz bei den Mitarbeitenden beiträgt.

3.1.5 Bäuerliches Versorgungsnetzwerk Steiermark (BVN)

Das Bäuerliche Versorgungsnetzwerk Steiermark ist die erste spartenübergreifende bäuerliche Genossenschaft in Österreich, die speziell für die Belieferung von Großküchen gegründet wurde. Ausgangspunkt war das Forschungsprojekt „Smart Food Grid Graz“ (2017–2018), in dem untersucht wurde, wie bis 2030 rund 30 Prozent der Lebensmittel für die Stadt Graz aus einem Umkreis von 30 Kilometern bezogen werden können.

Im Anschluss an das Projekt schlossen sich fünf Landwirt*innen zusammen, um die theoretischen Erkenntnisse praktisch umzusetzen. Unterstützt wurden sie dabei von der Landwirtschaftskammer Steiermark. Das BVN ist als Genossenschaft organisiert und zählt aktuell 98 Mitgliedsbetriebe, die jeweils über ein gleichberechtigtes Stimmrecht verfügen.

Die Genossenschaft bezieht Produkte sowohl von biologisch als auch von konventionell wirtschaftenden Betrieben aus der Region. Bündelung, Kommissionierung und Auslieferung erfolgen zentral über das BVN. Damit übernimmt die Genossenschaft eine klassische Großhandelsfunktion, erweitert diese jedoch um beratende und entwickelnde Aufgaben.

Das BVN unterstützt seine Mitgliedsbetriebe unter anderem bei Fragen der Verpackungsgrößen, der Zertifizierung sowie der Anpassung an saisonale und mengenbezogene Anforderungen der Gemeinschaftsverpflegung. Die Marge liegt zwischen fünf und 14 Prozent und ist insbesondere für größere Betriebe wirtschaftlich attraktiv. Kleinere Betriebe stehen hingegen teilweise vor Herausforderungen, marktgerechte Preise zu realisieren, da die Anforderungen der Außer-Haus-Verpflegung höhere Effizienz erfordern.

Der Anteil öffentlicher Einrichtungen unter den Abnehmenden ist besonders hoch. Hintergrund sind gesetzliche Vorgaben des naBe-Aktionsplans, nach denen bereits heute mindestens 30 Prozent Bio-Anteil einzuhalten sind; bis 2030 soll dieser Anteil auf 55 Prozent steigen.

3.1.6 Frisches Biogemüse Brandenburg GmbH (FBB)

Die Wertschöpfungskette der Frisches Biogemüse Brandenburg GmbH (FBB), die aus einem EIP-Projekt hervorgegangen ist, umfasst alle Schritte von der regionalen Erzeugung über die Verarbeitung bis hin zur Belieferung der Außer-Haus-Verpflegung und des Lebensmitteleinzelhandels.

Ein Schwerpunkt liegt auf der Verarbeitung und Vermarktung von vorverarbeitetem Bio-Gemüse für Großküchen. Bestellungen erfolgen über eine eigene Online-Plattform der FBB sowie telefonisch über den Großhändler Havita, dessen Strukturen für die FBB genutzt werden. Die Auslieferung wird über regionale Bio-Großhändler oder projektbeteiligte Logistikpartner organisiert.

Eine zentrale strukturelle Rolle spielt die Regionalwert AG als investierende Partnerorganisation. Sie trägt zur finanziellen Absicherung und zum langfristigen Aufbau der Wertschöpfungskette bei.

Der Kontext ist geprägt durch politische Vorgaben in der Hauptstadtregion. Seit 2024 liegt der verpflichtende Mindest-Bio-Anteil im Berliner Schulessen bei 50 Prozent. Für einzelne Lebensmittelgruppen wie Kartoffeln, Milchprodukte oder Getreide sind sogar 100 Prozent Bio vorgeschrieben.

Ausgangspunkt für die Gründung der FBB war eine strukturelle Lücke zwischen hoher Nachfrage und unzureichendem Angebot an regional erzeugtem Bio-Gemüse. Um diese zu schließen, wurde 2017 das Projekt „Regionales Bio-Gemüse aus Brandenburg“ gestartet. Rund 20 Akteur*innen aus allen Bereichen der Wertschöpfungskette – darunter Erzeuger*innen, Verarbeitungsbetriebe, Handelsunternehmen und Großküchen – schlossen sich zusammen, um ein dauerhaft tragfähiges Angebot für die Gemeinschaftsverpflegung aufzubauen.

Synthese

Die vergleichende Analyse der sechs Good-Practice-Beispiele zeigt deutlich, dass der erfolgreiche Aufbau bio-regionaler Versorgungsstrukturen in der Gemeinschaftsverpflegung nicht auf einzelne Maßnahmen oder Akteur*innen zurückzuführen ist. Vielmehr handelt es sich um komplexe Transformationsprozesse, bei denen politische, organisatorische, ökonomische und kulturelle Faktoren ineinandergreifen. In allen untersuchten Fallbeispielen lassen sich zentrale Erfolgsfaktoren identifizieren, die – in unterschiedlicher Ausprägung – maßgeblich zum Gelingen beigetragen haben. Die Erfolgsfaktoren wirken dabei nicht isoliert, sondern verstärken sich gegenseitig. Eine gleichzeitige Förderung mehrerer Faktoren erweist sich daher als deutlich wirksamer als ein sequenzielles oder selektives Vorgehen.

3.2 Identifizierung von Erfolgsfaktoren

Im Folgenden werden fünf zentrale Erfolgsfaktoren näher beschrieben, die sich als besonders relevant für die Entwicklung bio-regionaler Gemeinschaftsverpflegung herauskristallisiert haben.

3.2.1 Politische Unterstützung und institutionelle Verankerung (inkl. rechtliche Rahmenbedingungen, politischer Wille)

CLUSTER 1

Politische Unterstützung und institutionelle Verankerung

inkl. rechtliche Rahmenbedingungen und politischer Wille



Abbildung 1 Identifiziertes Cluster von Erfolgsfaktoren im Bereich „Politische Unterstützung und institutionelle Verankerung“

Ein wiederkehrendes Merkmal aller untersuchten Good Practices ist die zentrale Rolle politischer Unterstützung und institutioneller Verankerung. Langfristiger politischer Wille bildet die Grundlage dafür, bio-regionale Gemeinschaftsverpflegung nicht als kurzfristiges Projekt, sondern als strategisches Entwicklungsziel zu begreifen.

In den kommunal geprägten Beispielen – insbesondere Kopenhagen und Mouans-Sartoux – wurde die Umstellung der Gemeinschaftsverpflegung explizit als politische Aufgabe definiert und in übergeordnete Strategien integriert, etwa in Ernährungs-, Klima- oder Nachhaltigkeitsprogramme. Diese politische

Rahmensetzung ging mit klaren Zielvorgaben einher, beispielsweise in Form verbindlicher Bio-Anteile oder nachhaltiger Beschaffungskriterien. Gleichzeitig wurden finanzielle und personelle Ressourcen bereitgestellt (Kopenhagen: institutionelle Verankerung über das Copenhagen Lab im Rahmen von FoodSHIFT2030; Mouans-Sartoux: Bereitstellung landwirtschaftlicher Flächen sowie Aufbau einer eigenen Verarbeitungsstätte und Lagerinfrastruktur), um die Umsetzung auf operativer Ebene zu ermöglichen.

Von besonderer Bedeutung ist dabei die institutionelle Verstetigung der Ziele. In erfolgreichen Fällen (Kopenhagen, Mouans-Sartoux) wurden Zuständigkeiten klar definiert und in Verwaltungsstrukturen verankert, etwa durch spezialisierte Fachstellen oder durch die Integration entsprechender Aufgaben in bestehende Ämter. Dadurch konnten Kontinuität über Wahlperioden hinweg gesichert und personelle Wechsel abgedeckt werden.

Auch rechtliche Rahmenbedingungen spielen eine entscheidende Rolle. Verbindliche Beschaffungsrichtlinien oder gesetzlich e Mindestquoten – wie im französischen Kontext (Mouans-Sartoux: seit Januar 2022 verpflichtender Mindestanteil von 50 Prozent nachhaltig bezogener Lebensmittel, bezogen auf den monetären Warenwert) oder im österreichischen Kontext (BVN Steiermark: naBe-Aktionsplan mit aktuell mindestens 30 Prozent, ab 2030 55 Prozent Bio-Anteil) – schaffen Planungssicherheit für landwirtschaftliche Betriebe und Verarbeitungsunternehmen. Gleichzeitig zeigen die Good Practices, dass politische Vorgaben dann besonders wirksam sind, wenn sie praxisnah ausgestaltet sind und den Küchen ausreichend Flexibilität bei der Umsetzung lassen. Für die Übertragbarkeit auf deutsche Regionen lässt sich schlussfolgern, dass politische Unterstützung nicht zwingend in Form gesetzlicher Verpflichtungen erfolgen muss. Auch strategische Zielvereinbarungen, Verwaltungsvorschriften oder langfristige Förderprogramme können eine vergleichbare Wirkung entfalten, sofern sie institutionell abgesichert und mit klaren Zuständigkeiten verbunden sind.

3.2.2 Partizipative Governance mit starken Institutionen und Einzelakteur*innen

CLUSTER 2

Partizipative Governance mit starken Institutionen und Einzelakteur*innen



Abbildung 2 Identifiziertes Cluster von Erfolgsfaktoren im Bereich „Partizipative Governance mit starken Institutionen und Einzelakteur*innen“

Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor ist die Art und Weise, wie Akteur*innen entlang der Wertschöpfungskette zusammenarbeiten. In allen untersuchten Good Practices spielen funktionierende Governance-Strukturen eine Schlüsselrolle, die sowohl institutionelle Stabilität als auch partizipative Elemente vereinen. Alle Modelle zeichnen sich durch eine hohe Vernetzung zwischen Landwirtschaft, Verarbeitung, Logistik, Gemeinschaftsverpflegung, Verwaltung und Zivilgesellschaft aus. Dabei übernehmen häufig einzelne Institutionen oder Organisationen eine moderierende oder koordinierende Rolle, ohne selbst

alle Aufgaben entlang der Wertschöpfungskette auszuführen. Beispiele hierfür sind kommunale Kompetenzzentren, Genossenschaften oder regionale Netzwerke.

Neben formellen Strukturen kommt den beteiligten Einzelakteurinnen eine große Bedeutung zu. In mehreren Good Practices lassen sich sogenannte „Schlüsselpersonen“ identifizieren, die durch persönliches Engagement, Fachwissen und Netzwerkarbeit Umstellungsprozesse maßgeblich vorangetrieben haben (Line Rise Nielsen, Leiterin des Copenhagen Lab im Projekt FoodSHIFT2030 in Kopenhagen; Claudio Bonfanti, treibende Kraft bei Gründung und Entwicklung des Bio-Distretto di Bergamo; Denis Florschütz, bio-affiner Küchenchef bei Allianz Trade). Diese Akteurinnen agieren häufig an Schnittstellen zwischen Politik, Praxis und Zivilgesellschaft und tragen zur Übersetzung strategischer Ziele in konkrete Maßnahmen bei.

Vertrauen stellt dabei eine zentrale Voraussetzung für funktionierende Governance-Strukturen dar. Dieses Vertrauen entsteht durch Transparenz, kontinuierlichen Austausch und realistische Erwartungshaltungen, etwa im Hinblick auf saisonale Schwankungen oder naturbedingte Ertragsrisiken. Besonders in netzwerkbasierten Modellen – wie dem Bio-Distrikt Bergamo oder dem BVN – erweist sich Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung als entscheidender Faktor für die langfristige Stabilität der Zusammenarbeit.

Für die regionale Praxis bedeutet dies, dass der Aufbau bio-regionaler Gemeinschaftsverpflegung nicht allein durch politische Steuerung erfolgen kann. Vielmehr bedarf es partizipativer Prozesse, die vorhandene Akteur*innen einbinden, ihre Expertise nutzen und ihnen Mitgestaltungsmöglichkeiten eröffnen.

3.2.3 Beratungs-, Bildungs- und Kommunikationsstrukturen

CLUSTER 3

Bildungs-, Beratungs- und Kommunikationsstrukturen

Bildung und Beratung

Workshops, Kurse und Präsentationen finden überwiegend direkt in den Einrichtungen statt, zielgruppenorientierte Weiterbildung für Küchenpersonal, Köch*innen und Beschäftigungsmanager*innen.

Kantinen mit Mindestkapazität als Kooperationspartner

Sichtbarkeit und Vorbildfunktion; Forschung und Lernprozesse zur Übertragung des Modells; Ernährungsbildung für Verhaltensänderungen.

Abbildung 3 Identifiziertes Cluster von Erfolgsfaktoren im Bereich „Beratungs-, Bildungs- und Kommunikationsstrukturen“

Die Umstellung auf bio-regionale Gemeinschaftsverpflegung stellt hohe Anforderungen an alle beteiligten Akteur*innen. Küchen müssen ihre Speiseplanung, Einkaufsprozesse und Arbeitsabläufe anpassen, landwirtschaftliche Betriebe ihre Produktions- und Lieferstrukturen auf neue Absatzmärkte ausrichten. Beratungs- und Bildungsstrukturen erweisen sich daher als unverzichtbarer Erfolgsfaktor.

In den untersuchten Good Practices wird deutlich, dass reine Informationsangebote nicht ausreichen. Erfolgreich sind vielmehr praxisnahe, zielgruppenspezifische Formate, die konkrete Handlungsoptionen aufzeigen und direkt in den Arbeitsalltag integriert sind. In Kopenhagen etwa werden Küchenmitarbeitende durch Schulungen und Coachings begleitet, die sowohl fachliche Kompetenzen als auch Motivation fördern.

Beratungsangebote wirken dabei als Übersetzungsinstanz zwischen politischen Zielsetzungen und praktischer Umsetzung. Sie helfen, abstrakte Vorgaben – etwa zu Bio-Anteilen oder Regionalität – in realistische Schritte zu überführen und individuelle Lösungen zu entwickeln. Gleichzeitig unterstützen sie den Wissenstransfer entlang der Wertschöpfungskette, beispielsweise durch den Austausch zwischen Küchen und landwirtschaftlichen Betrieben (wie bei Allianz Trade, wo der Verband Hamburg.bio regelmäßige direkte Treffen zwischen Lieferant*innen und Kantinenleitung organisiert, um Vertrauen entlang der Wertschöpfungskette aufzubauen).

Ein weiterer Aspekt ist die langfristige Verfügbarkeit solcher Angebote. Die Good Practices zeigen insgesamt, dass Beratungs- und Bildungsstrukturen dann besonders wirksam sind, wenn sie nicht projektbezogen, sondern institutionell verankert sind. Dadurch können kontinuierliche Lernprozesse angestoßen und personelle Fluktuation besser aufgefangen werden.

3.2.4 Gemeinsame Vision und (territoriale) Identität

CLUSTER 4

Gemeinsame Vision und territoriale Identität



Abbildung 4 Identifiziertes Cluster von Erfolgsfaktoren im Bereich „Gemeinsame Vision und (territoriale) Identität“

Ein Erfolgsfaktor in einigen der Good-Practice-Beispiele (z. B. Mouans-Sartoux, Bio-Distretto Bergamo und das Bäuerliche Versorgungsnetzwerk Steiermark (BVN), dessen Ausgangspunkt das Forschungsprojekt „Smart Food Grid Graz“ mit der Vision war, bis 2030 rund 30 Prozent der Lebensmittel für die Stadt Graz aus einem Umkreis von 30 Kilometern zu beziehen) ist die Existenz einer gemeinsamen Vision für regionale Ernährungssysteme. Besonders deutlich wird dies in territorial stark verankerten Modellen wie Mouans-Sartoux oder dem Bio-Distrikt Bergamo..

Territoriale Identität spielt dabei eine doppelte Rolle: Einerseits stärkt sie die Identifikation mit regionalen Produkten und landwirtschaftlichen Betrieben, andererseits erleichtert sie die Kommunikation nach außen, etwa gegenüber Verbraucher*innen, politischen Entscheidungsträger*innen oder der Öffentlichkeit. Für Regionen mit diffuser oder heterogener Identität kann der Aufbau einer solchen gemeinsamen Vision möglicherweise eine Herausforderung darstellen.

3.2.5 Systemische, ganzheitliche Umstellung, Logistik und Administration

CLUSTER 5

Systemische, ganzheitliche Umstellung, Logistik und Administration



Abbildung 5 Identifiziertes Cluster von Erfolgsfaktoren im Bereich „Systemische, ganzheitliche Umstellung, Logistik und Administration“

Der fünfte Erfolgsfaktor betrifft die operative Ebene der Umsetzung. Erfolgreiche bio-regionale Gemeinschaftsverpflegung zeichnet sich dadurch aus, dass sie nicht auf den Austausch einzelner Produkte

beschränkt bleibt, sondern als systemische Umstellung der gesamten Wertschöpfungskette verstanden wird.

Dies umfasst die Anpassung von Speiseplänen, die Umstellung von Einkaufs- und Ausschreibungsprozessen, den Aufbau geeigneter Logistik- und Bündelungsstrukturen sowie die Vereinfachung administrativer Abläufe. In mehreren Good Practices (Mouans-Sartoux: durchgängig 100 Prozent Bio seit 2012; Allianz Trade: unternehmensweite Umstellung der Kantine auf 100 Prozent Bio) zeigte sich, dass eine vollständige oder konsequente Umstellung – etwa auf 100 Prozent Bio – organisatorisch einfacher sein kann als partielle Lösungen, da sie Doppelstrukturen vermeidet.

Logistik nimmt hierbei eine Schlüsselrolle ein. Die Bündelung von Produkten, abgestimmte Lieferintervalle und transparente Kommunikation sind entscheidend, um sowohl Küchen als auch landwirtschaftliche Betriebe zu entlasten. Institutionen wie Genossenschaften oder spezialisierte Großhändler übernehmen in erfolgreichen Modellen diese Funktionen und fungieren als Schnittstelle zwischen Angebot und Nachfrage (z. B. das BVN Steiermark als spartenübergreifende bäuerliche Genossenschaft, die FBB Brandenburg über den Großhändler Havita, oder ReteGasBergamo als Dachorganisation der solidarischen Einkaufsgruppen im Bio-Distretto Bergamo).

Auch unterstützende IT- und Bestellsysteme tragen wesentlich zur Effizienz bei – wie die eigene Online-Bestellplattform der FBB Brandenburg zeigt. Sie erleichtern Planung, reduzieren Verwaltungsaufwand und erhöhen die Transparenz entlang der Wertschöpfungskette.

4 SWOT-Analysen

4.1 Nordhessen

Die Region Nordhessen weist Potenzial im Bereich des ökologischen Gemüseanbaus auf – trotz bestehender Herausforderungen durch eine in Teilen eher kleinstrukturierte Landwirtschaft und ungünstige Standortfaktoren wie Temperatur und Bevölkerungsdichte. Auch spielte die Ökomodell-Region Nordhessen bislang eine wichtige Rolle: hier bleibt es abzuwarten, inwieweit das Auslaufen der Förderung zum Ende des Jahres 2025 aufgefangen werden kann. Obwohl Nordhessen von einer steigenden Nachfrage nach nachhaltigen Lebensmitteln profitiert und sich durch eine relativ hohe Nutzungsintensität von GV-Einrichtungen auszeichnet, wird die AHV durch eine fragmentierte Wertschöpfungskette – geprägt von einer begrenzten Anzahl von Verarbeitungs- und Bündelungsbetrieben – erschwert. Nachfolgend werden die Ergebnisse der SWOT-Analyse, differenziert nach den identifizierten Erfolgsfaktoren, dargestellt und eingeordnet.

4.1.1 Politische Unterstützung und institutionelle Verankerung

Öffentliche Unternehmen | **Beschaffung(srichtlinien) (+)** | **Finanzielle Ausstattung (-)** | Langfristige Räume zum Austausch | **Politischer Wille (+)**

Tabelle 1 SWOT-Analyse für das Cluster „Politische Unterstützung und institutionelle Verankerung“

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
- Differenzierte Studie zur Verpflegung in Kasseler Kitas und Schulen inkl. Prüfkonzept und Textbausteinen für die Leistungsbeschreibung für einen verpflichtend steigenden Bio-Anteil → wird bei neuen Ausschreibungen angewendet - Netzwerkaufbau über ehemalige Ökomodell-Region Nordhessen (ÖMR) - Ernährungsrate (Einschränkung: Frage des vorhandenen Einflusses) - Die Biostadt Witzenhausen arbeitet an Kita-Verpflegung mit mehr bio-regionalen Lebensmitteln	- Vereinzelte Aktionen, keine breit getragenen Mehrheiten. - Politischer Wille war vorhanden, aber Umsetzung langwierig und Änderung durch andere Wahlergebnisse/Mehrheiten - Gebietskörperschaften in schwieriger finanzieller Lage (teilweise genehmigungspflichtige Haushalte) - Initiative „Nachhaltiges NordhESSEN“ 2019-02/2021: Gemeinsame Aktion von FG „Ökologische Lebensmittelqualität und Ernährungskultur“

	(Uni Kassel) und „Region Kassel Land e.V.“ (Träger der LEADER-Region) und der ÖMR mit den nordhessischen Landkreisen gescheitert
POTENZIALE/MÖGLICHKEITEN	RISIKEN/BEDROHUNGEN
• Witzenhausen: neue Großküche für alle Kitas in Überlegung/Vorbereitung • Kassel: Kita- und Schulverpflegung mit vorhandenen Caterern ausbauen; Ausschreibungskonzept mit mehr bio-regionalem Anteil → aber zeitnahe Umsetzung schwierig • Stadt Kassel will eine Person (abteilungsübergreifend) für 1 Jahr einstellen zur Förderung eines höheren Bioanteils in der Gemeinschaftsverpflegung in Kitas und Schulen • Vielfach größerer Fokus auf regionales Gemüse als auf Biogemüse aus der Region • Nach Auslaufen der ÖMR Nordhessen zum 31.12.2025: Fortführung z.B. via IAT (ZALF)?	• Auslaufen der ÖMR Nordhessen zum 31.12.2025 • Kein Neubau von weiteren Frischküchen an Schulen in Kassel, damit werden Pfadabhängigkeiten geschaffen • Etwas mehr als die Hälfte der Kasseler Schulen und Kitas werden von überregionalen Caterern beliefert

Quelle: Eigene Darstellung

Als Stärke ist hier in erster Linie die Arbeit der **Ökomodell-Region Nordhessen** zu nennen, die über Jahre ein umfangreiches Akteur*innen-Netzwerk aufgebaut hat. Das **Auslaufen der Förderung** zum Jahresende 2025 stellt ein Risiko für die Aufrechterhaltung der Netzwerkaktivitäten dar, es liegt jedoch Potenzial in einer möglichen Fortführung von Aktivitäten, bspw. über das neue Innovationszentrum für Agrarsystemtransformation (IAT) beim Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung (ZALF). Weiterhin stellen die Ernährungsräte in der Region grundsätzlich eine Stärke dar, mit Blick auf ihren tatsächlichen Einfluss bislang jedoch eher ein Potenzial. Auf der Schwächenseite ist festzuhalten, dass **breit getragene Mehrheiten zur Unterstützung der bio-regionalen GV fehlen** und es sich eher um **punktuellen Aktivitäten** handelt.

Die in einer Untersuchung empfohlene **Verpflichtung zur Ausweitung des Bio-Anteils in allen Kasseler Verpflegungseinrichtungen** kann nur durch den entsprechenden politischen Willen umgesetzt werden. Eine Bio-Zertifizierung soll über die Bio-Außer-Haus-Verpflegung-Verordnung (Bio-AHVV) erfolgen. Weitere Potenziale liegen in Kassel im **Ausbau der Strukturen mit vorhandenen Catering-Unternehmen** und einem **Ausschreibungskonzept mit höherem bio-regionalem Anteil in Schulen und Kitas**. Allerdings schränkt der empfohlene **längere Umsetzungshorizont** das Potenzial ebenso ein wie die Tatsache, dass etwas mehr als 50 Prozent der städtischen Einrichtungen von Cateringbetrieben beliefert werden, die aus anderen Regionen stammen und überregional tätig sind. Zudem liegt der **Fokus in der Beschaffung in den Einrichtungen oft stärker auf der regionalen Herkunft des Gemüses als auf dessen biologischer Erzeugung**. Allerdings sind zur Förderung eines höheren Bio-Anteils in der Stadt Kassel eine Personalstelle sowie der Ausbau der Zusammenarbeit mit einem großen Bio-Caterer („biond“) geplant. Dem gegenüber steht das Risiko, dass in Kassel keine weiteren Frischküchen gebaut werden, wodurch **bestimmte langfristige Wertschöpfungsketten-Pfade** eingeschlagen werden. In Witzenhausen besteht Potenzial in einer neuen Großküche für die städtischen Kindertagesstätten, deren Umsetzung derzeit (aus ökonomischen Gründen) abgewägt wird.

Abschließend lässt sich festhalten, dass **politischer Wille zur Unterstützung der bio-regionalen GV zwar vorhanden, die konkrete Umsetzung entsprechender Maßnahmen bisher in der Stadt Kassel jedoch nicht erfolgt** ist. Erschwerend kommt die **fehlende finanzielle Ausstattung** einer solchen Maßnahme hinzu, bedingt durch die schwierige Haushaltslage der nordhessischen Gebietskörperschaften. Die nicht gewährte Kofinanzierung durch die nordhessischen Landkreise führte zum Scheitern der Initiative „Nachhaltiges NordhESSEN“ (2019-02/2021), an der das Fachgebiet „Ökologische Lebensmittelqualität und Ernährungskultur“ der Universität Kassel, der Verein „Region Kassel Land e.V.“ (Träger der LEADER-Region) und die Ökomodell-Region beteiligt waren. Ziel der Initiative war der Aufbau eines Food-Hubs für Nordhessen. Hinzu kam, dass der **„kollektive, territoriale“ Ansatz keine ausreichende Unterstützung** fand (siehe auch Abschnitt 4.1.4 Gemeinsame Vision und (territoriale) Identität).

4.1.2 Partizipative Governance mit starken Institutionen und Einzelakteur*innen

Vernetzung entlang der WSK (+) (direkter Kontakt) | **Hoher Organisationsgrad von Akteur*innen** (z.B. Landwirt*innen) (+) | Institutionen, die während der Umstellung begleiten | Vertrauen

Tabelle 2 SWOT-Analyse für das Cluster „Partizipative Governance mit starken Institutionen und Einzelakteur*innen“

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
• Zwei große Bio-Gemüsebau-Betriebe im Landkreis Kassel • Bio-Großhandel „Naturkost Elkershausen“ mit Fokus auf Bio-regional und steigendem Interesse am GV-Markt u.a. in Nordhessen • Bio-Catering-Pionier „biond“ • Viele Fachbereiche an Universitäten in Kassel und Gießen mit Schwerpunkt auf nachhaltiger Ernährung • Vielzahl an (Bio-)Akteur*innen vorhanden (zivilgesellschaftlich, privatwirtschaftlich), die (größten-)teils miteinander vernetzt sind • Netzwerkaufbau über Ökomodell-Region Nordhessen (ÖMR) • Bioland-Gruppen mit regelmäßigen Treffen • „nearbuy“-Logistik-Marktplatz (B2B, bundesweite Gebote/Gesuche): Versuch der Kooperation mit anderen Akteur*innen • Kreis-Bauernverband, der Bio „mitnimmt“ (im Werra-Meißner-Kreis)	• Überschaubares Angebot an verfügbarem Bio-Gemüse in Nordhessen: viele Betriebe vermarkten direkt oder an den Lebensmittel-Einzelhandel • Bei Interessent*innen/Abnehmer*innen: zu geringe Abnahmeverbindlichkeit • Im Werra-Meißner-Kreis: Einzelverträge pro Schule, kein/e zentraler Ansprechpartner*in • Die „Region“ Nordhessen ist deutlich schwächer besiedelt im Vergleich zu „Ludwigsburg-Stuttgart“ → Lage an Landesgrenze(!); Ausrichtung auf Kassel, unter den Landkreisen ist Vernetzung schwieriger; Denken in Landkreisgrenzen • Wenig politische Entscheidungsmacht zivilgesellschaftlicher Akteur*innen (Ernährungsräte)
POTENZIALE/MÖGLICHKEITEN	RISIKEN/BEDROHUNGEN
• Potenzial für Kapazitätsausbau bei „biond“. • Etablierung des Bündelungs- und Verteilzentums „Markthalle Werra-Meißner“: mehr vorverarbeitetes regionales Gemüse und Kartoffeln (auch in Bio-Qualität, priorisiert wird eher Regionalität) unter Voraussetzung der entspr. Nachfrage • Geplantes Wertschöpfungszentrum Eissen (außerhalb Nordhessens, aber im Grenzgebiet) • Ernährungsräte • „WELL being-Stiftung“ (Förderung von Kindern und Jugendlichen in Kassel und Umgebung in den Bereichen kulturelle und politische Bildung, Umweltbildung oder Sport) • Bewegungen und Projekte: - Nutzung der Projektergebnisse von „BioRegion Kassel – Stadt und Land“ und „Bio-regionale Mittagsverpflegung an Kitas und Schulen der Stadt Kassel“ - Akteur*innen vorhanden für praxisnahe Forschungsprojekte (z.B. EIP-Agri) - Z.B. bundesweite Initiative „BioBitte – Mehr Bio in öffentlichen Küchen“; Regionalbewegung → Potenzial für überregionale Vernetzung	• Finanzielle Kürzungen im universitären Bereich im Rahmen des Hochschulpaktes Hessen 2026-31 (z.B. Wegfall mehrerer SDG-Professuren) • Ausgelaufene Förderung für das Wertschöpfungszentrum Eissen (02/23 - 01/26) • Unsichere Planungsprozesse, bspw. pausierte Planungen für neue Küchen.

Quelle: Eigene Darstellung

Einen **günstigen Rahmen für die Bewusstseinsbildung und Expertise im Bereich nachhaltige Ernährung(s-Systeme)** bilden die **zahlreichen Fachbereiche der Universität Kassel** mit verschiedenen passenden Schwerpunkten (z.B. Öko-Agrarwissenschaften). Ein **signifikantes Risiko stellen jedoch finanzielle Kürzungen im universitären Bereich** im Rahmen des Hochschulpaktes Hessen 2026-31 dar, wodurch z.B. mehrere Professuren zu den Sustainable Development Goals (SDGs) der Universität Kassel wegfallen. Seit mehreren Jahren laufen Untersuchungen zur **Transformation des Ernährungssystem** in Nordhessen durch das Institut für Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft und das Zentrum für Nachhaltige Ernährungssysteme der Justus-Liebig-Universität Gießen.

Zudem zeigt die SWOT-Analyse als Stärke eine **Vielzahl zivilgesellschaftlicher und privatwirtschaftlicher Akteur*innen, die teils miteinander vernetzt** sind. Erneut sind hier die Vernetzungsaktivitäten im Rahmen der Ökomodell-Region Nordhessen hervorzuheben (siehe auch Abschnitt 4.1.1 Politische Unterstützung und institutionelle Verankerung). Eine Schwäche ist die **geringe politische Entscheidungsmacht zivilgesellschaftlicher Akteur*innen**.

Der **Bio-Landwirtschaft ist in der Region gut organisiert** – durch gut vernetzte Bioland-Betriebe und einen Bauernverband im Werra-Meißner-Kreis, der in seinem Projekt „Markthalle Werra-Meißner“ auch Bio-Betriebe „mitnimmt“. **Weitere wichtige Wertschöpfungsketten-Akteur*innen** sind zum einen der Bio-Catering-Pionier „biond“, auf der Großhandels- und Logistikstufe gibt es den regionalen Bio-Großhändler „Naturkost Elkershausen“ mit Fokus auf Bio-Regionalität und steigendem Interesse an der Belieferung des GV-Marktes sowie den bundesweiten „nearbuy“-B2B-Logistik-Marktplatz, der sich für Kooperation mit anderen Akteur*innen einsetzt. Weiteres **Potenzial für Verarbeitung und Logistik** besteht in der erwarteten Etablierung der „Markthalle Werra-Meißner“, die regionales Gemüse und Kartoffeln (auch in Bio-Qualität, aber mit Schwerpunkt auf Regionalität) in größeren Mengen verarbeiten und liefern könnte (siehe auch Abschnitt 4.1.5 Systemische, ganzheitliche Umstellung, Logistik und Administration). Potenzial birgt auch ein Projekt zu einem Logistikzentrum in Eissen in Nordrhein-Westfalen an der Grenze zu Nordhessen). Schwächen liegen im **begrenzten Angebot an (verfügbarem) Bio-Gemüse in Nordhessen** aufgrund der **bestehenden Absatzwege und unzureichenden Abnahmeverbindlichkeit**. Zudem fehlt im Bereich der Schul- und Kitaverpflegung **eine zentrale Koordination**: es wird mit Einzelverträgen pro Einrichtung gearbeitet (außer bei den städtischen Kitas in Witzenhausen).

Weiteres Potenzial bieten die Aktivitäten der **Ernährungsräte** sowie **weitere Bewegungen und Projekte**. Dazu zählen die Solidarischen Landwirtschaften (SoLaWis), die Regionalbewegung (mit Potenzial für überregionale Vernetzung) und Akteur*innen für praxisnahe Forschungsprojekte (z.B. EIP-Agri), die bundesweite Initiative „BioBitte – Mehr Bio in öffentlichen Küchen“ sowie die Nutzung der bestehenden Projektergebnisse und Akteur*innen-Netzwerke von „BioRegion Kassel – Stadt und Land“ und „Bio-regionale Mittagsverpflegung an Kitas und Schulen der Stadt Kassel“.

Als Schwäche kommt zum Tragen, dass Nordhessen zum Teil dünn besiedelt ist. **Hier existiert zwar einerseits ein starkes Regionalbewusstsein, das aber parallel durch geografische bzw. strukturräumliche Faktoren, Förderhorizonte (LEADER), politische und berufsständische Einteilungen (wie Landwirtschaftsämter und Bauernverbände)** eher auf Landkreisebene zum Tragen kommt (siehe auch Abschnitt 4.1.4 Gemeinsame Vision und (territoriale) Identität).

4.1.3 Beratungs-, Bildungs- und Kommunikationsstrukturen

Institutionen zur Ernährungsbildung (+) | Beratung in Küchen | **(digitale) Modelle und Tools zur Umstellung (+)** | Beratung von Erzeuger*innen (z.B. Verpackungsgrößen) | **Vorbildprojekte (+)**

Tabelle 3 SWOT-Analyse für das Cluster „Beratungs-, Bildungs- und Kommunikationsstrukturen“

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
• Universität Kassel, insbes. Öko-Agrarwissenschaften • Ökolandbau wird an landwirtschaftlichen Berufsschulen gelehrt • Ernährungsräte in Kassel und im Werra-Meißner-Kreis (WMK) • Bundesweite Initiative „BioBitte – Mehr Bio in öffentlichen Küchen“ auch für Nordhessen relevant • Kitas: (Potenzial f. Bildung?); AK „Nachhaltige Verpflegung in Kitas & Schulen im WMK“ • Hessische Ernährungsstrategie, Handlungsfeld 1: „Gesunde und nachhaltige Angebote in der Gemeinschafts- und Schulverpflegung fördern“	• Keine zentrale regionale Institution für Beratung vorhanden • Fehlender Austausch zwischen Ämtern mit Zuständigkeit für Schulen und Kitas (Schul- und Jugendämter)

• Hessische Lehrkräfteakademie: Fortbildungs- & Qualifizierungsangebote für pädagogisches Personal • Öko-Aktionsplan Hessen 2020-25 (2014-19) – Ziel: Hessen als 1. Ökomodell-Land; v.a. Handlungsfelder 1, 3, 6 • Ökolandbau- und Garten-Projekte für Kinder zum Mitmachen: Schulbauernhof Hutzelberghof; Educational Gardening (EdGar)	
POTENZIALE/MÖGLICHKEITEN	RISIKEN/BEDROHUNGEN
• „Zu Tisch – Kantine wird nachhaltig!“, HMLU-geförderte Küchenberatung zur Steigerung der Nachhaltigkeit (Regionalität, Bio, weitere Aspekte mit Klimaschutzeffekt); mäßige Nutzung des Beratungsangebotes (→ starke Akquise erforderlich) • 2025-27: HMLU-Programm „Klimabildungslandschaft“, Kassel & Umland • NAHhaft e.V. – Beratung & Bildung zu Biolandbau, Ernährung u. a.; Web-App „KlimaTeller“; Projektfinanzierung, Ehrenamt (→ aktuell eher wenig Aktivität) • Landesbetrieb Landwirtschaft Hessen (LLH): Öko-Team Hessen • Landfrauenverband Hessen: „Ernährungsführerschein“ des Bundeszentrums für Ernährung (BZfE), mehrere Programm-Module; keine Beratung zu Bio • Bauernhof als Klassenzimmer: z.B. „Werkstatt Ernährung“ für Schüler*innen; kein zwingender Bezug zu Bio • Nordhessische LEADER-Regionen (Förderperiode 2023-27): Lokale Entwicklungsstrategie WMK: Handlungsfeld 4: „Bioökonomie“-Anpassungsstrategien zu einem nachhaltigen Konsumverhalten; Lokale Entwicklungsstrategie Kassel-Land: Handlungsfeld 1: Gleichwertige Lebensverhältnisse für alle – Daseinsvorsorge (mit regionalen Produkten)	• Universität Kassel: Kürzungen • Auslaufen des Ökoaktionsplans Ende 2025

Quelle: Eigene Darstellung

Die SWOT-Analyse zeigt, dass in (Nord-)Hessen das **Vorhandendsein zahlreicher Beratungs- und Bildungsangebote sowie Strategien im Bereich nachhaltige Ernährung** eine Stärke darstellen. Als relevante Akteur*innen sind hier die Universität Kassel, die Ernährungsräte in Kassel und im Werra-Meißner-Kreis sowie Berufsschulen mit dem Fach Ökolandbau¹, aber auch der Schulbauernhof Hutzelberghof und das Gartenprojekt Educational Gardening („EdGar“) zu nennen. Als Risiko werden jedoch die **Kürzungen der finanziellen Mittel im Hochschulbereich** benannt, von denen auch die Universität Kassel betroffen ist (siehe auch Abschnitt 4.1.2 Partizipative Governance mit starken Institutionen und Einzelakteur*innen).

Insbesondere der Bereich der **GV in Schulen und Kindertagesstätten wird als vielversprechender Rahmen für die Ernährungsbildung** hervorgehoben. Das Land Hessen setzt hierauf in der Hessischen Ernährungsstrategie (Handlungsfeld 1: „Gesunde und nachhaltige Angebote in der Gemeinschafts- und Schulverpflegung fördern“²) sowie der Hessischen Lehrkräfteakademie mit Fortbildungs- und Qualifizierungsangeboten für pädagogisches Personal einen Schwerpunkt. Unter den Veranstal-

¹ <https://www.oekolandbau.de/bildung/oeko-landbau-in-der-aus-und-weiterbildung/>

² <https://landwirtschaft.hessen.de/ernaehrung-lebensmittelwertschaetzung/ernaehrungsstrategie>

tungen finden sich z.B. „Schulverpflegung im Ganzttag“, „Schulverpflegungsbeauftragte“ oder „Lehrkräfteschulung Werkstatt Ernährung“. ³ Potenzial birgt auch die Initiative „Bauernhof als Klassenzimmer“ ⁴ (z.B. „Werkstatt Ernährung“ für Schüler*innen)

Auf der Stärkenseite wird außerdem der Öko-Aktionsplan Hessen 2020-25 ⁵ (2014-19) genannt, dessen Ziel es ist, **Hessen als erstes „Ökomodell-Land“** zu positionieren, wobei bedacht werden muss, dass der Ökoaktionsplan Ende 2025 endete. Relevant waren hier insbesondere drei Handlungsfelder (HF):

- HF1: Grundlagen für Vereinfachung der Zertifizierung in der AHV / Arbeit an Ausgestaltung der Regelungen mit dem Ziel von mehr Bio-Lebensmitteln in der AHV.
- HF3: Informations- und Beratungsangebote dem mit Ziel der Anteilserhöhung bio-regionaler Ware in der GV, Pilotprojekte zur Erprobung bio-regionaler AHV z.B. in Schulen und Kitas (Nah.Land.Küche, 2020-23, RegioWoche Kassel, 2021-22).
- HF6: z.B. ÖMR Schwalm-Eder, WSK Schwälmer Rübchen – Untersuchung der Marktpotenziale für AHV.

Einer **Reihe weiterer Angebote** von Akteur*innen wie HMLU, NAHhaft e.V., Öko-Team des Landesbetriebes Landwirtschaft Hessen (LLH) und Landfrauenverband Hessen e.V. wird in der SWOT-Analyse Potenzial bescheinigt. Dieses kann sich teils aufgrund eher **geringer Nachfrage bzw. geringerer Aktivität** aktuell nicht voll entfalten. So wird die HMLU-geförderte Küchenberatung „Zu Tisch – Kantine wird nachhaltig!“ zur Steigerung der Nachhaltigkeit (Regionalität, Bio, weitere Aspekte mit Klimaschutzeffekt) nur mäßig genutzt. Beim NAHhaft e.V., der Beratung, Bildung, Forschung und Vernetzung zu nachhaltiger Ernährung u. a. anbietet und die Web-App „KlimaTeller“ betreibt, finden aktuell eher wenige Aktivitäten statt. Der Landfrauenverband Hessen e.V. bietet den „Ernährungsführerschein“ des Bundeszentrums für Ernährung (BZfE) an, es findet jedoch keine Beratung zu Bio-Ernährung statt.

Der oben skizzierten **Vielfalt als Stärke und ausbaufähiges Potenzial** steht als Schwäche gegenüber, dass **keine zentrale regionale Institution mit Zuständigkeit für Beratung und Bildung** zum Themenbereich der nachhaltigen Ernährung vorhanden ist. Somit fehlt es an Koordination. Speziell im Bereich Schul- und Kitaverpflegung kommt als Schwäche ein **fehlender Austausch zwischen den zuständigen Schul- und Jugendämtern** zum Tragen.

4.1.4 Gemeinsame Vision und (territoriale) Identität

Auf Regions- oder Unternehmensebene (+-) | Bezug zur Landwirtschaft der Region (+-)

Tabelle 4 SWOT-Analyse für das Cluster „Gemeinsame Vision und (territoriale) Identität“

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
• (Tourismus: „GrimmHeimat NordHessen“ – u. a. nordhessische Spezialitäten, jedoch geringer Bio-anteil)	• Der Begriff „Region“ ist in Nordhessen diffuser als in Ludwigsburg-Stuttgart → Einzugsgebiet • Weite Wege in Nordhessen • Ausrichtung auf die Stadt Kassel, zwischen den Landkreisen ist Vernetzung schwieriger
POTENZIALE/MÖGLICHKEITEN	RISIKEN/BEDROHUNGEN
• Vielzahl vorhandener kleinerer und größerer Initiativen (z.B. im Umfeld von Witzenhausen, Startups, Ökomodell-Region Nordhessen, viele So-LaWi-Betriebe) → sind eher „Keimzellen“/bilden ein „Mosaik“, teils „Parallelwelten“ – sind nicht zu gemeinsamer Identität/Vision f. GV verknüpft • (Regionalmarken: begrenzt vorhanden, aber zu klein und nicht Bio)	• Ende der Ökomodell-Region Nordhessen! • Fehlende Betriebsnachfolge (Bsp. Bio-Bäckereien) – macht sich z.B. auch auf Feierabendmärkten bemerkbar

³ <https://bak.hessen.de/fortbildungen/fuer-lehrkraefte-sowie-erzieherinnen-und-erzieher>

⁴ <https://bak.hessen.de/fortbildungen/fuer-landwirtinnen-und-landwirte>

⁵ <https://landwirtschaft.hessen.de/landwirtschaft/foerderung/oekoaktionsplan>

Quelle: Eigene Darstellung

Nordhessen wirkt zwar als Region identitätsstiftend, die **Voraussetzungen unterscheiden sich jedoch von denen in der Region Ludwigsburg-Stuttgart**. Dies kann zum einen auf geografische bzw. strukturelle Gegebenheiten wie die Lage an der hessischen Landesgrenze und die großen Entfernungen innerhalb Nordhessens zurückgeführt werden. Zum anderen richtet sich ein starker Fokus auf Kassel bei eher schwach ausgeprägter Vernetzung zwischen den Landkreisen. Die Landkreise spielen die zentrale Rolle als Handlungsebene, was durch die Ausrichtung der jeweiligen Ämter für Landwirtschaft und der politischen Akteur*innen (Landrät*innen) sowie die Arbeit der LEADER-Regionen begründet sein mag.

Als einzige Stärke im Themenbereich wird in der SWOT-Analyse die **Tourismus-Dachmarke** „Grimm-Heimat NordHessen“ identifiziert. – Dies jedoch nur **mit Einschränkung**, da zwar unter anderem nordhessische Spezialitäten vermarktet werden, jedoch mit einem geringen Bio-Anteil und fehlendem direktem Bezug zur GV. Begrenztes Potenzial liegt in weiteren, **kleinen Regionalmarken**, die jedoch nicht biologisch sind.

Obwohl **zahlreiche kleinere und größere Initiativen und Projekte als „Keimzellen“ weiteres Potenzial bergen** (z.B. Startups, Ökomodell-Region Nordhessen, viele SoLaWi-Betriebe), bestehen diese bislang nebeneinanderher (quasi als „Mosaik“ bzw. „Parallelwelten“) und sind **nicht zu einer gemeinsamen Identität oder Vision für die Gemeinschaftsverpflegung verknüpft**.

Ein Risiko bildet das **Wegfallen unterstützender Strukturen** mit dem Auslaufen des Projekts Ökomodell-Region Nordhessen (Ende 2025) und durch **ungesicherte Nachfolge in Betrieben der Bio-Lebensmittel-Wertschöpfungsketten**.

4.1.5 Systemische, ganzheitliche Umstellung, Logistik und Administration

Alle Faktoren in der Küche mitdenken | **Professionalisierung von Bündelung und Logistik (+)** | Bestehende Produktionsstrukturen nutzen | **Unterstützende IT und Bestellsysteme (+)**

Tabelle 5 SWOT-Analyse für das Cluster „Systemische, ganzheitliche Umstellung, Logistik und Administration“

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
• Bio-Catering-Pionier „biond“ als starker Partner mit Bereitschaft zum offenen Austausch • Bio-Großhändler „Naturkost Elkershausen“: Ausbau des GV-Bereichs erfolgt derzeit • Bsp.: Betriebe wie Bioland-Hof Müller-Oelbke mit Anbau-, Lager- und Vermarktungs-Kapazitäten (Süd-Niedersachsen) • „RegioWoche Kassel“: Praxistest (2021/22) für bio-regionale Belieferung von Schulen/Kitas in Stadt und Landkreis Kassel; Kooperationsbereitschaft von WSK-Akteuren	• Fehlende verbindliche Nachfrage und damit fehlende Sicherheit → Begrenzung der Bereitschaft zur Erhöhung von Kapazitäten • Bsp. Hephata: Ausbau der Kapazitäten (fürs Schälen von Kartoffeln) war geplant im Projekt „BioRegion Kassel – Stadt und Land“, wurde aber noch nicht umgesetzt • Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen in Deutschland erschweren flexibles Ausprobieren von innovativen Ansätzen
POTENZIALE/MÖGLICHKEITEN	RISIKEN/BEDROHUNGEN
• Angestrebte Etablierung der Markthalle Werra-Meißner: für potenziell mehr vorverarbeitetes regionales Gemüse und Kartoffeln (teilweise in Bio-Qualität, priorisiert wird z.Zt. eher Regionalität) unter Voraussetzung der entspr. Nachfrage • „nearbuy“-Logistik-Marktplatz (B2B, bundesweite Gebote/Gesuche) ist angelaufen – weiteres Ausbaupotenzial • Betriebe (Erzeugung/Verarbeitung) & Organisationen: Bereitschaft zur Übernahme von Aufgaben in Bündelung/Logistik (Projekt „BioRegion Kassel – Stadt und Land“ zur bio-regionalen Wertschöpfung)	• Frage der Verantwortlichkeit für Bündelung → „nearbuy“-Logistik-Marktplatz

Quelle: Eigene Darstellung

Mit Blick auf die „Professionalisierung von Bündelung und Logistik“ ergibt die SWOT-Analyse als Stärke eine **Reihe starker Partnerunternehmen auf verschiedenen Wertschöpfungsstufen** (z.B. das Bio-Catering-Unternehmen „biond“ und der regionale Bio-Großhändler „Naturkost Elkershausen“ sowie Erzeuger*innenbetriebe mit entsprechenden Lieferkapazitäten). Zudem ergab der Praxistest (2021/22) für die Belieferung von Schulen und Kitas in der Stadt und dem Landkreis Kassel mit bio-regionalen Menüs eine große Kooperationsbereitschaft.

Im Ergebnis der SWOT-Analyse **besteht bei regionalen Erzeuger*innen- und Verarbeitungsbetrieben sowie Organisationen Bereitschaft zur Übernahme von Aufgaben in Bündelung und Logistik** (siehe Projekt „BioRegion Kassel – Stadt und Land“ zur bio-regionalen Wertschöpfung). Im Bereich „unterstützende IT und Bestellsysteme“ ist der Online-Logistik-Marktplatz „nearbuy“ zu nennen, der als B2B-Portal bundesweite Gebote und Gesuche vermittelt und weiteres Ausbaupotenzial birgt. Potenzial für eine Erhöhung der Kapazitäten für Verarbeitung und Lieferung liegen bspw. in der „Markthalle Werra-Meißner“ im gleichnamigen Landkreis, die regionales Gemüse und Kartoffeln auch in höheren Mengen verarbeiten und liefern könnte (wobei der Schwerpunkt derzeit stärker auf regionaler als auf Bio-Ware liegt). **Eine entsprechende verbindliche Nachfrage bzw. Abnahmesicherheit ist jedoch nicht in ausreichendem Maße gegeben**, was unter den Schwächen benannt wird. Dementsprechend wird sich die Bereitschaft der Akteur*innen zur Erhöhung von (Verarbeitungs-)Kapazitäten erst erhöhen, wenn die Abnahmesicherheit steigt. Auf übergeordneter Ebene stellen die **politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen des Bundes ein Hindernis für die flexible Erprobung innovativer Ansätze** dar. Als Risiko wird identifiziert, dass die **Frage nach der Verantwortlichkeit für die Bündelung ungeklärt** bleibt.

4.2 Ludwigsburg-Stuttgart

Die Region Ludwigsburg–Stuttgart weist aufgrund ihrer wirtschaftlichen Stärke, der hohen Bevölkerungsdichte sowie der ausgeprägten politischen Aktivitäten im Bereich nachhaltiger Ernährung grundsätzlich günstige Voraussetzungen für den Ausbau bio-regionaler Gemeinschaftsverpflegung auf. Gleichzeitig verdeutlicht die SWOT-Analyse, dass zwischen ambitionierten politischen Zielsetzungen und deren praktischer Umsetzung weiterhin erhebliche Spannungsfelder bestehen. Im Folgenden werden die Ergebnisse der SWOT-Analyse differenziert nach den identifizierten Erfolgsfaktoren dargestellt und eingeordnet.

4.2.1 Politische Unterstützung und institutionelle Verankerung

Öffentliche Unternehmen (+) | Beschaffung(srichtlinien) (+-) | Finanzielle Ausstattung | Langfristige Räume zum Austausch (+-) | Politischer Wille (+)

Tabelle 6 SWOT-Analyse für das Cluster „Politische Unterstützung und institutionelle Verankerung“

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
- Bio-Musterregion (BMR) - Ernährungsrat in Stuttgart (ab 2026 nur noch mit einer Person besetzt) - Öko-Aktionsplan Baden-Württemberg - Projekt „Bio gemeinsam genießen“ (GV/Bio) „Verwaltungsvorschrift (VwV) Kantine“ Baden-Württemberg → Bioanteil von 40 % bis 2030 - Qualitätszeichen „Bio Baden-Württemberg“ BioZBW	- BMR und Projekt „Bio gemeinsam genießen“ laufen aus – viele Aktivitäten werden deshalb nicht mehr begonnen - Starker Top-down-Ansatz seitens Politik vs. Unterstützung vorhandener Initiativen (→ vgl. Nordrhein!); starke Verwaltungsorientierung - Lücke zwischen politischem Willen und praktischen Gegebenheiten - Parallelaktivitäten statt Kooperation - Qualitätszeichen BioZBW ist noch wenig bekannt, obwohl schon länger vorhanden
POTENZIALE/MÖGLICHKEITEN	RISIKEN/BEDROHUNGEN
- BMR: „Fortführung“ des Wissens nach Förder-Ende - Liegenschaftsamt Stadt Stuttgart „Bio-Stelle“ - Steigende Nachfrage nach regionalem Bio aufgrund der „VwV Kantine“	- Auslaufen der BMR - Richtungsänderung durch anstehende Landtagswahl

• Anschlussfähigkeit an den „Strategiedialog Landwirtschaft“	
--	--

Quelle: Eigene Darstellung

Die politische Unterstützung für nachhaltige und bio-regionale Gemeinschaftsverpflegung stellt in der Region Ludwigsburg–Stuttgart grundsätzlich eine der zentralen Stärken dar. Mit Instrumenten wie der Bio-Musterregion, dem landesweiten Öko-Aktionsplan Baden-Württemberg sowie der Verwaltungsvorschrift „Kantine“ (VwV Kantine) existieren vergleichsweise klare politische Zielsetzungen und Rahmenbedingungen zur Erhöhung des Bio-Anteils in der Gemeinschaftsverpflegung. Ergänzt werden diese durch Gütesiegel, wie das Qualitätszeichen „Bio aus Baden-Württemberg“, die regionale und ökologische Herkunft sichtbar machen sollen.

Diese politischen Initiativen signalisieren einen hohen politischen Willen und schaffen grundsätzlich günstige Voraussetzungen für die Umsetzung bio-regionaler Versorgungskonzepte. Gleichzeitig zeigen die SWOT-Ergebnisse, dass die institutionelle Verankerung dieser Ziele bislang nur teilweise gelingt. Mehrere zentrale Programme – darunter die Bio-Musterregion sowie das Projekt „Bio gemeinsam genießen“ – sind zeitlich befristet oder laufen aus. Dadurch entsteht ein erheblicher Verlust an Kontinuität, der insbesondere langfristige Planungsprozesse in Landwirtschaft, Verarbeitung und Gemeinschaftsverpflegung einschließlich Aufbau von Wertschöpfungsketten erschwert.

Ein weiteres Spannungsfeld liegt in der Diskrepanz zwischen politischen Zielsetzungen und administrativer Umsetzung. Der starke Top-down-Ansatz der Politik führt zwar zu ambitionierten Vorgaben, stößt jedoch in der Praxis häufig auf begrenzte Kapazitäten in Verwaltungen und Küchen. Zudem wird deutlich, dass Gütezeichen, wie das Qualitätszeichen „Bio aus Baden-Württemberg“ trotz ihrer inhaltlichen Relevanz bislang nur eine geringe Bekanntheit aufweisen und damit ihr Potenzial zur Marktdifferenzierung nicht vollständig entfalten.

Als Risiko ist zudem zu bewerten, dass die Vielzahl politischer Initiativen teilweise nebeneinander existiert, ohne ausreichend aufeinander abgestimmt zu sein. Dies kann zu Parallelstrukturen führen und die effektive Nutzung vorhandener Ressourcen erschweren.

4.2.2 Partizipative Governance mit starken Institutionen und Einzelakteur*innen

Vernetzung entlang der WSK (direkter Kontakt) (+) | Hoher Organisationsgrad von Akteur*innen (z.B. Landwirt*innen) | Institutionen, die während der Umstellung begleiten (+-) | Vertrauen

Tabelle 7 SWOT-Analyse für das Cluster „Partizipative Governance mit starken Institutionen und Einzelakteur*innen“

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
• die BMR hat ein gutes, eigenes Netzwerk aufgebaut • Großhändler wie EPOS Bio-Partner, Großhandel Staiger: sehr engagiert, Ausbau des eigenen Netzwerkes und Ausbau regionaler Bio-Produkte • Städtische Kitas Stuttgart – hoher Bioanteil; treibende Akteur*innen: Kita- & Schulverpflegung (u.a. Sabine Weik/Stadt Stuttgart, klimafreundliche Ernährung) • Uni Hohenheim (mit BMR jährliches Gespräch zu Projekten – dies hätte stärker verfolgt werden können) • Bio-Verbände auch stark im Thema, hier v. a. Bioland und Demeter	• Vernetzung entlang WSK teilweise nicht gut (Küchen haben v. a. Kontakt mit Großhandel) • BMR, Ernährungsrat und weitere Projekte haben oftmals keinen Überblick über gegenseitige Aktivitäten („wer macht was“) • Ernährungsrat: Umsetzung weniger Bio-Projekte, obwohl Potenzial vorhanden
POTENZIALE/MÖGLICHKEITEN	RISIKEN/BEDROHUNGEN
• Theoretisch viele Einzelakteur*innen vorhanden, die das Thema GV/Bio vorantreiben könnten (Universitäten Stuttgart/Tübingen etc.) • Landkreis Ludwigsburg: Ernährungszentrum • Ernährungsrat StadtRegionStuttgart • Sehr starker Bauernverband, aber Bio noch nicht Thema	• Direktvermarktung von Gemüse ist relativ gut ausgebaut in der Region → wenig Anreize Küchen zu beliefern

• Überregionale Vernetzung (z.B. Regionalbewegung) • Projekte wie EIP-Projekt „Fresh-Cut-Cluster“, BÖL-Projekt „BIOWER“ („Bohnentag“ als Bsp. für punktuelle Aktivitäten: regionale Hülsenfrüchte, aber bislang nicht bio...)	
--	--

Quelle: Eigene Darstellung

In der Region Ludwigsburg–Stuttgart ist eine hohe Dichte an Institutionen, Initiativen und Akteur*innen im Bereich nachhaltiger Ernährung vorhanden. Neben öffentlichen Stellen und landesweiten Programmen existieren zivilgesellschaftliche Akteur*innen wie Ernährungsräte sowie zahlreiche privatwirtschaftliche und landwirtschaftliche Betriebe, die grundsätzlich Interesse an bio-regionaler Gemeinschaftspflege zeigen.

Diese Vielfalt stellt eine wesentliche Stärke dar, birgt jedoch zugleich Herausforderungen für eine funktionierende Governance. Die SWOT-Analyse zeigt, dass Kooperationen bislang häufig projektbezogen oder thematisch begrenzt sind und weniger auf langfristige, institutionell abgesicherte Zusammenarbeit ausgerichtet sind. Parallelaktivitäten und mangelnde Abstimmung zwischen Initiativen führen dazu, dass Synergien nur eingeschränkt genutzt werden.

Besonders deutlich wird dies im Spannungsfeld zwischen politisch initiierten Top-down-Strukturen und bereits bestehenden Bottom-up-Initiativen. Während politische Programme häufig stark verwaltungsorientiert sind, verfügen zivilgesellschaftliche und privatwirtschaftliche Akteur*innen über hohe Praxisnähe, werden jedoch nicht immer systematisch eingebunden.

4.2.3 Beratungs-, Bildungs- und Kommunikationsstrukturen

Institutionen zur Ernährungsbildung (+) | Beratung in Küchen (+-) | (digitale) Modelle und Tools zur Umstellung | Beratung von Erzeuger*innen (z.B. Verpackungsgrößen) | Vorbildprojekte (+)

Tabelle 8 SWOT-Analyse für das Cluster „Beratungs-, Bildungs- und Kommunikationsstrukturen“

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
• Ernährungszentrum Mittlerer Neckar (im LRA Ludwigsburg) • Landeszentrum für Ernährung Baden-Württemberg (LErn BW) führt Beratungen für Kantinen zu verschiedenen Themen durch • Ernährungsrat StadtRegion Stuttgart • Kantinenberatung innerhalb des Projektes Bio gemeinsam genießen: für Teilnehmende • BÖL-Projekte (BioBitte, Bio kann jeder), AHV-Berater (ÖKONSULT, Johannes Ell-Schnurr etc.)	• Beratungsstellen wenig bekannt / werden wenig genutzt • Bio-Aspekt spielt in vielen Beratungen eher untergeordnete Rolle (DGE, Lebensmittelabfälle etc. stehen im Vordergrund) • Fehlende Koordinierung kleiner private Ernährungsberatungsorganisationen für Verbraucher*innen in der Stadt; unklar inwiefern ökologischer Anbau eine Rolle spielt • Informationslücke zw. Beratung und Küchen
POTENZIALE/MÖGLICHKEITEN	RISIKEN/BEDROHUNGEN
• Großhandel EPOS lernt in Themen der GV dazu (Fortbildung) und kann dann auch beratend wirken • Förderung Bundesprogramm Beratung von AHV-Unternehmen • BMR – Küchen: Kontakte ausbaufähig (Kommunikationsproblem: welchen Mehrwert kann BMR bieten? BMR bei Küchen nicht genügend bekannt als Ansprechpartnerin) • Zusammenarbeit zwischen Ansprechpartner*innen wie z.B. LErn BW und Bio-Musterregion noch ausbaubar	• Auslaufen von Projekten mit Beratungsbezug – wegfallende Kontakte • potenzieller polit. Wandel durch Landtagswahl im Frühjahr 2026 (Folgen für institutionalisierte Beratungsstellen)

Quelle: Eigene Darstellung

Die Region Ludwigsburg–Stuttgart verfügt grundsätzlich über ein breites Spektrum an Beratungs- und Bildungsangeboten im Bereich nachhaltiger Ernährung und ökologischer Landwirtschaft. Programme auf Landesebene, Qualifizierungsangebote für Küchen sowie Beratungsstrukturen im Rahmen der Bio-Musterregion stellen wichtige Ressourcen dar.

Die SWOT-Analyse zeigt jedoch, dass diese Angebote in der Praxis nur teilweise wirksam werden. Ein zentrales Hemmnis liegt in der begrenzten Nutzung der bestehenden Beratungsangebote durch Küchen und Träger der Gemeinschaftsverpflegung. Zeitliche Restriktionen, Personalmangel sowie fehlende gezielte Ansprache führen dazu, dass Weiterbildungs- und Beratungsangebote nicht im notwendigen Umfang wahrgenommen werden.

Zudem fehlt es an einer zentralen Koordination der Beratungslandschaft. Angebote existieren häufig nebeneinander, ohne systematisch aufeinander abgestimmt zu sein oder klare Zuständigkeiten zu definieren. Dies erschwert insbesondere für kleinere Einrichtungen den Zugang zu passenden Unterstützungsformaten.

Ein weiteres Risiko ergibt sich aus der Projektförmigkeit vieler Bildungs- und Beratungsangebote. Mit dem Auslaufen einzelner Programme besteht die Gefahr, dass aufgebautes Wissen und Netzwerke verloren gehen und erfolgreiche Ansätze nicht verstetigt werden. Für eine langfristige Transformation der Gemeinschaftsverpflegung wäre jedoch eine kontinuierliche Begleitung erforderlich, die über zeitlich begrenzte Projekte hinausgeht.

4.2.4 Gemeinsame Vision und (territoriale) Identität

Auf Regions- oder Unternehmensebene (+) | Bezug zur Landwirtschaft der Region (+-)

Tabelle 9 SWOT-Analyse für das Cluster „Gemeinsame Vision und (territoriale) Identität“

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
• Baden-Württemberg mit „The Länd“ (inkl. starker Identifikation mit Lebensmittel-Spezialitäten) • BioZBW (Qualitätszeichen) • Bio-Strategie BW	• Trennung zwischen Küchen & Erzeugerbetrieben: Küchen wissen wenig über Quellen (Bezug über Großhandel) • Top-down seitens Land BW überwiegt (schafft es nicht, Gefühl gemeinsamer Vision in der Praxis zu erzeugen) • Innerhalb der BMR Lb–Stg nicht die allerbeste Verbindung (BMR vermittelt und verbindet Landkreis und Stadt) • BioZBW (Qualitätszeichen) noch relativ unbekannt • Hoher Anteil der Vermarktung an LEH (Edeka von 1 EZG im Bereich Gemüse (4-5 Betriebe): Bioland Obst & Gemüse) • Fehlende gemeinsame Vision auf Erzeugerebene – „Müdigkeit“/fehlende „Begeisterung“ • Region: Ländl. Norden/städt. Süden – Bezug der Bevölkerung zur regionalen Landwirtschaft schwer zu erfassen
POTENZIALE/MÖGLICHKEITEN	RISIKEN/BEDROHUNGEN
• BioZBW als Label, das Regionalität und Bio verbindet • Treibende Akteur*innen: Kita-/Schulverpflegung (u. a. Sabine Weick/Stadt Stuttgart, klimafreundliche Ernährung)	• Ausspielen Bio vs. Region (zugunsten von Regionalität): Gleichsetzung von Regionalität mit Qualität

Quelle: Eigene Darstellung

Im Vergleich zu anderen Regionen verfügt Ludwigsburg–Stuttgart über eine vergleichsweise klare territoriale Abgrenzung und eine starke regionale Identität, die sich unter anderem aus wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit, Innovationsorientierung und hoher Sichtbarkeit speist. Diese Rahmenbedingungen bieten grundsätzlich gute Voraussetzungen für die Entwicklung einer gemeinsamen Vision bio-regionaler Gemeinschaftsverpflegung.

Gleichzeitig zeigt die SWOT-Analyse, dass eine solche Vision bislang nicht explizit und verbindlich formuliert ist. Zwar existieren zahlreiche politische Strategien und Einzelmaßnahmen, diese sind jedoch

nicht immer in ein übergeordnetes Narrativ regionaler Ernährung eingebettet. Bio-regionale Gemeinschaftsverpflegung wird dadurch häufig als Teilaspekt von Nachhaltigkeits- oder Klimastrategien behandelt, ohne eine eigenständige strategische Bedeutung zu erhalten.

Ein weiteres Hemmnis besteht darin, dass unterschiedliche Akteur*innen mit jeweils eigenen Zielsetzungen agieren. Während politische Programme häufig auf Zielerreichung und Kennzahlen fokussieren, stehen für Praxisakteur*innen Machbarkeit, Wirtschaftlichkeit und Akzeptanz im Vordergrund. Ohne eine gemeinsame Vision, die diese Perspektiven integriert, bleibt die Identifikation mit dem Gesamtziel begrenzt.

Als Chance kann jedoch gewertet werden, dass bestehende Qualitätszeichen, regionale Marken und Initiativen als Anknüpfungspunkte für die Entwicklung einer gemeinsamen Vision genutzt werden könnten. Voraussetzung hierfür ist eine stärkere kommunikative Verknüpfung dieser Elemente.

4.2.5 Systemische, ganzheitliche Umstellung, Logistik und Administration

Alle Faktoren in der Küche mitdenken | **Professionalisierung von Bündelung und Logistik (+)** | Bestehende Produktionsstrukturen nutzen | **Unterstützende IT und Bestellsysteme (+)**

Tabelle 10 SWOT-Analyse für das Cluster „Systemische, ganzheitliche Umstellung, Logistik und Administration“

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
• Verfügbarkeit von Logistikstrukturen als Frage der Perspektive: kleinstrukturierte Logistik als „romantische Vorstellung“/„(Groß-)Logistik ist vorhanden“ • Städtische Kitas in Stuttgart haben alle hohen Bio-Anteil und sind ein starkes Vorbild • Gibt viele Bio-Großhändler, teils auch mit Regionalitäts-Gedanken (z.B. EPOS mit Bio-Landwirt*innen Heilbronn, Staiger oder Pentz) •	• Bürokratische Prozesse als Herausforderung f. Kantinen: Verhinderung einheitlicher Ansätze gerade f. öffentliche Kantinen relevanter Punkt; • Küchenansprüche an Lieferung und Ware passen nicht zusammen mit Angebot an regionalen Bio-Produkten (Verfügbarkeit, einheitlich, Verarbeitungsgrad) • Eine Erzeugergemeinschaft für Bio-Gemüse in der BMR, aber keine Lieferung für AHV bekannt
POTENZIALE/MÖGLICHKEITEN	RISIKEN/BEDROHUNGEN
• „nearbuy“-Logistik-Marktplatz (DE-weite Gebote & Gesuche) ist angelaufen – weiteres Ausbaupotenzial • Aufbau Kartoffel WSK mit EPOS (Handel), Grieshaber (Betrieb), Fauser (Verarbeiter) → im Gange (noch ohne Bio-Siegel) • BMR: Auftrag im Rahmen der Laufzeitverlängerung: 2 Kantinen begleiten bei Umstellung auf bio-regional • Logistik über Großhändler wäre da, funktioniert nur noch nicht	

Quelle: Eigene Darstellung

Die Region Ludwigsburg–Stuttgart verfügt über eine hohe Dichte an Akteur*innen entlang der Wertschöpfungskette, darunter landwirtschaftliche Betriebe, Verarbeitungsunternehmen, Großhändler und Küchenstrukturen. Diese Voraussetzungen bieten grundsätzlich gute Möglichkeiten für den Aufbau systemischer, bio-regionaler Versorgungsmodelle.

Die SWOT-Analyse zeigt jedoch, dass diese Potenziale bislang nur eingeschränkt genutzt werden. Ein zentrales Hemmnis besteht in der fehlenden Koordination zwischen Angebot und Nachfrage. Verbindliche Abnahmezusagen fehlen häufig, wodurch landwirtschaftliche Betriebe und Verarbeitungsunternehmen nur begrenzt bereit sind, in zusätzliche Kapazitäten zu investieren.

Darüber hinaus erweisen sich administrative und rechtliche Rahmenbedingungen als komplex. Ausschreibungsverfahren, Vergaberecht und bürokratische Anforderungen erschweren flexible Lösungen und innovative Ansätze, insbesondere für kleinere Akteur*innen. Dies steht im Gegensatz zu den Erfahrungen aus den Good-Practice-Beispielen, in denen pragmatische und lernorientierte Ansätze eine zentrale Rolle spielen.

Als Risiko ist zudem zu bewerten, dass logistische Fragen häufig nachgeordnet behandelt werden. Ohne gezielte Bündelungs- und Logistikstrukturen bleibt bio-regionale Versorgung für viele Küchen organisatorisch aufwendig und wirtschaftlich wenig attraktiv. Gleichzeitig zeigt die SWOT-Analyse, dass genau hier ein großes Entwicklungspotenzial liegt, sofern Verantwortung für Bündelung und Koordination klar definiert wird.

5 Lessons Learned für Lösungsansätze

Die SWOT-Analyse für die Regionen Nordhessen und Ludwigsburg–Stuttgart macht deutlich, dass die **Voraussetzungen für eine Weiterentwicklung bio-regionaler Gemeinschaftsverpflegung grundsätzlich günstig** sind, zugleich jedoch **strukturelle Herausforderungen** bestehen, die einer wirksamen Umsetzung bislang entgegenstehen. Aus den Analysen beider Regionen lassen sich mehrere übergeordnete Lernpunkte ableiten, die als Grundlage für die Entwicklung zukünftiger Lösungsansätze dienen können.

Ein zentrales Ergebnis beider SWOT-Analysen ist die **hohe Bedeutung politischer Rahmensetzung bei gleichzeitig begrenzter Wirksamkeit in der praktischen Umsetzung**. Die Region Ludwigsburg–Stuttgart verfügt über ambitionierte politische Programme, strategische Zielsetzungen und formale Instrumente zur Förderung von Bio in der Gemeinschaftsverpflegung. Gleichzeitig zeigt sich, dass diese Instrumente nur dann ihre Wirkung entfalten können, wenn sie dauerhaft institutionell abgesichert und von umsetzenden Institutionen begleitet werden. Das Auslaufen zentraler Programme verdeutlicht, dass projektförmige Ansätze allein nicht ausreichen, um langfristige Transformationsprozesse zu tragen. Dies trifft ähnlich auf die Situation in Nordhessen zu, wobei die politische Unterstützung dort vergleichsweise geringer ausfällt. Teilregional besteht die Verpflichtung zur Mindestangabe des Bio-Anteils in Küchen der Gemeinschaftsverpflegung. Wenngleich auch hier politischer Wille zur Unterstützung der bio-regionalen Gemeinschaftsverpflegung besteht und weitere Potenziale vorhanden sind, ist deren Realisierung durch längere Umsetzungshorizonte konkreter Maßnahmen und fehlende Finanzierung nicht zeitnah zu erwarten. Unterstützt durch die Aktivitäten der Ökomodell-Region konnte ein Akteur*innen-Netzwerk aufgebaut werden, die Tragfähigkeit der angestoßenen Prozesse und Strukturen wird jedoch durch das Auslaufen der Förderung Ende 2025 auf die Probe gestellt. Für die Regionen ergibt sich daraus der Bedarf, politische Zielsetzungen stärker mit dauerhaften Zuständigkeiten und Strukturen zu verknüpfen.

Darüber hinaus wird deutlich, dass die **Vielzahl bestehender Initiativen und Akteur*innen in den Regionen sowohl eine Stärke als auch eine Herausforderung** darstellt. Die SWOT-Analyse für Ludwigsburg–Stuttgart zeigt ein hohes Engagement auf unterschiedlichen Ebenen, gleichzeitig jedoch eine Fragmentierung der Aktivitäten. Auch in der Region Nordhessen sind die Aktivitäten rund um die bio-regionale Gemeinschaftsverpflegung bislang wenig miteinander koordiniert und breit getragene Mehrheiten zur Unterstützung des Ansatzes fehlen. Zudem sind einige Initiativen fehlgeschlagen. Wenngleich die SWOT-Analyse als Stärke eine Vielzahl zivilgesellschaftlicher und privatwirtschaftlicher Akteur*innen identifiziert, die teils miteinander vernetzt sind, so fehlt es diesen jedoch an Entscheidungskompetenz sowie politischer Unterstützung. Zentraler Lernpunkt ist hier, dass bio-regionale Gemeinschaftsverpflegung nicht allein durch Einzelprojekte vorangebracht werden kann, sondern koordinierende Strukturen benötigt, die vorhandene Akteur*innen miteinander verbinden und Synergien ermöglichen. Ohne eine solche Koordination besteht die Gefahr, dass Ressourcen gebunden werden, ohne dass sich eine kumulative Wirkung entfaltet.

Ein weiterer zentraler Befund betrifft die Rolle von **Beratung, Bildung und Wissenstransfer**. Die SWOT-Analyse für Ludwigsburg–Stuttgart verdeutlicht, dass entsprechende Angebote grundsätzlich vorhanden sind, ihre Wirkung jedoch stark von Zugänglichkeit, Kontinuität und Praxisnähe abhängt. Auch zeigt die SWOT-Analyse für Nordhessen, dass zahlreiche Beratungs- und Bildungsangebote sowie Strategien im Bereich nachhaltige Ernährung mit Relevanz für die bio-regionale Gemeinschaftsverpflegung vorhanden sind. Es fehlt jedoch an Koordination der verschiedenen Ansätze durch eine zentrale regionale Stelle mit entsprechender Zuständigkeit. Für die Regionen ergibt sich daraus die Erkenntnis, dass Beratungs- und Bildungsstrukturen weniger als punktuelle Unterstützungsangebote, sondern vielmehr als dauerhafte Begleitprozesse verstanden werden sollten. Dies könnte auch dem Phänomen entgegenwirken, dass bestehende Angebote nicht oder wenig wahrgenommen werden. Insbesondere für Küchen und Träger der Gemeinschaftsverpflegung sind kontinuierliche Unterstützung und verlässliche Ansprechpartner*innen entscheidend, um komplexe Umstellungsprozesse bewältigen zu können. Auch die Gründe für eine teils eher geringe Nachfrage wären zu eruieren - etwa, ob eine fehlende

inhaltliche Passung mit den Bedarfen der Zielgruppen oder eine unzureichende Bekanntheit von Angeboten zugrunde liegen.

Hinsichtlich der gemeinsamen Vision und territorialen Identität zeigt die SWOT-Analyse, dass in der Region Ludwigsburg-Stuttgart bislang kein **übergreifendes Leitbild bio-regionaler Gemeinschaftsverpflegung** existiert. Zwar sind Nachhaltigkeit, Bio und Regionalität in politischen Strategien präsent, sie sind jedoch nicht zu einer konsistenten Erzählung miteinander verbunden, die von den unterschiedlichen Akteur*innen gleichermaßen getragen wird. Auch für Nordhessen wird festgestellt, dass zwar zahlreiche kleinere und größere Initiativen als „Keimzellen“ vorhanden sind, bislang jedoch als „Mosaik“ bzw. „Parallelwelten“ nebeneinanderstehen und nicht zu einer gemeinsamen Identität oder Vision für die Gemeinschaftsverpflegung verknüpft sind. Zudem unterscheiden sich die Voraussetzungen für die Herausbildung einer regionalen Identität in Nordhessen von denen in Ludwigsburg-Stuttgart, was sich insbesondere auf geografische bzw. strukturräumliche Gegebenheiten zurückführen lässt. Ein zentrales Learning für beide Regionen besteht darin, dass bio-regionale Gemeinschaftsverpflegung nicht ausschließlich als technisches oder administratives Thema behandelt werden kann, sondern eine kommunikative und kulturelle Dimension besitzt. Für zukünftige Lösungsansätze bedeutet dies, dass neben strukturellen Fragen auch die Entwicklung einer gemeinsamen Verständigung über Ziele, Nutzen und regionale Bedeutung erforderlich ist (s. hierzu Ergebnisse aus AP2, Lange & Godemann 2026).

Schließlich macht die SWOT-Analyse für Ludwigsburg-Stuttgart deutlich, dass **operative Fragen – insbesondere Logistik, Bündelung und administrative Prozesse** – eine Schlüsselrolle für den Erfolg bio-regionaler Versorgungssysteme spielen. Die Region verfügt über geeignete Akteur*innen und Infrastrukturen, jedoch fehlt es bislang an verbindlichen Schnittstellen zwischen Angebot und Nachfrage. Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangt die SWOT-Analyse für Nordhessen, das über eine Reihe starker Partnerunternehmen auf verschiedenen Wertschöpfungsstufen verfügt. Bei regionalen Erzeuger*innen- und Verarbeitungsbetrieben sowie Organisationen besteht die Bereitschaft zur Übernahme von Aufgaben in Bündelung und Logistik, die jedoch durch eine verbindliche Nachfrage bzw. fehlende Abnahmesicherheit gedämpft wird (s. auch Ergebnisbericht aus dem Projekt „BioRegion Kassel – Stadt und Land“, Herzig et al., 2026). Daraus lässt sich lernen, dass zukünftige Lösungsansätze systemisch ansetzen müssen und die gesamte Wertschöpfungskette in den Blick nehmen sollten. Einzelne Maßnahmen auf Produktions- oder Küchenseite greifen zu kurz, wenn sie nicht durch passende organisatorische und logistische Rahmenbedingungen ergänzt werden. Zudem bedarf es auf übergeordneter Ebene politisch-rechtlicher Rahmenbedingungen des Bundes, die eine flexible Erprobung innovativer Ansätze erlauben.

Zusammenfassend zeigt die SWOT-Analyse für Ludwigsburg–Stuttgart, dass weniger ein Mangel an Engagement oder politischen Zielsetzungen besteht, sondern vielmehr ein Bedarf an Strukturierung, Verstetigung und Integration. Dies trifft auch auf Nordhessen zu, wobei die politischen Zielsetzungen vergleichsweise weniger akzentuiert sind. Die wesentlichen Lernpunkte liegen für beide Regionen in der Notwendigkeit, bestehende Initiativen besser zu verzahnen und finanziell abzusichern, politische Ambitionen dauerhaft zu institutionalisieren, Beratungs- und Begleitstrukturen zu stabilisieren und bio-regionale Gemeinschaftsverpflegung als systemische Aufgabe zu begreifen. Auf dieser Grundlage können in einem nächsten Schritt konkrete Lösungsansätze entwickelt werden, die an den spezifischen Rahmenbedingungen der Region ansetzen.

6 Quellenverzeichnis

Herzig, C., Keller, M., Bruse, M., Tolle, N., Ross, S., Flörke, S., Büning, L., Herrlich, L., Nutz, K., 2025, Machbarkeit für ein nachhaltiges Ernährungsnetzwerk in Stadt und Landkreis Kassel – Abschlussbericht BioRegion Kassel Stadt + Land. IBAE Bericht, Dezember 2025, Gießen.

Die Autor*innen bedanken sich bei allen beteiligten Akteur*innen, die zum Bericht beigetragen haben: Akteur*innen in den Regionen, unseren Projektpartner*innen und studentischen Mitarbeiter*innen sowie dem Fördergeber BLE.