

Regionales Bio-Gemüse aus Brandenburg

Zuwendungsempfänger:

Förderungsgemeinschaft Ökologischer Landbau Berlin-Brandenburg e.V.
Hauptstraße 43a
15374 Müncheberg OT Eggersdorf
Ansprechpartner: Michael Wimmer, Geschäftsführung / Projektleitung
Tel.: 030/28 48 24 39
E-Mail: m.wimmer@foel.de
www.bio-berlin-brandenburg.de

Projektkoordination:

Förderungsgemeinschaft Ökologischer Landbau Berlin-Brandenburg e.V.
Hauptstraße 43a
15374 Müncheberg OT Eggersdorf
Ansprechpartner: Gerald Köhler, Projektkoordination
Tel.: 030/28 48 24 31
E-Mail: g.koehler@foel.de
www.biogemuese-brandenburg.de

Mitglieder der Operationellen Gruppe

- Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde, Prof. Dr. Anna Maria Häring (wissenschaftlicher Partner)
- Bio-Gärtnerei Watzkendorf GmbH, Sabine Kabath
- Bauernhof Erz, Johannes Erz
- Land- und Gartenwirtschaft Böllersen, Vivian Böllersen
- Bio Hof Gut Wiesenhausen, Heinz-Günther Klass
- Bio Hof Klass, Sebastian Klass
- Landwirtschaftsbetrieb Andreas Bangert, Andreas Bangert

- Bündnis Junge Landwirtschaft e.V., Willi Lehnert
- Havita Berlin Frischgemüse GmbH, Klaus Bauer
- Midgard Naturkost & Reformwaren GmbH, Felix Wasmuth
- Luna Restaurant GmbH, Herr May
- WDM Bio-Fertigprodukte GmbH, Moritz Timm
- Schlossgut Alt Madlitz GmbH & Co. KG, Benedikt Bösel
- Gut Kerkow Landwirtschaftsbetrieb KG, Fabian Pruns
- Beerfelder Hof, Johann Gerdes
- Ökodorf Brodowin Landwirtschafts GmbH & Co. KG, Bert Wolbrink
- Ökohof Kuhhorst gGmbH, Hannes-Peter Dietrich
- Landwirtschaftsbetrieb Ralph Ohst, Ralph Ohst
- Hof Wendelin GbR, Max von Grafenstein
- Biohof Friedländer Strom GmbH, Matthias Saß
- Biohof Schöneiche GbR, Heinz-Peter Frehn
- Bio-Alpakaland Götze/Riesener GbR, Daniel Riesener
- BioHof Voigt, Thorsten Voigt
- Bauerngut, Jürgen Templin

Assoziierte Partner:

- Gut Sonnenburg, Mario Reißland
- Bauernhof Oderaue, Ulrich Vössing
- Biohof Rottstock, Volker und Stefan Rottstock
- Biohof Kepos, Frank Rumpe
- Regionalwert AG Berlin-Brandenburg, Timo Kaphengst

Projektlaufzeit: 01.09.2017 - 31.12.2022

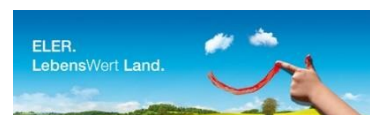
Budget: 1.327.933,50 €

Datum: 31.10.2022

Autor:innen: Charis Braun, Saskia Casper, Anna Maria Häring, Andrea Hoffmann, Evelyn Juister, Gerald Köhler, Johanna Meister, Sinah Oberdieck, Michael Wimmer



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Landwirtschaftsfonds
für die Entwicklung des
ländlichen Raums



Inhaltsverzeichnis

1	Situation zu Projektbeginn.....	2
1.1	Ausgangssituation.....	2
1.2	Aufgabenstellung und Zielsetzung.....	4
2	Projektverlauf.....	5
2.1	Vorgehensweise: OG als Lernnetzwerk.....	5
2.2	Gestaltung des Veränderungsprozesses.....	7
2.3	Phasen des Projektes.....	8
3	Projektergebnisse.....	11
3.1	Bildungs- und Beratungsformate für den fachlichen Wissensaufbau.....	11
3.1.1	Fachseminare und Feldtage.....	11
3.1.2	Gruppenberatungsformate Bio-Gemüse (Ringveranstaltungen).....	12
3.1.3	Überregionales Lernen auf Exkursionen.....	12
3.1.4	Standortangepasste Sortentests.....	13
3.1.5	Mentoring zur Begleitung individueller Lernprozesse.....	14
3.2	Austausch- und Beratungsformate für den Aufbau von Wertschöpfungsketten.....	17
3.2.1	Projektwerkstatt zur betrieblichen Entwicklung.....	17
3.2.2	Strukturierte Prozessbegleitung.....	18
3.2.3	Strategieprozess zum Ausloten von Kooperationen.....	18
3.2.4	Marktinformationsveranstaltungen.....	19
3.2.5	Austauschformate für Wertschöpfungskettenentwickler:innen.....	20
3.3	Praktische Veränderungen in der Wertschöpfungskette.....	21
3.3.1	Einzelbetriebliche Veränderungen.....	21
3.3.2	Vermarktungskooperation Bio-Kartoffel.....	22
3.3.3	Unternehmensgründung: Frisches Biogemüse Brandenburg GmbH (FBB).....	23
3.3.4	Veränderung der Marktsituation.....	25
4	Zielerreichung und Ergebnisverwertung.....	26
4.1	Erreichung der Projektziele.....	26
4.2	Beitrag der Ergebnisse zu förderpolitischen EIP-Zielen.....	26
4.3	Nutzen der Ergebnisse für die Praxis.....	27
4.4	Wirtschaftliche und wissenschaftliche Anschlussfähigkeit.....	28
5	Zusammenarbeit in der OG.....	29
5.1	Gestaltung der OG.....	29
5.2	Zusammenarbeit im Leitungsteam.....	30

6	Kommunikations- und Disseminationskonzept.....	32
7	Schlussfolgerung.....	34
	Literaturverzeichnis	37
	Darstellungsverzeichnis.....	38

Kurzfassung

Ausgehend von dem Umstand, dass in der Metropolregion Berlin-Brandenburg zu Projektbeginn eine große Nachfrage auf ein geringes Angebot an regional erzeugtem Bio-Gemüse und Bio-Kartoffeln traf, bildete sich eine Operationelle Gruppe aus 25 Unternehmen und Organisationen, um das identifizierte Marktpotenzial zu nutzen. Das Leitungsteam des Projekts eröffnete den Akteur:innen einen Möglichkeits- und Diskussionsraum, um neues Wissen aufzubauen und Kooperationen zu entwickeln. Durch die Kombination aus einzelbetrieblicher Fachberatung, Gruppenberatungsformaten und Mentoring wurde Know-how bei den Erzeuger:innen aufgebaut. Professionelle Prozessbegleitung unterstützte die Akteur:innen beim Aufbau von Kooperationen in Verarbeitung und Vermarktung. Auf diesem Weg entstand u.a. das Gemeinschaftsunternehmen FBB GmbH. Durch das Projekt ist es gelungen, bestehende Lücken in der regionalen Wertschöpfungskette zu reduzieren. Durch eine Vielzahl von Wissenstransferveranstaltungen, wissenschaftlichen Publikationen und eine aktive Öffentlichkeitsarbeit wurden die Ergebnisse kontinuierlich der (Fach-)Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Abstract

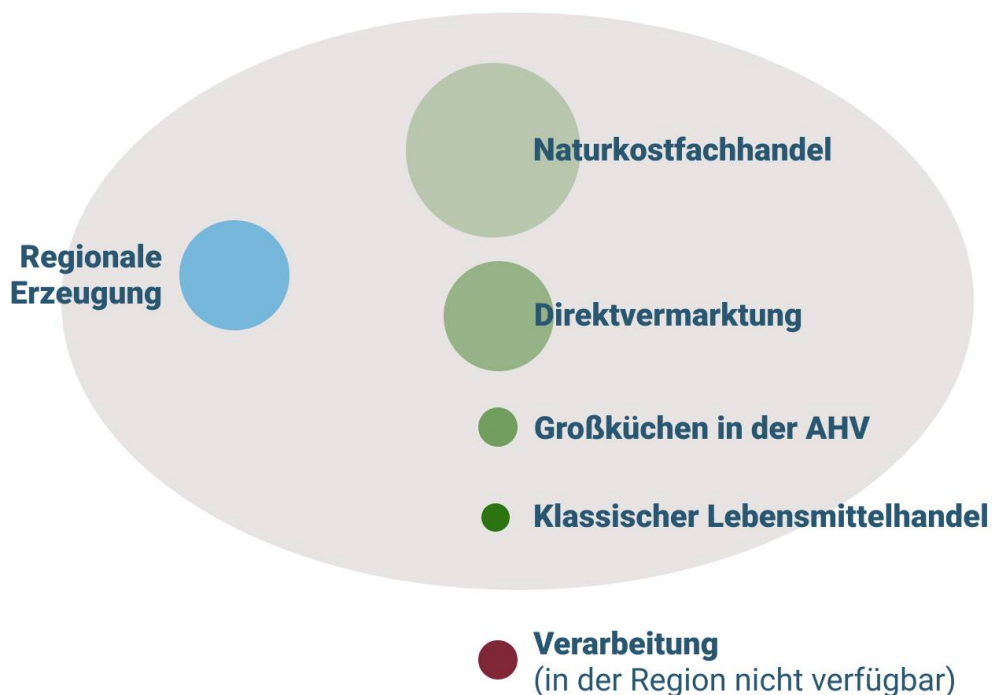
Based on the fact that at the beginning of the project a high demand met a low supply of regionally produced organic vegetables and organic potatoes in the Berlin-Brandenburg metropolitan region, an operational group of 25 companies and organisations was formed to use the identified market potential. The project management team opened up a space of opportunity and discussion for the players to build new expertise and develop cooperation. Know-how was built up among the producers through a combination of individual expert advice, group advisory formats and mentoring. Professional process facilitation supported the participants in building up cooperation in processing and marketing. As a result, the joint venture FBB GmbH was established. The project has succeeded in reducing existing gaps in the regional value chain. Through a large number of knowledge transfer events, scientific publications and active public relations work, the results were continuously made accessible to the (professional) public..

1 Situation zu Projektbeginn

1.1 Ausgangssituation

Die Entwicklung bio-regionaler Wertschöpfungsketten ist von zentraler Bedeutung in der aktuellen Diskussion um die Gestaltung eines nachhaltigen Agrar- und Ernährungssystems¹. Angefangen bei der ökologischen Lebensmittelerzeugung müssen auch die nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette in die Entwicklung einbezogen werden, um regionale Wirtschaftskreisläufe zu stärken und Perspektiven für Unternehmen im ländlichen Raum zu schaffen.

Das EIP-Projekt „Regionales Bio-Gemüse aus Brandenburg“ setzte hier an und unterstützte regionale Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette dabei, das Marktpotenzial für Bio-Gemüse in der Hauptstadtregion besser zu nutzen. In einer ersten Erhebung des Projekts wurde die Ausgangssituation der Wertschöpfungskette analysiert (Braun et al. 2018). Da in der Region detaillierte Strukturdaten für den Bio-Markt fehlen, basierte die Markt- und Bedarfsanalyse überwiegend auf Aussagen von Unternehmer:innen und anderen Branchenexpert:innen. Im Ergebnis konnte ein Bild von der aktuellen Marktsituation skizziert und Ansatzpunkte für den Aufbau der Wertschöpfungskette identifiziert werden (Darstellung 1):



Darstellung 1: Bedeutung der Absatzwege für regional-erzeugtes Bio-Gemüse aus Brandenburg in 2017.

¹ Sowohl die „Zukunftsstrategie Ökologischer Landbau“ der Bundesregierung (BMEL 2019) als auch die „Öko-Aktionspläne“ der Bundesländer setzen aktuell auf Maßnahmen zum Aufbau von Bio-Wertschöpfungsketten als Treiber für eine nachhaltige Entwicklung der Landwirtschaft.

Wenig Bio-Gemüseanbau in Brandenburg trifft auf große Nachfrage in der Hauptstadtregion

Lücke im Anbau und in der Vermarktung: Der Anbau von Bio-Gemüse hat in Brandenburg eine vergleichsweise geringe Bedeutung. Nach der wendebedingten Auflösung der Gartenbautradition und -strukturen fehlten in den Folgejahren Betriebe, die über langjährige Erfahrungen und entsprechende Infrastruktur verfügten. Zwar wurden zu Projektbeginn in Brandenburg bereits mehr als 10 % der Agrarflächen biologisch bewirtschaftet, aber ein überwiegender Teil der Bio-Betriebe hat sich auf die Produktion von klassischen Agrarrohstoffen wie Getreide, Rindfleisch oder Milch spezialisiert. Laut Statistik wurden 2017 auf 390 ha Bio-Gemüse (und 400 ha Bio-Kartoffeln) angebaut (AMI 2017). Ein Vergleich der brandenburgischen Gemüseanbaufläche mit dem Nachbarland Sachsen machte anfänglich den geringen Bio-Anteil deutlich: Der Bio-Gemüseanbau (ohne Kartoffeln) entsprach einem Flächenanteil von 6 % des gesamten Gemüsebaus in Brandenburg; in Sachsen waren es 25 % der Gesamtfläche bzw. über 1.000 ha, auf denen Bio-Gemüse angebaut wurden.

Im Bio-Gemüseanbau in Brandenburg hat sich in den vergangenen Jahren eine Vielzahl an kleineren, heterogenen Betrieben entwickelt, die auf wenigen Hektar Gemüse anbauen und häufig auf alternative Konzepte wie solidarische Landwirtschaft oder biointensiven Gemüsebau (Market Gardening) setzen. Daneben haben sich einige mittelgroße Bio-Betriebe mit bis zu rund 20 ha Anbaufläche seit der Wende etabliert, die auf größere Absatzmengen und spezialisierte Produktionsverfahren ausgerichtet sind. Diese Betriebe vermarkteten ihre Ware zu Projektstart fast ausschließlich frisch innerhalb der Region über den Naturkostfachhandel oder über Formen der Direktvermarktung (z.B. Wochenmärkte oder Abokisten). Das regionale Bio-Gemüse fand kaum seinen Weg in den klassischen Lebensmitteleinzelhandel und Großküchen. Die Produktion von Verarbeitungsware schien wirtschaftlich für die Betriebe unattraktiv und war lediglich bei Übermengen in der Saison interessant.

Lücke in den regionalen Lager- und Verarbeitungsstrukturen: In der Metropolregion Berlin-Brandenburg wird weitaus mehr Bio-Gemüse gekauft, als aus regionaler Produktion verfügbar ist. Branchenexpert:innen schätzen, dass die Metropolregion hier einen Selbstversorgungsgrad von 20 % hat. Betrachtet man den Gesamtmarkt inklusive LEH und Discountern, liegt der Anteil auch heute noch deutlich darunter. Zu Projektbeginn waren Infrastruktur für Lager- und Abpackung der Ware zur Belieferung dieser Absatzwege kaum vorhanden. Sie war aber notwendig, um die saisonale Verfügbarkeit zu verlängern und im klassischen Lebensmitteleinzelhandel bedienen zu können.

Die Ausgangssituation des Projekts war auch geprägt von der steigenden Nachfrage nach Bio-Lebensmitteln in der Außer-Haus-Verpflegung (AHV), die z.T. aus dem Bio-Mindestanteil in der öffentlichen Gemeinschaftsverpflegung resultierte. Die Nachfrage stand regionalen Verarbeitungs- und Logistikstrukturen gegenüber, die den Bedarf nicht bedienen konnten. Vorverarbeitete Ware ist für den Einsatz in Großküchen notwendig, da die Arbeitsorganisation und die Ausstattung der Küchen auf diese Art von Ware ausgerichtet sind. Beispielsweise werden Kartoffeln vorwiegend geschält, geschnitten und vakuumiert an Großküchen angeliefert.

Hohe Einstiegsbarrieren in den Bio-Gemüsebau: Eine Herausforderung für etablierte Betriebe mit Diversifizierungsinteresse und landwirtschaftliche Existenzgründer:innen

Fehlendes Produktions-Know-how: Landwirtschaftliche Betriebe, die in den Bio-Gemüseanbau neu einsteigen, haben einen besonderen Bedarf an produktionsspezifischen Kompetenzen und praktischen Erfahrungen, um marktfähige Erzeugnisse entsprechend den Qualitätsanforderungen zu produzieren. In Brandenburg waren spezifische Beratungsangebote für den Bio-Gemüseanbau unzureichend, und es mangelte an Formaten für den praxisbezogenen Erfahrungsaustausch zwischen Berufskolleg:innen.

Fehlende Markttransparenz: Für die Region fehlen heute noch Marktdaten, die systematisch erfasst werden und die aktuellen Bedarfe und Potenziale abbilden. Für den Einstieg in den Bio-Gemüsebau sind neue Vermarktungswege und Geschäftsbeziehungen notwendig. Um sich ein Bild von der Marktsituation zu verschaffen und neue Kontakte aufzubauen, waren regelmäßige Austauschformate für regionale Branchenakteur:innen notwendig.

Investitionsbarrieren: Der Aufbau eines neuen Betriebs bzw. Betriebszweigs erfordert neue Arbeitsabläufe und Investitionen, z.B. in Beratung, Personal oder Technik. Unsicherheiten ergeben sich daraus, dass geplante Einnahmen aufgrund der oben genannten Markt- und Produktionsbarrieren ausbleiben können und der einzelne Betrieb auf den Investitionen „sitzen“ bleibt. Hier brauchte es einen guten Auslotungsprozess, um wirtschaftliche Entscheidungen treffen zu können.

1.2 Aufgabenstellung und Zielsetzung

Die Operationelle Gruppe (OG) hat sich das Ziel gesetzt, eine wettbewerbsfähige, nachhaltig rentable und skalierbare Bio-Gemüseproduktion in Brandenburg auf- und auszubauen. Die identifizierten Einstiegsbarrieren und Herausforderungen entlang der Wertschöpfungskette sollten überwunden werden, in dem die OG-Mitglieder gemeinsam neue Lösungen entwickeln, die an den wirtschaftlichen Entscheidungen ihrer jeweiligen Unternehmen ausgerichtet sind. Basierend auf diesem Verständnis lag der Fokus der OG auf einem systemischen Innovationsansatz, um an verschiedenen Stellen der Wertschöpfungskette Veränderungen zu initiieren. Die Arbeit der OG war auf folgende Arbeitspakete ausgerichtet:

ARBEITSPAKET I. Entwicklung von Produktions- und Logistikprozessen für eine koordinierte Wertschöpfungskette für Bio-Gemüse

- a) Aufbau von Infrastruktur für Verarbeitung, Distribution und Logistik (z.B. Lagerung)
- b) Koordination von Waren- und Informationsströmen zwischen landwirtschaftlichen Betrieben und zu den Schnittstellen nachgelagerter Wertschöpfungsstufen (z.B. durch Software).

ARBEITSPAKET II. Entwicklung und Etablierung von Austausch- und Beratungsformaten für die OG-Mitglieder und weitere Marktakteure

- a) Konzeption von Bildungs- und Beratungsformaten für die fachliche Unterstützung und Kompetenzentwicklung im Bio-Gemüseanbau

b) Konzeption von Austauschformaten für die Branchenakteur:innen zur Schaffung von Markttransparenz und Entwicklung neuer Geschäftsbeziehungen

ARBEITSPAKET III. Gestaltung einer Organisationsform zur Sicherstellung der langfristigen Tragfähigkeit der gemeinsamen Unternehmung

- a) Prüfung und Aufbau geeigneter Organisations- und Kooperationsformen
- b) Etablierung von selbsttragenden Strukturen

2 Projektverlauf

2.1 Vorgehensweise: OG als Lernnetzwerk

Die OG war als Lernnetzwerk organisiert, in dem sich die Arbeit an den Bedarfen der Praxis orientierte (Darstellung 2). Der Aufbau der Wertschöpfungskette wurde von einem Leitungsteam² unterstützt, das sich aus Mitarbeiter:innen von FÖL und HNEE zusammensetzte. Als sogenannte „Wertschöpfungskettenentwickler:innen“ deckten sie ein Spektrum an unterschiedlichen Aufgaben ab (Prozessbegleitung, Öffentlichkeitsarbeit, Wissensaufbau und -transfer, Administration). In das Lernnetzwerk waren darüber hinaus landwirtschaftliche Fachberater:innen und andere Expert:innen eingebunden.

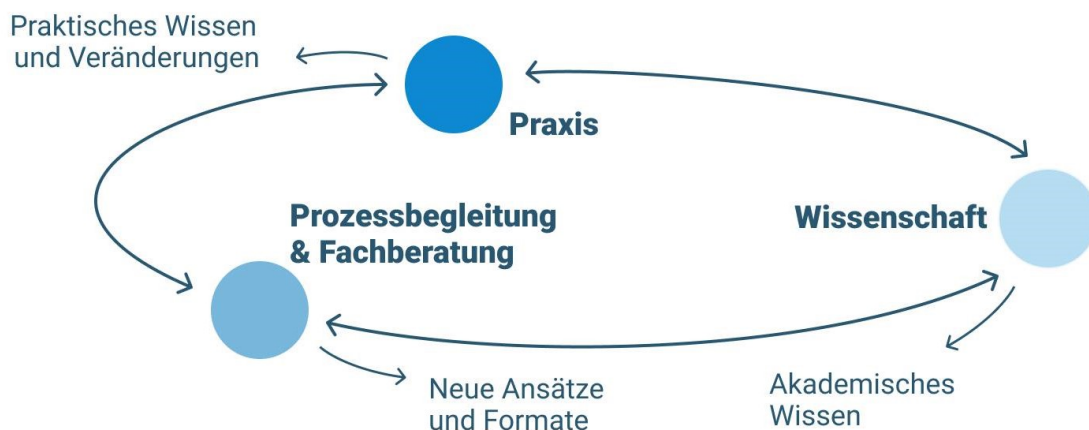


Darstellung 2: Arbeitsweise der OG.

Der Lern- und Veränderungsprozess in Wertschöpfungsketten war als Aktionsforschung angelegt (z.B. Shani und Coghlan 2019). Diese Art der Forschung zielt darauf ab, Veränderungen in der Praxis zu unterstützen und gleichzeitig neues Wissen zu generieren. Es ist ein strukturierter Ansatz, der sich an den Problemen der Praxis orientiert und dafür Lösungen entwickelt und umsetzt. Der Wissenstransfer erfolgt nicht erst nach Projektende, sondern ist direkt im Forschungs- und Lernprozess integriert. Die

² Weitere Infos zur Arbeit des Leitungsteams siehe Kapitel 5.2..

Prozessbegleiter:innen (oder Wertschöpfungskettenentwickler:innen) gestalten gezielte Interventionen und Aktivitäten, die zu einer Verbesserung der Situation der Praxis führen. Ausgehend von den regionalen Gegebenheiten und den Bedarfen der beteiligten Unternehmen lag der Fokus in der OG darauf, gemeinsam passende Lösungen zu erarbeiten – Ko-Kreation ist der moderne Begriff dafür, wenn ein Problem durch einen kollaborativen Lernprozess gelöst werden soll (Scholz und Vesper 2022). Ziel des Projekts war nicht nur der Aufbau konkreter Wertschöpfungsketten, sondern auch der Aufbau von Wissen darüber, wie Veränderungen in Wertschöpfungsketten gestaltet werden können. Das Lernnetzwerk bildete einen Rahmen, in dem neues Wissen für Praxis, Beratung und Wissenschaft entstand (Darstellung 3).



Darstellung 3: Wissen für Praxis, Beratung und Wissenschaft.

Für die OG-Mitglieder: Das Netzwerk ermöglichte es den Praxisakteur:innen, ihre berufliche Praxis zu reflektieren, praktisches Know-how aufzubauen und Lösungen für ihre Probleme zu entwickeln. Neben dem Aufbau von Fachwissen gingen aus dem Lernnetzwerk konkrete betriebliche Veränderungen hervor (z.B. wurden Investitionen getätigt, neue Absatzwege etabliert oder Kooperationen eingegangen). Der Lernprozess wurde vom Leitungsteam und den externen Berater:innen begleitet.

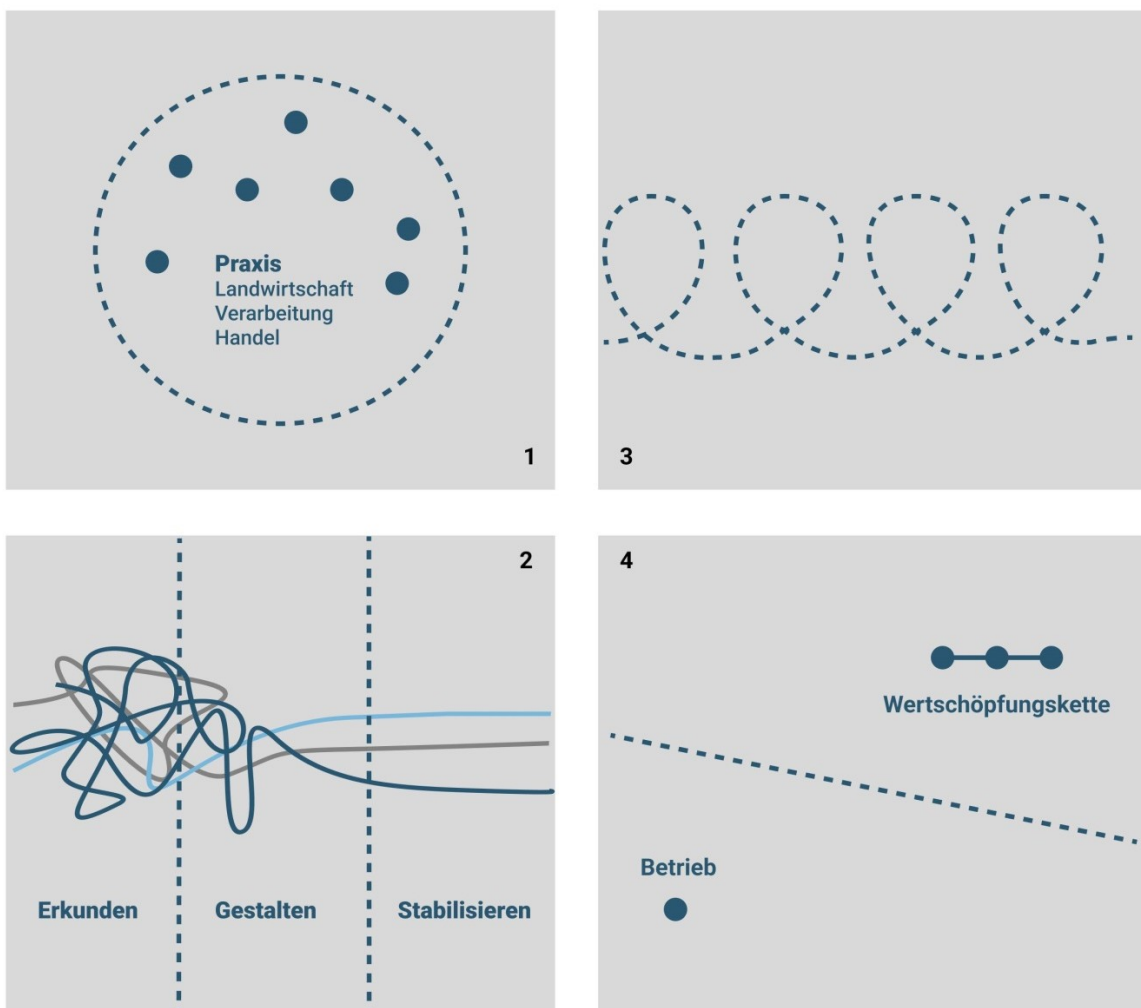
Für die Prozessbegleitung und Fachberatung: Das Lernnetzwerk war eine Art „Reallabor“, in dem kontinuierlich Wissensbedarf erfasst, neue Formate entwickelt und getestet werden konnte. Sowohl für den fachlichen Wissensaufbau als auch für die Prozessbegleitung im Kontext von Wertschöpfungsketten sind neue Ansätze und Formate entstanden.

Für die Wissenschaft: Die Forschungsaktivitäten zielten darauf ab, theoretisches Wissen über den Entwicklungsprozess von Wertschöpfungsketten zu generieren. Durch Interviews, teilnehmende Beobachtungen und Dokumentationen von Projektaktivitäten konnte der Lern- und Veränderungsprozess in der OG erfasst werden. Die Daten wurden kontinuierlich ausgewertet und konzeptualisiert. Gleichzeitig flossen die gewonnenen Erkenntnisse z.T. wieder in die Planung der nächsten Projektaktivitäten mit ein. Spezielle Fragestellungen aus der OG wurden aufgegriffen und bearbeitet, z.B. Fragen zu Praxisbeispielen von Kooperationen oder zur Eignung von Kartoffelsorten auf verschiedenen Standorten.

2.2 Gestaltung des Veränderungsprozesses

Der Aufbau von Wertschöpfungsketten ist ein von Unsicherheit geprägter Veränderungsprozess, für den es keine pauschalen Lösungen gibt (Peterson 2009). Wertschöpfungsketten unterscheiden sich in den Marktgegebenheiten, den Möglichkeiten der beteiligten Unternehmen und der Art der hergestellten Produkte. Ausgehend von der jeweiligen Situation müssen sich die beteiligten Unternehmen gemeinsam auf den Weg machen und innovative Lösungen für ihre Probleme entwickeln. Das ist ein sozialer Prozess, bei dem die Akteur:innen im Spannungsfeld zwischen ihren einzelunternehmerischen und dem gemeinsamen Wertschöpfungsinteresse Entscheidungen treffen müssen (Huxham und Vangen 2005). Dieser Prozess birgt ein hohes Maß an Komplexität, da der Aushandlungsprozess parallel auf verschiedenen Ebenen stattfindet – zwischen einzelnen Personen, innerhalb der Unternehmen und zwischen den Unternehmen der Wertschöpfungskette. Außerdem wird der Aufbau von Wertschöpfungsketten oft erschwert durch das Fehlen formaler Strukturen und Koordinationsstellen, die die regionalen Marktakteur:innen zusammenbringen und Veränderungsprozesse begleiten.

Für die Gestaltung des Lernnetzwerkes und dem Veränderungsprozess der Wertschöpfungskette waren in der Herangehensweise vier Aspekte wichtig (siehe auch Braun et al. 2021/2022):



Darstellung 4: Raum geben (1) – Veränderungen begleiten (2) – Iterativ vorgehen (3) – Interessen austarieren (4).

Rahmen geben (1): Für die OG-Mitglieder wurde ein stabiler und verbindlicher Rahmen geschaffen, in dem eine regelmäßige Interaktion der Beteiligten und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich war. Das Leitungsteam förderte ein Umfeld der Offenheit und Transparenz, damit die Unternehmen gleichberechtigt am Lösungs- und Veränderungsprozess teilnehmen konnten.

Lösungs- und Veränderungsprozesse begleiten (2): Das Projekt begann mit einer explorativen Phase, in der sich die OG-Mitglieder kennenlernten, ihre bisherigen Routinen hinterfragten und ein Verständnis für die Vielfalt der Probleme entwickelten. Es folgte eine Phase des Gestaltens und Experimentierens, in der die Beteiligten Kooperationen ausloteten, neues praktisches Wissen aufbauten und Entscheidungen trafen. In der dritten Phase arbeiteten die OG-Mitglieder daran, die neuen Praktiken und Strukturen zu etablieren und stetig zu verbessern. Das Leitungsteam hatte die Aufgabe, den Veränderungsprozess durch die verschiedenen Phasen zu lenken und methodisch zu unterstützen.

Iterativ vorgehen (3): Veränderungen in Wertschöpfungsketten sind geprägt von Unsicherheit, die sich im Prozess zeigen, z.B. wenn sich Marktbedingungen ändern oder Interessenskonflikte auftreten. Ein iteratives Design hilft dabei, sich einer Lösung schrittweise anzunähern und gleichzeitig flexibel und agil reagieren zu können. Für das Leitungsteam bedeutete das, dass auch die Planung des Prozesses in kleinen Schritten erfolgte – in wiederkehrenden Zyklen von Vorbereitung, Umsetzung und Reflexion. Nach jedem Zyklus wurden die gemachten Erkenntnisse in die Planung der nächsten Iteration mitaufgenommen. So kann der Prozess kontinuierlich an den Bedarfen der OG-Mitglieder ausgerichtet und den Nutzen für die Praxis gesichert werden.

Interessen zwischen Betrieb und Kette austarieren (4): Eine Besonderheit beim Aufbau von Wertschöpfungsketten ist, dass mit Veränderungen in der Kette auch Veränderungen in den einzelnen Unternehmen einhergehen. Die Prozessbegleitung setzte auf beiden Ebenen an, sowohl durch innerbetriebliche als auch kettenübergreifende Interventionen. Gleichzeitig mussten die beteiligten Unternehmen Entscheidungen im Spannungsfeld zwischen einzelunternehmerischem und gemeinsamem Wertschöpfungsinteresse treffen. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit war hier wichtig, um möglichen Interessenskonflikten begegnen zu können.

2.3 Phasen des Projektes

Der Projektverlauf wird hier in Arbeitsphasen dargestellt, die sich über die Zeit entfalten und den tatsächlichen Aufbauprozess der Wertschöpfungskette abbilden. Das Leitungsteam entwickelte Leitthemen auf Basis der Bedarfe der OG-Mitglieder und nahm, wenn nötig, Anpassungen an den ursprünglichen Arbeitspaketen im Projektantrag vor.

2016-2017 | Vorphase: Problem erkannt und OG aufgesetzt

- Konkrete Probleme in der Wertschöpfungskette erkannt und diskutiert
- Interessierte Branchenakteur:innen entlang der Wertschöpfungskette identifiziert und vernetzt
- Arbeitsstruktur für die OG geschaffen und Erwartungen an die Zusammenarbeit geklärt

2017-2018 | Phase 1: Lücken und Potenziale sichtbar gemacht

- Lücken und Probleme der Wertschöpfungskette tiefergehend verstanden
- Gemeinsames Bild und Verständnis von der Ausgangssituation geschaffen
- Marktpotenziale für die Gruppe sichtbar gemacht und verifiziert

2018-2022 | Phase 2: Fachliches Wissen aufgebaut

- Wissens- und Beratungsbedarfe bei den beteiligten Unternehmen erhoben
- Bildungs- und Beratungsformate entwickelt, getestet und etabliert

2019-2021 | Phase 3: Kooperationen ausgelotet und gestaltet

- Strategieprozess: Ideen generiert, strategische Ziele entwickelt und Maßnahmen festgelegt
- Anpassungen auf einzelbetrieblicher Ebene unterstützt (z.B. Produktionsprozesse)
- Praktische Versuche durchgeführt und evaluiert
- Prozess zur Unternehmensgründung und andere Kooperationsbeziehungen begleitet

2020-2022 | Phase 4: Strukturen verstetigt

- Aufbau von festen und eigenverantwortlichen Strukturen begleitet
- Raum zur Reflexion, Optimierung und Anpassung geboten

Die nachfolgende Tabelle fasst die in der jeweiligen Phase unternommenen Interventionen, Aktivitäten und Ergebnisse zusammen. Außerdem werden dort die im Antrag formulierten Arbeitspakete zugeordnet.

Darstellung 5: Interventionen und Aktivitäten im Projektverlauf

Zeitraum	Leitthema	Arbeitspakete	Intervention / Aktivitäten	Ergebnisse
2016-2017	Vorphase		<ul style="list-style-type: none"> Schriftliche Befragung von Praktiker:innen zur Situation im Bio-Gemüseanbau Workshops und andere Treffen mit Praktiker:innen und Branchenexpert:innen zur Diskussion der Probleme 	<ul style="list-style-type: none"> Praktische Probleme und Wissenslücke erkannt Branchenakteur:innen entlang der Wertschöpfungskette kennengelernt und vernetzt Arbeitsstruktur und -bündnis für OG geschaffen Ziele für die OG entwickelt und Erwartungen geklärt
2017-2018	Ausgangssituation erfassen	AP I, II	<ul style="list-style-type: none"> Qualitative Interviews mit Akteuren entlang der Wertschöpfungskette für Bio-Gemüse und Bio-Kartoffeln (Praxis, Verarbeitung, Groß- und Einzelhandel, Gemeinschaftsverpflegung) Standortbestimmung für die OG-Mitglieder und ihren Betrieb 	<ul style="list-style-type: none"> Bild von Strukturen und Warenströme in der Wertschöpfungskette geschaffen Gemeinsames Verständnis für die Herausforderungen und Lücken im Markt entwickelt Potenziale für die Weiterentwicklung der Wertschöpfungskette sichtbar gemacht
2018-2022	Fachliches Wissen aufbauen	AP II	<ul style="list-style-type: none"> Erfassung von Wissenslücken für den Anbau von Bio-Gemüse und Bio-Kartoffeln Konzeption von Bildungs- und Beratungsangeboten für den Aufbau von fachlichem Know-How Einbeziehung und Abstimmung mit der Fachberatung 	<ul style="list-style-type: none"> Fortlaufend Wissens- und Beratungsbedarfe bei den OG-Mitglieder erfasst Bildungs- und Beratungsangebote entwickelt und durchgeführt: Einzelbetriebliche Fachberatung, Fachseminare, Exkursionen, Feldtage, Sortentests, Mentoring, Gruppenberatungen
2019-2021	Kooperationen ausloten und gestalten	AP I, III	<ul style="list-style-type: none"> Durchführung eines mehrmonatigen Strategieprozesses zum Ausloten von Kooperationsideen Erfassung von Wissenslücken zur strategischen Planung von Kooperations- und Vermarktungsaktivitäten Begleitung des Aufbaus von Kooperationen: Vom Businessplan zur konkreten Umsetzung Überregionales Lernen anhand von Praxisbeispielen (Qualitative Interviews und Exkursionen) Durchführung von praktischen Testläufen in Produktion und Vermarktung Unterstützung bei einzelunternehmerischen Anpassungen 	<ul style="list-style-type: none"> Ideen und Visionen für Kooperationen zur Weiterentwicklung der Wertschöpfungskette Bio-Gemüse und Bio-Kartoffeln liegen vor Kooperationen ausgelotet: Interessen und Ziele sind verhandelt und Maßnahmen für die Umsetzung der kooperativen Unternehmung festgelegt Testläufe durchgeführt Austausch- und Beratungsangebote entwickelt und durchgeführt: Projektwerkstätte zur betrieblichen Entwicklung, Marktinformationsgespräche, Strategieprozess, Prozessbegleitung im Aufbau von Kooperationen
2021-2022	Strukturen verstetigen	AP III	<ul style="list-style-type: none"> Begleitung des Aufbaus von Unternehmensgründung und Vermarktungskooperation Durchführung von regelmäßigen Businessstreffen zur Reflexion, Anpassung und weiterer Planung 	<ul style="list-style-type: none"> Unternehmensstrukturen und Geschäftsbeziehungen entwickelt und verselbständigt Kooperationen stetig angepasst und optimiert

3 Projektergebnisse

Der Aufbau der Wertschöpfungskette erforderte, dass für verschiedene Herausforderungen gleichzeitig Lösungen entwickelt und Veränderungen initiiert werden. Mit den OG-Aktivitäten entstand ein Rahmen, in dem die Mitglieder an konkreten praktischen Problemen arbeiten konnten. Die Projektergebnisse werden nachfolgend vorgestellt.

3.1 Bildungs- und Beratungsformate für den fachlichen Wissensaufbau

Für den fachlichen Wissensaufbau wurden folgende Bildungs- und Beratungsformate entwickelt und durchgeführt (Darstellung 6).

3.1.1 Fachseminare und Feldtage

Thematische Fachseminare fanden jeweils im Frühjahr und Herbst statt und sollten den Wissensaufbau z.B. hinsichtlich Anbau, Lagerung, Aufbereitung und Vermarktung von Bio-Kartoffeln und Bio-Gemüse weiter in der Region stärken. Zu den Fachseminaren wurden Expert:innen eingeladen, die zu ausgewählten Themen referierten. Das Fachseminar im Frühjahr diente der Vorbereitung für die bevorstehende Anbausaison. Das Fachseminar im Herbst schlug die Brücke zwischen zwei Anbaujahren. Hier flossen die Informationen aus der abgeschlossenen Anbausaison zusammen und wurden gemeinsam reflektiert. Aus dieser Reflexion gingen wichtige Informationen für die Anbauplanung des Folgejahres hervor und wurden für die ganze Gruppe nutzbar. Neben den Fachseminaren erreichten Feldtage eine breite Fachöffentlichkeit. Zum Brandenburger Bio-Kartoffelfeldtag, der gemeinsam mit Bioland Ost e.V. durchgeführt wurde, wurden Personen aus der Fachberatung eingeladen, die direkt auf dem Acker ihr Wissen vermittelten. Für die Teilnehmer:innen bot sich hier auch die Chance, Kontakte zu anderen Praktiker:innen aufzubauen und den kollegialen Austausch auszuweiten. Über die Gesamtlaufzeit des Projekts wurde durch die gezielte Terminierung der Feldtage eine komplette Anbausaison – von der Bodenvorbereitung und Pflanzung über Pflegemaßnahmen bis hin zu Ernte und Lagerung – durchlaufen.



Foto: Brandenburger Bio-Kartoffelfeldtag 2019 (FÖL).

3.1.2 Gruppenberatungsformate Bio-Gemüse (Ringveranstaltungen)

Ein zentrales Element des Beratungskonzeptes in der OG sind Ringveranstaltungen auf den teilnehmenden Gemüse- und Kartoffelbaubetrieben. Die Veranstaltungen fanden abwechselnd auf einem der OG-Mitgliedsbetriebe statt und beinhalteten Fachvorträge (Wissensvermittlung), eine Betriebsbesichtigung sowie den moderierten Austausch der OG-Mitglieder untereinander (Gruppenberatung). Das Thema der Veranstaltung wurde aus dem Bedarf des gastgebenden OG-Mitglieds abgeleitet. Die neu gewonnenen Erkenntnisse konnten somit direkt in den moderierten Austausch der Kollegen:innen und in die gemeinsame Erarbeitung von Handlungsmöglichkeiten einfließen. Die „Gruppen“ als Instrument für die Beratung des einzelnen Betriebes zu nutzen, bot die Chance die bisherige Vernetzung und kollegiale Unterstützung zwischen den Gruppenmitgliedern zu stärken. Zudem zeigen Erfahrungen aus ähnlichen Formaten (stable schools, kollegiale Beratung), dass die Motivation der Landwirt:innen, die erarbeiteten Empfehlungen im Betrieb umzusetzen, höher ist, wenn sie aus dem Austausch mit Berufskollegen:innen heraus erarbeitet wurden (Thünen Institut für ökologischen Landbau 2018). Die Prozesskompetenz der Moderator:in einer Ringveranstaltung ist von hoher Bedeutung, um Anknüpfungspunkte für alle Gruppenmitglieder zu ermöglichen und damit den „direkten Nutzen“ der Veranstaltung spürbar zu machen.

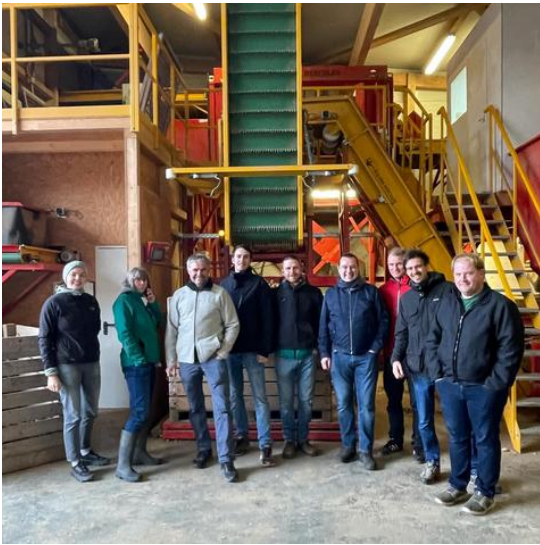


Foto: Gruppenberatung auf dem Betrieb Bio-Alpakaland 2021 (FÖL).

3.1.3 Überregionales Lernen auf Exkursionen

Ein wichtiges Element des Wissenstransfers waren außerdem gemeinsame Exkursionen zu Landwirtschaftsbetrieben, Verarbeitungs- und Vermarktungsunternehmen in anderen Bundesländern. Die OG-Mitglieder besuchten Regionen bzw. Unternehmen, die eine langjährige Tradition im Bio-Gemüse- und Bio-Kartoffelanbau aufweisen. Ziel war es, von diesen Unternehmungen zu lernen und Kontaktmög-

lichkeiten in andere Regionen für die OG-Mitglieder aufzubauen. Neben dem Wissensaufbau zeigte sich, dass das gemeinsame Reisen auch die Reflexion der entstandenen Eindrücke und das gegenseitige Kennenlernen fördert. Auf diese Weise wuchs Vertrauen der OG-Mitglieder zueinander. Der Vertrauensaufbau spielte insbesondere für gemeinschaftlich getragene Vorhaben eine zentrale Rolle.



Fotos: Exkursionen nach Bayern 2021 und 2019 (FÖL).

3.1.4 Standortangepasste Sortentests

Neben der Optimierung von Anbauverfahren und der Entwicklung von Infrastruktur (z.B. Lagermöglichkeiten, Vermarktungsk Kooperationen), spielt die Wahl passender Sorten eine entscheidende Rolle für einen erfolgreichen Bio-Kartoffelanbau. So ergab sich im Projektverlauf die Frage, welche Sorten für einen regionalen Anbau besonders geeignet sind.

In Brandenburg sind vielerorts leichte Böden mit geringem Wasserhaltevermögen vorzufinden. Die jährlichen Niederschlagsmengen liegen im unteren Bereich des bundesdeutschen Durchschnitts (DWD 2022). Trockenperioden im Frühjahr kennzeichnen den Anbau. Der Kartoffelanbau benötigt jedoch hohe Wassermengen und ausgewogene Temperaturverläufe. Hitze über 30 °C und starke Temperaturschwankungen beeinflussen das Wachstum und Lagerverhalten der Kartoffel negativ. Besonders interessant für den ökologischen Anbau sind frühreife Sorten mit einer hohen N-Effizienz und einer ausgeprägten Toleranz gegenüber der Kraut- und Knollenfäule (*Phytophthora infestans*) (Haase et al. 2014). Je nach Vermarktung, Standort und Lagermöglichkeiten kommen verschiedene Sorten in Frage. Die Auswahl ist riesig, allein in Deutschland sind über 200 Sorten für den Anbau zugelassen (Bundessortenamt 2021). In einigen Bundesländern werden Landessortenversuche durchgeführt, um die Eignung verschiedener Sorten für bestimmte Anbaubedingungen zu testen. Die Ergebnisse stehen den Landwirt:innen dann als Orientierungshilfe zur Sortenwahl zur Verfügung. In Brandenburg finden derartige Versuche nicht statt, weder konventionell noch ökologisch.

Passende Sorten müssen also einerseits standortangepasst sein und gleichzeitig müssen sie zu den Lager- und Vermarktungsmöglichkeiten der landwirtschaftlichen Betriebe passen. Das Ziel der Brandenburger Biokartoffel Sortentests war es deshalb, ein „Regionalsortiment“ zu finden, das den Landwirt:innen der OG eine sichere marktfähige Ernte und einen Absatz bis ins späte Frühjahr ermöglicht. Um den betrieblichen Interessen gerecht zu werden, wurden die Sortimente jährlich angepasst und an den jeweiligen Standorten um weitere Sorten ergänzt.

Der Wissenstransfer fand zum einen in Form von Feldtagen (Begehung aller Versuchsflächen zum Vegetationsende) und Fachseminaren (Ergebnisvorstellung und Diskussion) statt, außerdem bauten die Landwirt:innen bei der Durchführung Fachwissen zum Thema Sorten auf und fungierten im Austausch mit Berufskolleg:innen als Wissensmultiplikator:innen. Bei Praxisforschungsansätzen werden Innovationen nicht als Transferprodukt der Wissenschaft zur Praxis, sondern als gemeinsamer Prozess verstanden (Schäfer und Fischinger 2018). Neben den Ergebnissen steht auch der Lernprozess der beteiligten Akteur:innen im Vordergrund. Eine wissenschaftlich-versuchstechnische Begleitung sorgt dafür, dass einerseits die Arbeitsbelastung der Betriebe gering bleibt und andererseits die Qualität der Daten und deren Auswertung gesichert werden.

Eine Fortführung der Bio-Kartoffel-Sortentests über das Projektende hinaus ist von den OG-Betrieben gewünscht.



Foto: Sortenfeldtag auf dem Ökohof Kuhhorst 2021 (FÖL).

3.1.5 Mentoring zur Begleitung individueller Lernprozesse

Unter Mentoring wird die Begleitung eines individuellen Lernprozesses verstanden, in dem eine erfahrene Person (Mentor:in) eine weniger erfahrene Person (Mentee) über einen längeren Zeitraum in Vier-Augen-Gesprächen berät (Schmid und Haasen 2011). Für die Begleitung des Einstiegs in den Bio-Gemüse- und Kartoffelanbau waren in der OG aktive und ehemalige Landwirt:innen als Mentor:innen tätig. Ihre Aufgabe war es, OG-Mitglieder im Einstieg in den Bio-Gemüse- und Kartoffelanbau zu begleiten und individuelle Lösungen zu finden. Es ist wichtig, diese Mentor:innen für ihre neue Aufgabe zu schulen. Schmid und Haasen (2011) empfehlen, ein Begleitprogramm aufzubauen, welches Impulse aus der Beraterischen Praxis, die praktische Übung der Rolle als Berater:innen sowie die Reflexion der eigenen Rolle und Persönlichkeit der Mentor:innen beinhaltet.



Foto: Besuch des Mentors auf dem Bio Hof Klass 2019 (FÖL).

Darstellung 6: Bildungs- und Beratungsformate für den fachlichen Wissensaufbau der Landwirte

Jahr	Format	Thema
2022	Online-Field-School/ Gruppenberatung begleitet von der Öko-BeratungsGesellschaft mbH	Jahresabschluss: Bio-Kartoffelerzeugung und Sortentests in Brandenburg
	Gemüsebaulicher Feldtag und Workshop begleitet von ratiochron in Kooperation mit der Bio-Gärtnerei Watzkendorf	Arbeitswirtschaft im Gemüsebau – Abläufe analysieren und effizient gestalten
	Feldtag Bio-Kartoffel-Sortentage Brandenburg 2022 begleitet von der Öko-BeratungsGesellschaft mbH und Reinhard Bade in Kooperation mit den Landwirtschaftsbetrieben Biohof Schöneiche, Ökohof Kuhhorst, Beerfelder Hof	Sortentests 2022
	Field School Gemüse/ Gruppenberatung begleitet von der Öko-BeratungsGesellschaft mbH in Kooperation mit Bio-Alpakaland	Der moderne Bio-Gemüsebau vor dem Hintergrund stark steigender Produktionskosten – das Beispiel Bio-Alpakaland
	Bio-Kartoffelfeldtag 2022 In Kooperation mit der Bioland-Fachberatung und dem Bio Hof Klass	Bodenstruktur, Pflanzbettbereitung, Vorbereitung Pflanzgut, Unkrautregulierung, Dammaufbau, Sorteneigenheiten
	Online-Fachseminar Bio-Kartoffel begleitet von der Öko-BeratungsGesellschaft mbH und Reinhard Bade	Start in die Bio-Kartoffelsaison 2022, Pflanzgut- und Bodenvorbereitung als Voraussetzung für ein gutes Kartoffelwachstum
2021	Online-Field-School/ Gruppenberatung begleitet von der Öko-BeratungsGesellschaft mbH	Jahresabschluss: Rückblick auf das Kartoffeljahr 2021, Optimierung der Dauerlagerung von Kartoffel-

	und Reinhard Bade	feln, Ergebnisse und Auswertung der Sortentests in Brandenburg
	Feldtag Bewässerung In Kooperation mit dem Fachverband Bewässerungslandbau Mitteldeutschland e.V. und dem Gartenbauverband Berlin-Brandenburg e.V.	Bewässerungsvorhaben in Landwirtschaft und Gartenbau – Praktische Umsetzung im Land Brandenburg
	Exkursion Gemüsebetriebe in Bayern (Franken)	Feldgemüse
	Feldtag Bio-Kartoffel-Sortentage 2022 begleitet von der Öko-BeratungsGesellschaft mbH und Reinhard Bade in Kooperation mit den Landwirtschaftsbetrieben Ökohof Kuhhorst und Beerfelder Hof	Sortentests 2022
	Bio-Kartoffelfeldtag 2021 In Kooperation mit der Bioland-Fachberatung und den Landwirtschaftsbetrieben Beerfelder Hof und Bioland-Hof Zielke	Auswirkung Witterungsverlauf an verschiedenen Standorten, Boden, Kulturführung, Frühkartoffelanbau
	Online-Fachseminar-Reihe begleitet von der Öko-BeratungsGesellschaft mbH	Einstieg in den Bio-Feldgemüsebau
	Field School Gemüse/ Gruppenberatung begleitet von der Öko-BeratungsGesellschaft mbH in Kooperation mit Bio-Alpakaland	Bio-Möhrenanbau in der Praxis – Das Beispiel Bio-Alpakaland
	Online-Field-School/ Gruppenberatung begleitet von der Öko-BeratungsGesellschaft mbH und Reinhard Bade	Start in die Bio-Kartoffelsaison 2021, Pflanzgutannahme und Pflanzgutvorbereitung
2020	Online-Field-School/ Gruppenberatung begleitet von der Öko-BeratungsGesellschaft mbH und Reinhard Bade	Jahresabschluss: Rückblick auf das Kartoffeljahr 2019, Qualitätskriterien für verschiedene Vermarktungskanäle, Ergebnisse und Auswertung der Sortentests in Brandenburg
	Exkursion Gemüsebetriebe in Schleswig-Holstein	(Freiland-)Anbau von Wurzel-/Feldgemüse, Anbautechniken und verschiedene Kooperationsformen zur Vermarktung
	Field-School/ Gruppenberatung begleitet von der Öko-BeratungsGesellschaft mbH und Reinhard Bade in Kooperation mit den Landwirtschaftsbetrieben Ökohof Kuhhorst und Beerfelder Hof	Fachseminar Bio-Kartoffelanbau
	Bio-Kartoffelfeldtag Brandenburg 2020 In Kooperation mit der Bioland-Fachberatung und dem Biohof Schöneiche	Reifebewertung der Kartoffel, Vorernte-Qualitätsprüfung im Feld, Einteilen der Rodereihenfolge, Qualitätserhalt in der Ernte, Einlagerung, Trocknen, Lüften, Sortenschau
2019	Field-School/ Gruppenberatung begleitet von der Öko-BeratungsGesellschaft mbH und Reinhard Bade	Jahresabschluss: Rückblick auf das Kartoffeljahr 2019, Sortenempfehlungen für Brandenburg, Kartoffelschau und Erfahrungsaustausch
	Exkursion Landwirtschafts- und Verarbeitungsbetriebe in Bayern	Überregionales Lernen für mehr Bio-Gemüse/Kartoffeln und Kooperation in Brandenburg

	Bio-Kartoffelfeldtag Brandenburg 2019 In Kooperation mit der Bioland-Fachberatung und dem Bauerngut Jürgen Templin	Kartoffelabreife, Abreifesteuerung und Erntevorbereitung
	Field-School/ Gruppenberatung begleitet von Öko-BeratungsGesellschaft mbH und Reinhard Bade in Kooperation mit dem Ökohof Kuhhorst	Drahtwurmvermeidung, Krautfäule und Unkrautregulierung, praktische Kooperationsmöglichkeiten beim Kartoffelanbau
2018	Fachseminar Bio-Kartoffel-Anbau begleitet von der Öko-BeratungsGesellschaft mbH und Reinhard Bade	Rückschau auf das Kartoffel-Anbaujahr 2018
	Workshop und Beratungsangebot begleitet von Bioland e.V. - Beratung	Kalkulation und betriebswirtschaftliche Bewertung gemüsebaulicher Entwicklungswege
	Exkursion Landwirtschafts- und Verarbeitungsbetriebe in Niedersachsen	Erfahrungsaustausch zur Kulturführung von Kartoffel, Möhren, Zwiebel, zur Lagerhaltung, Bewässerung sowie Schälung

Es bleibt an dieser Stelle festzuhalten, dass insbesondere Bildungs- und Beratungsformate, die auf die Organisation von Prozessen im Betrieb (z.B. Arbeitswirtschaft) ausgerichtet sind, auf besonderes Interesse und große Nachfrage stoßen. Der Grund hierfür liegt vermutlich am bislang fehlenden Angebot solcher Veranstaltungen in der Region.

3.2 Austausch- und Beratungsformate für den Aufbau von Wertschöpfungsketten

Für den Aufbau von Wertschöpfungsketten wurden folgende Austausch- und Beratungsformate entwickelt und durchgeführt (Tabelle 3):

3.2.1 Projektwerkstatt zur betrieblichen Entwicklung

Zu Projektbeginn wurde eine Projektwerkstatt angeboten. Die Projektwerkstatt ist eine Arbeitsform, die sich insbesondere für die Begleitung und Unterstützung von bevorstehenden oder bereits laufenden längerfristigen Veränderungsprozessen als hilfreich erweist. Die Teilnehmer:innen arbeiten über einen längeren Zeitraum in einer festen Gruppe an eigenen Projekten („Werkstücken“) und erhalten gleichzeitig Einblicke in die aktuellen Projekte der anderen Teilnehmer:innen. Im Werkstattprozess wechseln sich fachliche Inputs, Elemente aus dem Coaching und der kollegialen Beratung (die „Gruppe“ als Instrument der Beratung) ab. Das Format erwies sich als hilfreich für den Einstieg in die Gestaltung von Entwicklungsprozessen, weil die Hemmschwelle, Entwicklungs- oder Veränderungsprozesse zu starten, durch die strukturierte Arbeit in der Gruppe verringert wurde. Die Kompetenz der Teilnehmer:innen, Veränderungen selbst zu gestalten, kann im Rahmen der Projektwerkstatt gestärkt werden. Im Rahmen des EIP-Projekts wurde die Projektwerkstatt vor allem von den OG-Junglandwirt:innen genutzt, um die Gestaltung von betrieblichen Veränderungsprozessen, z.B. den Aufbau des Bio-Gemüseanbaus, einzuleiten. Das Format sah drei Präsenzblöcke mit jeweils 1,5 Tagen vor. In der Zwischenzeit konnten die Teilnehmer:innen eigenständig an den erarbeiteten Inhalten weiterarbeiten. Hierfür wurden unterstützende Angebote (z.B. telefonisches Coaching und Handreichungen) bereitgestellt. Für die Teilnehmer:innen der Projektwerkstatt war besonders nützlich, ausgehend von einer Visionsentwicklung – wie stelle ich mir einen zu mir passenden Betrieb vor – konkrete nächste Schritte

und eine strategische Orientierung für die nächsten Jahre entwickeln zu können. Sie konnten aus dem Alltag heraustreten, den eigenen Betrieb mit Abstand betrachten und an seiner Entwicklung arbeiten. Die neu gewonnene Orientierung für den eigenen Betrieb half den Beteiligten dabei, gute Entscheidungen treffen zu können, wie sie sich beim Aufbau der regionalen Wertschöpfungskette einbringen.



Fotos: Projektwerkstatt zur betriebliche Entwicklung 2018 (FÖL)

3.2.2 Strukturierte Prozessbegleitung

Das Leitungsteam unterstützte den Aufbau der Wertschöpfungskette durch eine prozessorientierte Beratung, auch Prozessgestaltung oder „Facilitation“ genannt (zum Beispiel Schein 2010; Scholz und Vesper 2022). Als Wertschöpfungskettenentwickler:innen schufen wir somit einen Rahmen und ein strukturiertes Vorgehen, um gemeinsam mit den Praktiker:innen Probleme zu lösen. Bei dieser Prozessbegleitung geht es weniger um die Anwendung von Fachwissen zur Lösung eines konkreten Problems, wie es in der Fachberatung der Fall ist. Vielmehr steht die Gestaltung von Veränderungsprozessen und die Begleitung der sozialen Interaktion im Vordergrund. Als Wertschöpfungskettenentwickler:innen hatten wir die Aufgabe, die beteiligten Unternehmen auf dem Weg vom konkreten Problem hin zur Umsetzung von neuen, gemeinsam entwickelten Lösungen zu begleiten. Die Prozessgestaltung unterstützt die Beteiligten, gut durchdachte Entscheidungen zu treffen.

3.2.3 Strategieprozess zum Ausloten von Kooperationen

Nach einer ersten Projektphase sollten bestehende Ideen und Überlegungen hinsichtlich Kooperationen zwischen den Akteur:innen im Rahmen eines mehrmonatigen, partizipatorischen Strategieprozesses aufgegriffen, diskutiert und weiterentwickelt werden. Dieser Strategieprozess startete im Juni 2019 und wurde von einem externen Berater begleitet. Zentrale Fragen in diesem Prozess waren: Welche der identifizierten Herausforderungen in der Steigerung der Wertschöpfung kann durch Kooperation innerhalb der Gruppe begegnet werden? Wie sieht ein gemeinsames Bild der Zukunft aus? Welche Ziele möchten die OG-Mitglieder gemeinsam verfolgen? Wie können diese Ziele erreicht werden? Im Ergebnis haben die OG Mitglieder – vor dem Hintergrund ihrer betrieblichen Situation – Entscheidungen hinsichtlich der identifizierten Kooperationsfelder getroffen. Aus diesem Prozess ging die Ent-

scheidung für zwei konkrete Unternehmungen hervor (Kapitel 3.3), die anschließend weiter im Aufbau begleitet wurden.



Foto: Auftaktveranstaltung Strategieprozess 2019 (FÖL).

3.2.4 Marktinformationsveranstaltungen

Zur Förderung der Markttransparenz und zur Sichtbarmachung und Vertrauensbildung der Marktakteur:innen wurden im Projekt zahlreiche Marktinformationsveranstaltungen in unterschiedlichen Formaten durchgeführt. In der ersten Projektphase wurde hierbei darauf abgezielt, einen möglichst breiten Kreis von Marktakteur:innen anzusprechen, um das Projekt und die OG-Betriebe mit ihren Potenzialen sichtbar zu machen. In der mittleren Projektphase (2019-2021) standen hingegen konzentrierte Marktgespräche in kleinerem Kreis an. Bei diesen Austauschformaten, die bis zu sechsmal jährlich stattfanden, ging es vor allem um den Vertrauensaufbau der beteiligten OG-Betriebe untereinander sowie mit dem Vermarktungspartner. Daneben wurde die konkrete Vermarktung gemeinsam geplant und später angepasst (z.B. Logistik, Werbemaßnahmen etc.). In der letzten Projektphase organisierte das Leitungsteam im August 2022 wieder eine große Marktinformationsveranstaltung. Zur Vorbereitung und Umsetzung wurde ein Organisationsteam, bestehend aus Mitarbeitenden aller in der Region aktiven Ökoanbauverbände (Biokreis, Bioland, Biopark, Demeter, Naturland) und den Projekten „Regionales Bio-Gemüse aus Brandenburg“, „GanzTierStark“ und „WertWeideVerbund“, gebildet - insgesamt waren 12 Personen beteiligt. Die Veranstaltung bestand aus einem Infoteil zur Marktsituation und einem Workshopteil, damit die Akteur:innen in Austausch kommen konnten. Die Veranstaltung stieß mit weit über 100 Anmeldungen auf enormes Interesse innerhalb und außerhalb der ökologischen Lebensmittelwirtschaft (90 Teilnehmende konnten zugelassen werden). Aus Sicht des Leitungsteams ein deutliches Signal, dass dieses Format auch nach Projektende, dann als Maßnahme innerhalb der Umsetzung des Brandenburger Ökoaktionsplans, weiter fortgeführt werden sollte.



Foto: Markinformationsveranstaltung 2022 (Stephan Bögel).

3.2.5 Austauschformate für Wertschöpfungskettenentwickler:innen

Das Berufsbild der Wertschöpfungskettenentwickler:innen ist relativ neu. Zusätzlich zur praktischen Erfahrung in der OG haben wir zwischen August und Oktober 2019 Wertschöpfungskettenentwickler:innen nach ihrem Arbeitsalltag befragt³ (siehe Braun et al. 2022). Bundesweit nahmen an den Gruppeninterviews neunzehn Personen teil, die in der Bio-Branche Wertschöpfungsketten aufbauen. Sie arbeiteten in Öko-Modellregionen, bei Bio-Anbauverbänden oder in anderen Innovationsprojekten. Um die gewonnenen Erkenntnisse weiterzugeben, entstanden verschiedene Veröffentlichungen, Videos und Wissenstransferveranstaltungen (Kapitel 6).

³ Die Befragungen wurden in Zusammenarbeit mit dem BÖLN-Projekt „Entwicklung nachhaltiger Selbstmanagementkonzepte für Gruppen zur Optimierung regionaler Wertschöpfung“ durchgeführt.



Foto: Wissenstransferveranstaltung: Aktionstage „Wirksam in Wertschöpfungsketten“ 2022 (Stephan Bögel).

3.3 Praktische Veränderungen in der Wertschöpfungskette

Ein zentrales Anliegen des Projekts war es, das vorhandene Wertschöpfungspotenzial besser für die Erzeugerbetriebe nutzbar zu machen. Das Leitungsteam begleitete diesen Auslotungsprozess und unterstützte die Beteiligten, Veränderungen in der Praxis zu gestalten, indem die oben genannten Formate angeboten wurden

3.3.1 Einzelbetriebliche Veränderungen

Durch das Projekt sind einzelbetriebliche Veränderungen eingeleitet und umgesetzt worden. Diese lassen sich in folgende Kategorien zusammenfassen:

- **Know-how-Aufbau bei den Erzeugerbetrieben** – durch diverse Fachveranstaltungen, einzelbetriebliche Beratungen und Mentoring. Themenbeispiele: Sortenwahl, Anbauverfahren, Kulturführung, Bewässerung, Ernte und Lagerung.
- **Investitionen in Technik und Infrastruktur** – begleitet durch Mentor:innen und externe Expert:innen. Investitionsbeispiele: Anschaffung von modernen Pflanz-, Pflege- und Erntemaschinen, Bau von Lager- und Sortierräumen, Installation von Lüftungs- und Kühltechnik (z.T. gebraucht), Anschaffung und Ausbau von Sortier- und Abpackanlagen auf neuestem technischen Stand.
- **Aufbau von bio-zertifizierten Verarbeitungsbetrieben** – durch Beratung des Leitungsteams des Projekts haben sich drei bestehende Verarbeitungsbetriebe bio-zertifizieren lassen und bieten nun (vor-)verarbeitete regionale Ware an. Den Anfang machte hierbei der Schälbetrieb der Geko Uckermärkische Fruchthandels-gesellschaft mbH, der nach einer vorgeschalteten Testphase seit Herbst 2019 Brandenburger Bio-Kartoffeln für Großverbraucher anbietet. Es

folgten die Verarbeitungsbetriebe mironnell fein & frisch AG (Verarbeitung von Bio-Kürbis) und Havita Berlin Frischgemüse GmbH (Dienstleister für die Produktion der Frisches Biogemüse Brandenburg GmbH).

- **Ausweitung der Anbaufläche für Bio-Kartoffeln** – durch die OG-Betriebe von 48 ha auf 156 ha.

3.3.2 Vermarktungskoooperation Bio-Kartoffel

Ausgehend von einem positiven Gespräch mit dem Regionalmanagement von Rewe im November 2019 bildete sich eine Gruppe von sechs Kartoffel-Erzeugerbetrieben, die auslotete, die Vermarktung ihrer Bio-Kartoffeln an den Vermarktungspartner Rewe zu koordinieren. Für den Vermarktungspartner war es wichtig, dass es eine zentrale Anlaufstelle für Bestellung, Abwicklung und Rechnungsstellung gibt. Basierend auf den Erfahrungen aus dem Gründungsprozess der FBB wurde die Gruppe zunächst bei der Entwicklung eines Unternehmensfahrplans durch das Leitungsteam der OG begleitet. Auf Basis des Unternehmensfahrplans sollte die Gründung einer GmbH vorangetrieben werden. Zur Ausgestaltung des Gesellschaftervertrages wurde ab September 2020 ein erfahrener Rechtsanwalt hinzugezogen.

Nach einigen Verzögerungen aufgrund von Lieferschwierigkeiten bei der komplett neu installierten Sortier- und Abpackanlage sowie den von Rewe favorisierten Papierbeuteln startete die Belieferung der regionalen Rewe-Filialen im November 2020. Da die Abverkaufsmengen hinter den Erwartungen blieben, wurde der Prozess zur Gründung einer GmbH im März 2021 zunächst gestoppt. Daraufhin wurde die Belieferung über die Packbetriebe Biohof Schöneiche und Ökohof Kuhhorst koordiniert.

Diese kooperative Vermarktung besteht bis heute. Zwar sind die Absatzmengen auch heute noch steigerungsfähig, aber der Absatz ist stabil und die Geschäftsbeziehung partnerschaftlich, sodass beide Packbetriebe und Rewe daran festhalten möchten. Durch Optimierung der Logistik – die beiden Packbetriebe beliefern das Zentrallager nun versetzt jeweils einmal pro Woche - wurden außerdem die Kosten gesenkt und den Mengen entsprechend angepasst.



Foto: Regionale Bio-Kartoffeln bei Rewe und Verkostung 2020 (FÖL).

Darstellung 7: Zentrale Meilensteine im Aufbauprozess der Kartoffelkooperation.

Was	Wann
Auftakt Strategieprozess	Juni 2019
Erstes Treffen mit Rewe-Regionalmanagement – Vereinbarung Kooperation	November 2019
Entwicklung Unternehmensfahrplan	Mai 2020
Ausgestaltung GmbH-Vertrag	September 2020
Start der Vermarktung bei Rewe	November 2020
GmbH-Gründung bis auf weiteres verschoben	März 2021
Zentralisierung Logistik	November 2021

Weitere Informationen unter: <https://biokartoffeln-brandenburg.de/>

3.3.3 Unternehmensgründung: Frisches Biogemüse Brandenburg GmbH (FBB)

Eine Gruppe von fünf Landwirt:innen, einem etablierten, konventionellen Verarbeitersunternehmen und der Regionalwert AG Berlin-Brandenburg arbeitete gemeinsam an der Idee, ein Verarbeitungsunternehmen für Bio-Gemüse zu gründen. Die Unternehmer:innen wurden durch das OG-Leitungsteam bei der Erarbeitung eines Unternehmensfahrplan (Businessplans) begleitet. Der darauf aufbauende GmbH-Vertrag wurde mit Unterstützung eines externen Beraters erarbeitet und am 11.8.2020 notariell beurkundet. Das Unternehmen heißt Frisches Biogemüse Brandenburg GmbH (FBB), hat ein Stammkapital von 100.000 € und den Unternehmenssitz in Ahrensfelde-Lindenberg. Von den acht Gesellschafter:innen sind sechs OG-Mitglieder.

Mit der Fahrplanentwicklung der FBB, die durch das Leitungsteam im Januar 2021 angestoßen und begleitet wurde, startete auf zwei Ebenen ein Prozess – der Produktions- und Unternehmensaufbau – der ständig durch die Wertschöpfungskettenentwickler:innen begleitet wurde. Gemeinsam mit den Erzeuger-Betrieben wurde die Produktpalette ausgelotet und orientiert sich vornehmlich an dem regional erzeugten Gemüse der Betriebe. Durch die Corona-Pandemie veränderten sich die Bedingungen, die bei der Erstellung des Businessplans vorherrschten, und bewogen die Gesellschafter:innen zur Änderung ihrer Ziele. So wurde die Strategie des eigenen Standortaufbaus durch die Auslagerung der Produktion auf das Verarbeitungsunternehmen Havita geändert. Das Dienstleistungsunternehmen ermöglichte die Verarbeitungskapazitäten, um für den Lebensmittelhandel Convenience-Produkte zu produzieren. Auch für die Außer-Haus-Verpflegung kann die FBB dadurch große Mengen vorverarbeitetes Bio-Gemüse (Schnittgemüse und Gemüsemischungen) produzieren und den Brandenburger und Berliner Markt beliefern. Um die Produkte zielgerichtet und erfolgreich in den Markt einzuführen, wurde eine Marken- und Marketingstrategie entwickelt, bei der auch externe Dienstleister:innen hinzugezogen wurden.



Foto: Gesellschafter: innen der Frisches Biogemüse Brandenburg GmbH 2020 (FÖL)

Der gesamte Prozess im Produktions- und Unternehmensaufbau wurde durch eine Wertschöpfungskettenentwicklerin strukturiert begleitet. Im Falle der FBB wurde dies, durch die Corona-Pandemie überwiegend online, durch regelmäßige Jour-fixe-Termine ermöglicht. Durch den ständigen Austausch schuf diese Prozessbegleitung den Rahmen, in dem die Akteur:innen genau auf ihre Bedarfe zugeschnittene Lösungen finden und Geschäftsbeziehungen in der Region aufbauen konnten, um das Marktpotenzial im Bio-Gemüseanbau für ihre Betriebe nutzbar zu machen. Der prozessorientierte Beratungsansatz unterstützte die Akteur:innen, unternehmerische Entscheidungen zu treffen und diese umzusetzen. Diese Art der Prozessbegleitung für die Entwicklung von Wertschöpfungsketten ist in Brandenburg einmalig.



Foto: Gemeinsame Entwicklung des Unternehmensfahrplans für die FBB 2020 (FÖL)

Darstellung 8: Zentrale Meilensteine im Aufbauprozess der FBB.

Was	Wann
Auftakt Strategieprozess	Juni 2019
Entwicklung Unternehmensfahrplan	November 2019
Ausgestaltung GmbH-Vertrag	April 2020
GmbH-Vertrag wird notariell bekundet	August 2020
Fahrplanentwicklung	Januar 2021
Jour-fixe-Termine zum Unternehmensaufbau	Februar 2021 – September 2022
Sortiments- bzw. Produktentwicklung	März 2021 – Mai 2021
Entwicklung Marken- und Marketingstrategie	Mai 2021 – Juli 2021
Produktionsstart	September 2021
Lieferung an die Gemeinschaftsverpflegung	Januar 2022
Einstellung Vertriebsmitarbeiter	Juli 2022

Weitere Informationen unter: <https://www.bio-gemuese-brandenburg.de/>

3.3.4 Veränderung der Marktsituation

Ein zentrales Ergebnis des Projekts ist, dass eine wichtige Lücke in der Wertschöpfungskette geschlossen werden konnte: Durch die Projektaktivitäten sind vorverarbeitetes Gemüse und geschälte Kartoffeln für Großverbraucher nun am Markt verfügbar. Die Preise liegen jedoch erwartungsgemäß etwas über denen für Ware mit beliebiger (nationaler / internationaler) Herkunft.

Ein Ergebnis des Projekts, von dem nicht nur die OG-Betreibe, sondern die gesamte regionale ökologische Lebensmittelwirtschaft und auch Politik und Verwaltung profitieren, betrifft die Markttransparenz. Durch die gezielte Untersuchung der Bedarfe von Großküchen zu Beginn des Projekts und dem Abgleich mit den vorhandenen Warenströmen auf der einen Seite und den Potenzialen der regionalen Betriebe auf der anderen Seite ist bei den Marktakteur:innen nun ein deutlich klareres Bild vom regionalen Marktgeschehen entstanden (siehe auch Braun et al. 2018). Außerdem trugen die Marktinformationsveranstaltungen dazu bei, dass die Branchenakteur:innen sich regelmäßig zu aktuellen Marktentwicklungen austauschen und Kontakte knüpfen konnten.

Der politische Wille, über die Gemeinschaftsverpflegung (z.B. Berliner Grundschulesen) den Absatz an regionalen Bio-Rohstoffen zu stärken, wird formal durch das EU-Diskriminierungsverbot ausgebremst. Das Projekt hat sich für die Einführung des Qualitätszeichens „bio Brandenburg. Gesicherte Qualität“ engagiert. Eine Implementierung in zukünftige Ausschreibungen könnte den Einsatz von bio-regionaler Ware in der Gemeinschaftsverpflegung ankurbeln.

4 Zielerreichung und Ergebnisverwertung

4.1 Erreichung der Projektziele

Die Projektziele wurden erreicht und größtenteils deutlich übertroffen. Neben der Gründung einer tragfähigen Unternehmung für Gemüseverarbeitung und -vermarktung mit innovativem (weil kooperativem) Gesellschaftermodell entstand zusätzlich eine Vermarktungskoooperation für Bio-Kartoffeln zur Belieferung der regionalen LEH. Durch eine Vielzahl von eigenen Veranstaltungen sowie durch das Engagement bei externen Veranstaltungen wurde Markttransparenz aufgebaut. Einen besonderen Stellenwert hat außerdem der Wissensaufbau vor allem bei den Erzeugerbetrieben. Es ist ein Netzwerk entstanden, in dem sich die Betriebe auch außerhalb der mehrfach beschriebenen Beratungs- und Austauschformate fachlich austauschen und voneinander lernen.

Der Weg zur Zielerreichung verlief an einigen Stellen anders als im ursprünglichen Antrag geplant. So wurde beispielsweise auf die Einführung einer Software zur Koordinierung der Wertschöpfungskette verzichtet. Es zeigte sich, dass beim Aufbau von Wertschöpfungsketten und der Auslotung von Kooperationsbeziehungen vor allem die soziale Interaktion im Vordergrund steht – eine digitale Lösung wäre hier nicht zielführend gewesen. Der Fokus auf Großverbraucher / Schulcaterer wurde bereits zu Beginn des Projekts erweitert, da ohne die Vermarktung im Frischemarkt ein ökonomisch tragfähiges Geschäftsmodell nicht funktioniert hätte.

4.2 Beitrag der Ergebnisse zu förderpolitischen EIP-Zielen

In den Begriffsbestimmungen zur Richtlinie heißt es: Eine Innovation ist die erfolgreiche Etablierung einer neuartigen Lösung für ein Problem. Dabei kann es sich um technische Innovationen (z.B. Agrar- und Verarbeitungstechnik), nicht-technische Innovationen (neue Dienstleistungen und Services), organisatorische bzw. strukturelle Innovationen (z. B. neue Betriebsabläufe, neue Vermarktungswege) sowie soziale Innovationen (gesellschaftliche Veränderungen, wie z. B. Produktionsstandards, Konsumentenverhalten) handeln. Alle Formen von Innovationen oder auch Kombinationen von Innovationsarten können Ziel eines EIP-Projektes sein. Eine Innovation ist auch eine Überführung von bereits

vorhandenen Innovationen auf Brandenburger Produktionsverhältnisse, wenn für diese ein Anpassungsbedarf nachgewiesen wird.

Die OG hat gleich mehrere Innovationen in Brandenburg hervorgebracht. Auf der Ebene der organisatorischen/strukturellen Innovationen wurde beispielsweise ein neuartiges Gesellschaftermodell zur Gründung der Frisches Biogemüse Brandenburg GmbH (FBB) entwickelt und umgesetzt, bei dem Landwirtschaftsbetrieb, Verarbeitungsbetrieb und die Regionalwert AG gemeinschaftlich beteiligt sind. Eine weitere strukturelle Innovation für die Region sind die während der Projektlaufzeit neu biozertifizierten Verarbeitungsbetriebe (FBB Frisches Biogemüse Brandenburg GmbH, GEKO Uckermärkische Fruchthandels-gesellschaft mbH, Havita Frischgemüse GmbH und mirontell fein & frisch AG), die es ermöglichen, neue Vermarktungswege zu erschließen. Darüber hinaus sind die für Brandenburg neuartigen Beratungsformate (z.B. Gruppenberatung/kollegiale Beratung) sowie die durch intensive Prozessbegleitung gesteigerte Kooperationskompetenz der OG-Mitglieder zu nennen.

Die Europäische Innovationspartnerschaft wird laut Begriffsbestimmung als ein Netzwerk zur Schaffung von Wissen und Verbreitung von Erkenntnissen verstanden – innerhalb der OG und über Regionen hinaus. Innerhalb der OG konnten die Mitglieder fachliches Wissen aufbauen, aber auch neue Erkenntnisse über den Markt und Kooperationsbeziehungen gewinnen. Nach außen konnte die OG Impulse setzen, z.B. hinsichtlich Prozessbegleitung beim Aufbau von Wertschöpfungsketten. So wurden die erarbeiteten Erkenntnisse beispielsweise bei den Aktionstagen „Wirksam in Wertschöpfungsketten“ auf methodisch neuartige Weise mit Wertschöpfungskettenentwickler:innen deutschlandweit geteilt und diskutiert. Die Projektergebnisse wurden darüber hinaus fortlaufend mit Politik und anderen Stakeholdern des Ernährungssystems geteilt. Beispielsweise unterstützte die frühzeitige Vorstellung der (Zwischen-)Ergebnisse Politik und Verwaltung bei der Entwicklung einer neuen Förderrichtlinie zum Aufbau regionaler Wertschöpfungsketten.

Im Rahmen der Projektarbeit wurden immer wieder Kontakte zu anderen EIP-Projekten und thematisch ähnlichen Vorhaben aufgenommen. Konkrete Vernetzungsaktivitäten fanden durch die Teilnahme an mehreren bundesweiten EIP-Workshops der DVS (Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume) statt. So wurde beispielsweise Kontakt mit der thematisch verwandten OG „Biogemüse GbR“ in Nordhessen geknüpft. Einen engen Austausch gab es auch mit Projekten, die einen ähnlichen Themenschwerpunkt behandelten, aber durch andere Förderrichtlinien gefördert werden. So mündete beispielsweise der Austausch mit dem im BÖLN geförderten Projekt „GemüseWert“ (<https://gemuesewert.de/>) in einer zweitägigen Exkursion der OG nach Bayern.

In der Region Berlin-Brandenburg wurde der Kontakt zu einer Vielzahl zeitgleich aktiver Projekte gesucht. Die Kooperation mit dem Projekt „Wo kommt dein Essen her?“ (<https://wo-kommt-dein-essen-her.de/>) und dem Vorgängerprojekt „Regiowoche“ (<https://regiowoche.webflow.io/>) war sehr intensiv und für beide Projekte gewinnbringend. So konnte über diesen Kontakt die Verbindung zu Akteur:innen im Bereich Schulcatering intensiviert werden. Im Rahmen der Marktinformationsveranstaltung im August 2022 kooperierte die OG mit den Projekten WertWeideVerbund (<https://region40.de/hf1-projekt-wertweideverbund/>) und GanzTierStark (<https://ganztierstark.de/>).

4.3 Nutzen der Ergebnisse für die Praxis

Der Aufbau von Wertschöpfungsketten ist von den regionalen Marktgegebenheiten und den jeweiligen

Unternehmensbedingungen abhängig. Dies erfordert, dass der Aufbau gemeinsam mit den betroffenen Unternehmen verfolgt wird. Durch den transdisziplinären Projektansatz, in dem Praxis, Beratung und Wissenschaft eng zusammenarbeiteten, war es möglich, einen Veränderungsprozess für die Wertschöpfungskette zu gestalten, der sich am Bedarf der Praxis orientierte. Ausgehend von den konkreten Herausforderungen der Praktiker:innen wurden spezifische Lösungen für verschiedene Probleme in der Wertschöpfungskette erarbeitet. Das Projekt hat damit gezeigt, wie Einstiegsbarrieren in den Bio-Anbau von Gemüse und Kartoffel überwunden werden können, wie Bildungs- und Beratungsformaten das fachliche Know-how erweitern und wie neue Möglichkeiten zur Bündelung und Vermarktung der Ware entstehen, wodurch das Angebot an bio-regionaler Ware verbessert wurde. Die in dieser Wertschöpfungskette gewonnenen Erkenntnisse können als Beispiele für andere Projekte und Initiativen dienen, die regionale Kooperationen aufbauen und den Bio-Markt weiterentwickeln möchten.

4.4 Wirtschaftliche und wissenschaftliche Anschlussfähigkeit

Die wirtschaftliche Anschlussfähigkeit wurde durch den gewählten Projektansatz erreicht. Die beteiligten OG-Mitglieder haben Potenziale für den Aufbau von regionalen Wertschöpfungsketten erkannt und diese für die Entwicklung ihrer Unternehmen genutzt. In der Projektlaufzeit sind kooperative Unternehmungen entstanden, die selbsttragende Organisationsstrukturen etabliert haben. Wichtig wird sein, die Unternehmungen stetig weiterzuentwickeln und sie künftig an verändernde Rahmenbedingungen anzupassen. Kooperationen müssen gepflegt werden. Hierfür braucht es regelmäßige Austausch- und Reflexionsmöglichkeiten für alle Beteiligten. So können Anpassungsbedarfe frühzeitig eruiert und Maßnahmen umgesetzt werden.

Die Entwicklung der Wertschöpfungskette ist auch nach Projektende nicht abgeschlossen. Um das Potenzial für bio-regionale Lebensmittel weiter auszuschöpfen, hat dieses Projekt verschiedene Ansatzpunkte aufgezeigt – dazu gehört z.B. die Schaffung von Markttransparenz durch Marktinformationsveranstaltungen oder die Etablierung von regionalen Wertschöpfungskettenentwickler:innen.

Bei der Entwicklung von Wertschöpfungsketten steht der gemeinsame Wissensaufbau im Vordergrund. Eine Vielzahl an sozioökonomischen und produktionstechnischen Fragestellungen, die im Laufe des Lern- und Veränderungsprozesses entstanden sind, konnten durch die enge Zusammenarbeit von Praxis, Beratung und Wissenschaft beantwortet werden. Der Ansatz der Aktionsforschung ermöglichte es, den Wissensbedarf fortlaufend zu erfassen und neues Wissen für verschiedene Zielgruppen bereitzustellen (Kapitel 6). Die hier gemachten Erfahrungen zeigen, dass es vorteilhaft ist, den Aufbau von Wertschöpfungsketten in einen entsprechenden Forschungsansatz einzubetten oder eine enge Anbindung an wissenschaftliche Einrichtungen zu ermöglichen, um im Prozess aufkommende Wissenslücken zu schließen. Fragenstellungen zum Anbau von Bio-Gemüse und Bio-Kartoffeln, insbesondere zu Anbauverfahren und Sorteneignung, werden nach Projektende in einer Anschlussförderung weiterbearbeitet. Darüber hinaus ist zu erwarten, dass aufgrund der Aktualität des Themas die gewonnenen Erkenntnisse zum Aufbauprozess von Wertschöpfungsketten in weitere Projekte von HNEE und FÖL und darüber hinaus einfließen werden.

5 Zusammenarbeit in der OG

5.1 Gestaltung der OG

Die OG „Regionales Bio-Gemüse aus Brandenburg“ entstand in einer mehrmonatigen Vorbereitungsphase (in den Jahren 2016 und 2017), in der die Projektskizze gemeinsam von Mitarbeiter:innen der FÖL und HNEE ausgearbeitet wurde. Durch Workshops und persönliche Ansprachen entstand ein Netzwerk mit ca. 20 Unternehmer:innen aus Landwirtschaft, Verarbeitung und Handel, die Interesse hatten, gemeinsam die Wertschöpfungskette für Bio-Gemüse in der Hauptstadtregion aufzubauen. Formal wählte die OG als Rechtsform eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR).

Im Jahr 2019 formte sich die OG noch einmal neu und passte sich damit an die inhaltlichen Schwerpunkte und den Fokus auf mittelgroße Wertschöpfungskettenstrukturen an. Hier kamen 10 neue OG-Mitglieder hinzu und zwei landwirtschaftliche Betriebe entschieden sich gegen eine weitere aktive Zusammenarbeit (blieben aber assoziiert OG-Mitglieder).

Die OG setzte sich zusammen aus den folgenden Mitgliedern:

Leadpartner:	Fördergemeinschaft Ökologischer Landbau Berlin-Brandenburg e.V. Als Leadpartner übernahm die FÖL die Koordinierung der Projektaufgaben, die administrativen Tätigkeiten sowie die Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation der OG.
Wissenschaftlicher Partner:	Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde / Fachgebiet „Politik und Märkte der Agrar- und Ernährungswirtschaft“ Die HNEE war zuständig für die Forschung und den Wissenstransfer. Sie konzipierte die Bildungs- und Beratungsangebote und war für die Prozessgestaltung beim Aufbau der Wertschöpfungskette verantwortlich.
Landwirtschaft:	<ul style="list-style-type: none"> • Bio-Gärtnerei Watzkendorf GmbH • Bauernhof Erz • Land- und Gartenwirtschaft Böllersen • Bio Hof Gut Wiesenhagen • Bio Hof Klass • Landwirtschaftsbetrieb Andreas Bangert • Schlossgut Alt Madlitz GmbH & Co. KG • Gut Kerkow Landwirtschaftsbetrieb KG • Beerfelder Hof / Landwirtschaftsbetrieb J. Gerdes • Ökodorf Brodowin Landwirtschafts GmbH&Co. KG • Ökohof Kuhhorst gGmbH • Landwirtschaftsbetrieb Ralph Ohst • Hof Wendelin GbR • Biohof Friedländer Strom GmbH • Biohof Schöneiche GbR • Bio-Alpakaland Götze/Riesener GbR

	<ul style="list-style-type: none"> • BioHof Voigt • Bauerngut Templin • Bündnis Junge Landwirtschaft e.V.
Handel:	<ul style="list-style-type: none"> • Midgard Naturkost & Reformwaren GmbH
Verarbeitung & Großküche:	<ul style="list-style-type: none"> • Havita Berlin Frischgemüse GmbH • Luna Restaurant GmbH • WDM Bio-Fertigprodukte GmbH
Assoziierte Partner:	<ul style="list-style-type: none"> • Gut Sonnenburg • Bauernhof Oderaue • Biohof Rottstock • Biohof Kepos • Regionalwert AG Berlin-Brandenburg

Im November 2017 fand das Kick-Off-Treffen der OG statt. Im Mittelpunkt des Treffens stand das Kennenlernen der Mitglieder, die Abfrage der Erwartungen und das Sichtbarmachen der jeweiligen Bedarfe. Ein gemeinsamer Fahrplan für die Bearbeitung der Aufgaben wurde entwickelt. Über die Projektzeit arbeiteten die OG-Mitglieder an unterschiedlichen Problemstellungen (siehe Tabelle 1, Kapitel 2.2). Nicht alle OG-Mitglieder waren immer gleichermaßen an allen Projektaktivitäten beteiligt – je nach Bedarf und Interessen wurden Kleingruppen zu thematischen Schwerpunkten gebildet, z.B. „Unternehmensgründung FBB“ oder „Sortentests für einen standortangepassten Anbau von Bio-Kartoffeln“.

Zur Information der OG-Mitglieder über den Projektverlauf wurde regelmäßig ein Newsletter verschickt. Weiterhin fanden OG-Jahrestreffen statt (2020, 2021, 2022), um die vergangenen Aktivitäten zu evaluieren und über weitere Planung zu informieren. Der gemeinsame Projektabschluss fand am 10.11.2022 statt, bei dem die Ergebnisse einem breiten Publikum vorgestellt wurden.

Aufgrund der Corona-Pandemie waren persönliche Treffen nicht immer möglich. Deshalb wurden für Treffen und andere Workshopformate digitale Kommunikationsformen genutzt (z.B. den Videokonferenzdienst „Zoom“ oder das digitale Whiteboard „Miro“). War diese Art der Kommunikation anfänglich noch etwas ungewohnt, entwickelte sie sich für die OG-Aktivitäten zu einer Routine, die den Aufwand für die Beteiligten im Vergleich zu persönlichen Treffen deutlich reduzierte (z.B. durch den Wegfall der Fahrzeiten).

5.2 Zusammenarbeit im Leitungsteam

Das strategische Planung der OG-Aktivitäten und die Bearbeitung der Aufgaben erfolgte in einem Leitungsteam, bestehend aus Mitarbeiter:innen der FÖL und der HNEE. Das Leitungsteam umfasste Personen mit verschiedenen professionellen Hintergründen. Das interdisziplinäre Team brachte Kompetenzen aus der praktischen Landwirtschaft, der Agrar- und Ernährungswirtschaft sowie den Kommunikationswissenschaften zusammen mit Zusatzqualifikationen aus den Bereichen Prozessbegleitung, systemischen Coaching und Gruppendynamik. Dabei übernahmen die Mitarbeitenden der HNEE die wissenschaftliche Begleitung und die Prozessgestaltung der Wertschöpfungskettenentwicklung, während die Mitarbeitenden der FÖL sich primär um Öffentlichkeitsarbeit, Interessenvertretung und

administrative Aufgaben kümmerten. Diese Aufgabenteilung ermöglichte einen Spagat zwischen dem konkreten praktischen Nutzen für die Teilnehmern:innen, die Gestaltung des Veränderungsprozesses und den wissenschaftlichem Anspruch. Für die bedarfs- und zielgruppengerechte Ausrichtung war der flexible Ansatz der EIP-Förderung zu begrüßen, mitsamt der Möglichkeit, auch scheitern zu dürfen. Der hohe administrative Projektaufwand konnte durch einen entsprechenden Stellenanteil gedeckt werden. Im Leitungsteam waren zwischen vier und sieben Personen vertreten, wobei sich die Anzahl und Zusammensetzung im Projektverlauf veränderte, aufgrund von Neubesetzung und Vertretung, z.B. bei Elternzeit einzelner Teammitglieder

Die Arbeit in diesem „verteilten Team“ erforderte klare Zuständigkeitsbereiche, Vertrauen und passende Arbeits- und Kommunikationsstrukturen. Für die Teamorganisation bedeutete das, zu Beginn eine gemeinsame Arbeitsweise zu entwickeln. Folgende Formate und Kommunikationsstrukturen erwiesen sich für die Zusammenarbeit als hilfreich:

- wöchentliches Jour Fixe zur Abstimmung anstehender Aufgaben, überwiegend per Videokonferenz
- vierteljährliche persönliche Treffen für die iterative Projektplanung,
- einmal jährlich ein extern moderierter Teamtag, um den inhaltlichen Prozess und die Zusammenarbeit im Team zu reflektieren und ggf. anzupassen.

Die intensive Zusammenarbeit im interdisziplinären Team und die damit verbundenen Reflektionsprozesse beförderten organisationale Lernprozesse bei den beteiligten Institutionen. Es entwickelte sich über die Laufzeit des Projekts ein gegenseitiges Verständnis der unterschiedlichen Arbeits- und Herangehensweisen. Dieser Prozess wurde durch die regelmäßigen extern moderierten Teamtage zusätzlich unterstützt.

Neben diesen organisationalen Lernprozessen wurden im Zusammenhang mit dem Projekt auch individuelle Qualifikationen bei den beteiligten Mitarbeitenden ausgebaut. So absolvierten zwei Mitarbeitende der FÖL projektbegleitend die Ausbildung zum Systemischen Coach in der Landwirtschaft bei der Andreas Hermes Akademie. Auslöser für die Entscheidung zum Absolvieren dieser Zusatzausbildung war die Notwendigkeit, den „methodischen Werkzeugkoffer“ für die im Projekt notwendige Prozessbegleitung besser auszustatten.

Das Leitungsteam betreute im Projekt zudem mehrere Qualifikationsarbeiten von Studierenden der HNE. Auf diese Weise profitierte einerseits das Team von fachlich qualifizierten Zuarbeiten zu Teilaspekten des Projekts (z.B. zum Thema Kartoffel-Sortentests), andererseits konnten die Studierenden in einem praxisnahen Forschungsprojekt Erfahrungen sammeln. Die Projektaktivitäten wurden außerdem im Rahmen einer Doktorarbeit untersucht.

Für die Kommunikation im Team nutzen wir die Software „Zoom“ und „Slack“. Als gemeinsamen Speicherplatz, auf den alle Teammitglieder ortsunabhängig zugreifen konnten, wurde der Cloud-Speicherdienst „Nextcloud“ eingerichtet. Diese digitalen Tools ermöglichten eine enge Zusammenarbeit im Leitungsteam trotz der räumlichen Distanz und der Einschränkungen durch die Corona-Pandemie.

6 Kommunikations- und Disseminationskonzept

Der Wissenstransfer war integraler Bestandteil der Projektaktivitäten, somit wurden fortlaufend Erkenntnisse für verschiedene Zielgruppen aufbereitet. Zu Beginn des Projekts erstellten wir eine OG-Webseite, um Ergebnisse und andere Informationen für Interessierte zugänglich zu machen. Diese wurde regelmäßig gepflegt und um aktuelle Inhalte und Veröffentlichungen erweitert. Alle nachfolgend genannten Publikationen können hier heruntergeladen werden: (<https://www.biogemuese-brandenburg.de/publikationen/>)

Wissen für die Praxis

Durch die neu geschaffenen **Bildungs- und Beratungsformate** für landwirtschaftliche Betriebe konnte unmittelbar neues Wissen für den ökologischen Anbau von Gemüse in Brandenburg aufgebaut werden (siehe Kapitel 3.1.). Einige OG-Aktivitäten waren auch für die interessierte (Fach-)Öffentlichkeit zugänglich, dazu gehörten z.B. der brandenburgische Bio-Kartoffel-Feldtag oder die Online-Seminarreihe zum Bio-Feldgemüseanbau. Diese inzwischen etablierten Bildungs- und Beratungsformate werden nach Projektende durch eine Anschlussförderung weitergeführt.

Zur Förderung von Markttransparenz in der regionalen Bio-Branche und zur Information über neu geschaffene Verarbeitungs- und Vermarktungsstrukturen waren **Marktinfoveranstaltungen** ein Treffpunkt für verschiedene Branchenakteur:innen entlang der Wertschöpfungskette (siehe Kapitel 3.2). Hier wurden Marktpotenziale und Herausforderungen in der Wertschöpfungskette diskutiert, und neue Geschäftsbeziehungen konnten geknüpft werden, z.B. Marktinfoveranstaltung mit den regionalen Anbauverbänden im August 2022. Darüber hinaus brachte das Leitungsteam der OG sein Know-how bei einer Vielzahl externer Veranstaltungen ein (z.B. Bio-Regio-Woche, Projekt „Wo kommt dein Essen her“).

Des Weiteren wurden Ergebnisse der OG-Arbeit über praxisnahe **Zeitschriften** (z.B. Artikel in der Bauernzeitung 25/2021) oder auf **Branchenmessen** an interessierte Unternehmen weitergeben (z.B. auf der Landwirtschaftsausstellung BraLa oder der Weltleitmesse BioFach).

Wissen für die Prozessbegleitung

Der Aufbau von Wertschöpfungsketten ist in vielen Regionen Deutschlands ein aktuelles Thema. In den vergangenen Jahren sind zahlreiche Initiativen und Projekte entstanden, die das Ziel haben, regionale Wertschöpfungsketten als Beitrag einer nachhaltigen Gestaltung des Ernährungssystems zu entwickeln (z.B. in Ökomodellregionen, bei Bio-Anbauverbänden, in Innovationsprojekten oder in Initiativen von Ministerien). Die Stellenbezeichnungen sind vielfältig – z.B. Wertschöpfungskettenentwickler:innen, Berater:innen für Wertschöpfungsketten, Netzwerker:innen oder Regionalmanager:innen. Dieses Arbeitsfeld ist noch relativ neu, und es besteht ein Bedarf, Stellschrauben wirkungsvoller Prozessgestaltung besser zu verstehen und sich entsprechende methodische Werkzeuge für die erfolgreiche Umsetzung anzueignen. Das in der OG gewonnene Wissen zur Prozessbegleitung beim Aufbau von Wertschöpfungsketten wurde deshalb für die Zielgruppe „Wertschöpfungskettenentwickler:innen“ aufbereitet, und es wurden verschiedene Wissenstransferformate entwickelt.

Wissenstransferaktivitäten:

- Von der Komplexität in die Gestaltung: Systemanalyse als Werkzeug für den Aufbau von Wertschöpfungsketten nutzen // (September / Oktober 2022) / Konzeption und Organisation: Charis Braun, Henrike Rieken / inhaltliche Gestaltung und Durchführung in Kooperation mit Context Collective
- Aktionstage: Wirksam in Wertschöpfungsketten // (März 2022) / Konzeption: Charis Braun, Evelyn Juister, Katja Searles / Organisation: Charis Braun, Michaela Haack, Josephine Lauterbach, Tanja Leinfelder, Katja Searles / inhaltliche Gestaltung in Kooperation mit komfortzonen.de
- Multitalente der Organisation: Was zeichnet innovative Wertschöpfungsketten-Manager*innen aus? // Workshop auf der 15. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau: Innovatives Denken für eine nachhaltige Land- und Ernährungswirtschaft (März 2019) / Konzeption und Durchführung: Charis Braun, Evelyn Juister
- Videoreihe (2021): Von der Kunst, Wertschöpfungsketten zu knüpfen und zu pflegen. Die Videos geben Einblick, wie Wertschöpfungskettenentwickler:innen arbeiten und wie Praktiker*innen Kooperationen in Wertschöpfungsketten gestalten. Ein Teil der Videos wird hier präsentiert: [Entwicklung von Wertschöpfungsketten für BioGemüse](#). // die Videos entstanden in Kooperation mit dem BÖLN-Projekt: Entwicklung nachhaltiger Selbstmanagementkonzepte für Gruppen zur Optimierung regionaler Wertschöpfung // Konzeption und Produktion: Charis Braun, Katja Searles
- Zum Thema Aufbau von Wertschöpfungsketten haben wir in verschiedenen Fachmedien publiziert, z.B. in der Ökologie und Landbau (3/2020), LandInForm (1/2021) oder B&B-Agrar (3/2022).

Politische Handreichungen und Aktivitäten

Die Entwicklung regionaler Wertschöpfungsketten ist aktuell ein politisches Thema. Sowohl die „Zukunftsstrategie Ökologischer Landbau“ der Bundesregierung als auch die „Öko-Aktionspläne“ vieler Bundesländer setzen aktuell auf Maßnahmen zum Aufbau von bio-regionalen Wertschöpfungsketten als Motor für eine nachhaltige Entwicklung der Landwirtschaft. Die Regionalisierung von Wirtschaftskreisläufen erfordert einen stetigen Veränderungsprozess, der alle Stufen der Wertschöpfungsketten und deren Bedarfe und Interessen berücksichtigt. Die in der OG gewonnenen Erkenntnisse zur Gestaltung solcher nachhaltigen Veränderungsprozesse wurden für politische Entscheidungsträger:innen als **Handreichungen** aufbereitet und mit konkreten Empfehlungen für Brandenburg versehen ([Braun et al. 2020](#) und [Juister et al. 2020](#)). Diese Empfehlungen konnten z.B. in die Gestaltung des Öko-Aktionsplans in Brandenburg einfließen. Außerdem wurden weitere **Veranstaltungen** ausgerichtet, die sich speziell an Akteur:innen aus Politik und Verwaltung richteten. So veranstaltete die OG beispielsweise im August 2018 ein Fachgespräch mit dem Titel „Wie kommen Brandenburger Bio-Kartoffeln (vorverarbeitet) in die Berliner Schulverpflegung?“. Außerdem wurden die Staatssekretärinnen aus Berlin und Brandenburg bei mehreren Feldtagen eingebunden und über die Arbeit der OG

informiert. Am 21. Oktober 2022 organisierte das Leitungsteam der OG im Auftrag des Ministeriums für Landwirtschaft, Umwelt und Klimaschutz eine Pressefahrt zum Thema „Regionale Wertschöpfung in Brandenburgs Landwirtschaft: Ziele, Stand und weitere Herausforderungen“ bei der sich Minister Vogel sowie Pressevertreter:innen über die Ergebnisse des Projekts informierten.

Wissenschaftliche Veröffentlichungen

Des Weiteren wurden Ergebnisse fortlaufend auf wissenschaftlichen Tagungen präsentiert und in internationalen Journalen publiziert.

Wissenstransferaktivitäten:

- Braun, Charis Linda; Vera Bitsch, and Anna Maria Häring. 2022. Developing agri-food value chains: learning networks between exploration and exploitation. *The Journal of Agricultural Education and Extension* // doi: 10.1080/1389224X.2022.2082499
- Braun, Charis Linda; Vera Bitsch, and Anna Maria Häring. 2021. Behind the scenes of a learning agri-food value chain: lessons from action research. *Agriculture and Human Values* 39. // doi: 10.1007/s10460-021-10229-7
- Braun, Charis Linda; Meike Rombach; Anna Maria Häring; and Vera Bitsch. 2018. A local gap in sustainable food procurement: organic vegetables in Berlin's school meals" *Sustainability* 10(11): 4245. // doi: 10.3390/su10114245
- Wissenschaftstagung ökologischer Landbau (2019, 2023)
- International European Forum (Igls-Forum) on System Dynamics and Innovation in Food Networks (2018, 2020)
- Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V. – GEWISOLA (2021)

Nach Projektende wird die OG-Webseite in reduzierter Form weiterhin bestehen bleiben. Neben der Veröffentlichung des Abschlussberichts wurde der Projektverlauf in einer illustrierten Geschichte aufbereitet (<https://www.biogemuese-brandenburg.de/publikationen/#comic/1/>). Dieser Comic fasst die zentralen Erfahrungen und Erkenntnisse aus der OG in einer innovativen Darstellungsform zusammen.

7 Schlussfolgerung

Das EIP-Projekt „Regionales Bio-Gemüse aus Brandenburg“ hat Unternehmer:innen entlang der Wertschöpfungskette für Bio-Gemüse und Bio-Kartoffeln in Brandenburg zusammengebracht und ihnen einen Möglichkeits- und Diskussionsraum geboten, neues Wissen aufzubauen und das vorhandene Marktpotenzial besser zu nutzen. In der Zusammenarbeit von Praxis, Beratung und Wissenschaft konnten gemeinsam Lösungen für die praktischen Herausforderungen des Ernährungssystems entwickelt werden. So ist es gelungen, die bestehenden Lücken in der regionalen Wertschöpfungsket-

te zu reduzieren. Gleichzeitig entstand neues Wissen über die berufliche Praxis der Wertschöpfungskettenentwicklung, das durch Wissenstransferveranstaltungen und Publikationstätigkeit über die Grenzen des EIP-Projekts hinaus nutzbar gemacht wurde. Das Projekt kann damit als Beispiel für andere Initiativen dienen, die den Aufbau regionaler Wertschöpfungsketten unterstützen.

Literaturverzeichnis

- AMI (Agrarmarkt Informations-Gesellschaft mbH). 2017. AMI Markt Bilanz Öko-Landbau 2017: Daten, Fakten, Entwicklungen. Bonn, Deutschland.
- BMEL (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft). 2019. Zukunftsstrategie Ökologischer Landbau. Online verfügbar unter: <https://perma.cc/F6QM/QPMF> (abgerufen am 6.10.2022).
- Braun, C.L.; M. Rombach; A.M. Häring und V. Bitsch. 2018. A local gap in sustainable food procurement: organic vegetables in Berlin's school meals. *Sustainability* 10(11): 4245.
- Braun, C.L.; V. Bitsch und A.M. Häring. 2021. Behind the scenes of a learning agri-food value chain: lessons from action research. *Agriculture and Human Values* 39.
- Braun, C.L.; V. Bitsch und A.M. Häring. 2022. Developing agri-food value chains: learning networks between exploration and exploitation. *The Journal of Agricultural Education and Extension* // doi: 10.1080/1389224X.2022.2082499
- Braun, C.L.; K. Searles, E. Juister, A.M. Häring. 2020. Wertschöpfungsketten-Entwickler*innen: Durch strukturierte Prozessbegleitung zu mehr regionaler Wertschöpfung. Online verfügbar unter: <https://www.biogemuese-brandenburg.de/publikationen> (abgerufen am 16.03.2023).
- Bundessortenamt. 2021. Beschreibende Sortenliste Kartoffel. Online verfügbar unter: https://www.bundessortenamt.de/bsa/media/Files/BSL/bsl_kartoffel_2021.pdf (abgerufen am 16.03.2023)
- DWD (Deutscher Wetterdienst). 2022. Deutscher Wetterdienst (2022) Niederschlag: vieljährige Mittelwerte 1991-2020. Online verfügbar unter: https://www.dwd.de/DE/leistungen/klimadatendeutschland/vielj_mittelwerte.html (abgerufen am 16.03.2023)
- Haase T., Schulz H., Kölsch E. & Heß J. 2014. Prüfung von Kartoffelsorten auf deren besondere Eignung für den Ökologischen Landbau. [Assessment of the suitability of potato varieties for organic farming.] Universität Kassel, D-Witzenhausen, Fachgebiet Ökologischer Land- und Pflanzenbau.
- Huxham, C. und S. Vangen. 2005. Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage. Routledge, London.
- Juister, E.; S. Casper, C. L. Braun; M. Barfuß, A.M. Häring. 2020. Bildungs- und Beratungsangebote für mehr Bio-Gemüse und Kartoffeln aus Brandenburg Online verfügbar unter: <https://www.biogemuese-brandenburg.de/publikationen> (abgerufen am 16.03.2023).
- Peterson, H.C. 2009. Transformational supply chains and the 'wicked problem' of sustainability: aligning knowledge, innovation, entrepreneurship, and leadership. *Journal on Chain and Network Science* 9(2): 71-82.
- Schäfer, F. und S. Fischinger. 2018. Forschung mit der Praxis – Voraussetzungen für gelingende Praxisforschung im Ökolandbau, Hg. v. Forschungsinstitut für biologischen Landbau, Frankfurt am Main.
- Schein, H.E. 2010. Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: Der Aufbau einer helfenden Beziehung. EHP-Organisation, Bergisch Gladbach.
- Schmid, B. und N. Haasen. 2011. Einführung in das systemische Mentoring. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Scholz, H.; R. Vesper. 2022. Facilitation. Dialog- und handlungsorientierte Organisationsentwicklung. München.
- Shani, A.B. und D. Coghlan. 2019. Action research in business and management: A reflective review. *Action Research*: 1-24.
- Thünen Institut für ökologischen Landbau. 2018. Voneinander lernen: Stable Schools – Tierwohl

macht Schule. Online verfügbar unter:

[https://www.thuenen.de/media/publikationen/thuenenratgeber/ThuenenRatgeber4 Stable Schools.pdf](https://www.thuenen.de/media/publikationen/thuenenratgeber/ThuenenRatgeber4_Stable_Schools.pdf) (abgerufen am 06.10.2022).

Darstellungsverzeichnis

Darstellung 1: Bedeutung der Absatzwege für regional-erzeugtes Bio-Gemüse aus Brandenburg in 2017. (eigene Darstellung), S. 2

Darstellung 2: Arbeitsweise der OG. (eigene Darstellung), S. 5

Darstellung 3: Wissen für Praxis, Beratung und Wissenschaft. (eigene Darstellung), S. 6

Darstellung 4: Raum geben (1) – Veränderungen begleiten (2) – Iterativ vorgehen (3) – Interessen austarieren (4). (eigene Darstellung), S. 7

Darstellung 5: Interventionen und Aktivitäten im Projektverlauf. (eigene Darstellung), S. 10

Darstellung 6: Bildungs- und Beratungsformate für den fachlichen Wissensaufbau der Landwirte. (eigene Darstellung), S. 15-17

Darstellung 7: Zentrale Meilensteine im Aufbauprozess der Kartoffelkooperation. (eigene Darstellung), S. 23

Darstellung 8: Zentrale Meilensteine im Aufbauprozess der FBB. (eigene Darstellung), S. 25

Danksagung

Wir bedanken uns herzlich bei Reinhard Bade, Wilfried Dreyer, Christian Landzettel, Uwe Becherer und Holger Buck für die fachliche Beratung, ohne sie wäre das Projekt nicht möglich gewesen! Ein Dank geht auch an Thomas Rüter, der den Gründungsprozess der FBB unterstützte. Danken möchten wir auch: Stefan Gothe für die Aushilfe in der Prozessbegleitung, Maria Lotter für die Durchführung eines Seminars zur Betriebsentwicklung und Tina Bär für die Gestaltung unserer Teamtage.