



Regionale Lebensmittellogistik

**Leitfaden für die Gestaltung und die Umsetzung
eines Lern- und Innovationsprozesses für die
Organisation von B2B-Lebensmittellogistik**

Impressum

Autor:innen:

Prof. Dr. Michael von Kutzschenbach (Fachhochschule Nordwestschweiz, FHNW)

Ananda Wyss (Fachhochschule Nordwestschweiz, FHNW)

Felicia Schäfer (Lebensmittel Netzwerk Basel)

Christoph Schön (Lebensmittel Netzwerk Basel)

Zitiervorschlag: von Kutzschenbach, M., Wyss, A., Schäfer, F., & Schön, C. (2025). Regionale Lebensmittellogistik: Leitfaden für die Gestaltung und die Umsetzung eines Lern- und Innovationsprozesses für die Organisation von B2B-Lebensmittellogistik. ISBN: 978-3-907344-07-1

Dieser Leitfaden entstand im Rahmen des Forschungsprojekts „Leitfaden regionale Lebensmittellogistik – Innovations- und Lernprozess für Direktvermarktungsinitiativen“. Das Projekt wurde von der Genossenschaft Lebensmittel Netzwerk Basel gemeinsam mit Partnerorganisationen initiiert und vom Bundesamt für Landwirtschaft (BLW) im Rahmen der Verordnung QuNaV unterstützt. Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den Projektträgern.

Urheberrecht: Alle Inhalte dieses Leitfadens - insbesondere Texte, Abbildungen und Grafiken - sind urheberrechtlich geschützt (Copyright). Jede weitergehende Nutzung, Vervielfältigung oder Veröffentlichung bedarf der vorherigen Zustimmung der Herausgebenden. Bitte wenden Sie sich hierzu an die unten genannten Kontaktpersonen.

Kontakt

Prof. Dr. Michael von Kutzschenbach, Institut für Unternehmensführung, FHNW

E-Mail: michael.vonkutzschenbach@fhnw.ch

Christoph Schön, Lebensmittel Netzwerk Basel

E-Mail: christoph.schoen@alternarkthalle.ch

Felicia Schäfer, Lebensmittel Netzwerk Basel

E-Mail: felicia.schaefer@feldzutisch.ch

Dank

Das Projektteam dankt allen Mitwirkenden, die zur Entstehung dieses Leitfadens beigetragen haben. Unser besonderer Dank gilt den Partnerorganisationen und Fachpersonen, deren Expertise und Engagement maßgeblich zur inhaltlichen Qualität des Projekts beigetragen haben. Ebenso danken wir allen Teilnehmer:innen der Workshops – durch ihre Offenheit, ihr Fachwissen und den gemeinsamen Dialog wurde der Lern- und Innovationsprozess nicht nur greifbar, sondern auch praxisnah und inspirierend.

Inhalt

1. Regionale B2B Lebensmittellogistik

1.1. Einführung in den Leitfaden

- 1.1.1. Zweck des Leitfadens
- 1.1.2. Was in diesem Leitfaden zu erwarten ist

1.2. Nachhaltige regionale B2B-Lebensmittellogistik

- 1.2.1. Definition und Notwendigkeit nachhaltiger regionaler Logistik
- 1.2.2. Nachhaltigkeit in der B2B-Lebensmittellogistik: Ein vernachlässigter Bereich
- 1.2.3. Einblicke in die B2B-Lebensmittellogistik-Landschaft in Basel

1.3. Einführung in Feld -zu-Tisch (Lebensmittelnetzwerk Basel) und seine Plattform

- 1.3.1. Eine Vision für regionalen und nachhaltigen Lebensmittelversorgung
- 1.3.2. Ein kooperativer und transparenter Markt für B2B-Lebensmittellogistik
- 1.3.3. Lebensmittellogistik durch Gemeinschaft und Innovation neu denken

2. Ziele, Werte und Ambitionen bei der Gestaltung von Lern- und Innovationsprozessen für eine nachhaltige B2B Logistik

2.1. Prinzipien für die Gestaltung von Lern- und Innovationsprozessen für eine nachhaltige B2B Logistik

- 2.1.1. Ziele, Werte und Ambitionen, die bei der Gestaltung des Prozesses zu berücksichtigen sind
- 2.1.2. Komplexe Probleme und die Notwendigkeit von Multi-Stakeholder-Prozessen
- 2.1.3. Rahmenbedingungen und theoretische Ansätze für Multi-Stakeholder-Prozessen
- 2.1.4. Leitprinzipien und -werte für Erarbeitung und Umsetzung von lernbasierten zukunftsfähigen regionalen B2B-Logistikideen
- 2.1.5. Ansätze für ein multidimensionales Evaluierungssystem

3. Umsetzung und Erkenntnisse aus dem prototypischen Innovations- und Lernprozess für neue Ideen für regionale B2B Lebensmittellogistik Basel

3.1. Umsetzung des Innovationsprozess im Rahmen des Feld-zu-Tisch-Projektes

- 3.1.1. Der entwickelte Ansatz: Ein strukturierter, aber anpassungsfähiger Prozess
- 3.1.2. Operationalisierung von Versammlungen und Dialogen mit mehreren Interessengruppen
- 3.1.3. Aufkommende Themen in Basel

3.2. Reflexions- und Lernerfahrungen aus dem Umsetzungsbeispiel Feld-zu-Tisch

- 3.2.1. Wichtigste Erkenntnisse zur Umsetzung des Innovations- und Lernprozesses
- 3.2.2. Vorteile, Herausforderungen und offene Fragen
- 3.2.3. Empfehlungen für andere Initiativen

4. Fazit und Ausblick

5. Quellenangaben

1.

Regionale B2B Lebensmittellogistik

1.1 Einführung in den Leitfaden

In den letzten Jahren ist der Ruf nach nachhaltigen und widerstandsfähigen Lebensmittelsystemen immer lauter geworden, vor allem weil regionale Versorgungsketten unter zunehmendem ökologischen, ökonomischen und sozialen Druck stehen. In diesem Zusammenhang erweist sich die Logistik als entscheidende, aber oft auch unterschätzte Komponente regionaler zukunftsfähiger Lebensmittelsysteme - insbesondere im Business-to-Business (B2B), wo koordinierte Transporte und Lieferungen für die Verbindung von Erzeuger:innen, Verarbeiter:innen und Käufer:innen unerlässlich sind. Herkömmliche Logistikmodelle werden den spezifischen Bedürfnissen der regionalen Akteur:innen oft nicht gerecht, da sie begrenzte Ressourcen, schwankende Nachfrage und Nachhaltigkeitsziele in Einklang bringen müssen.

Vor allem kleine und mittlere Landwirtschafts- und Lebensmittelbetriebe stehen vor systemischen Herausforderungen, wie ineffizienten Lieferzyklen, unzureichend ausgelasteten Transportnetzwerken und fragmentierter Abstimmung zwischen den Akteur:innen. Diese Ineffizienzen treiben nicht nur die Betriebskosten in die Höhe, sondern tragen auch zu vermeidbaren Lebensmittelabfällen und Kohlenstoffemissionen bei (Halldórsson & Kovács, 2010; Soysal et al., 2012, 2014). Trotz des zunehmenden öffentlichen Diskurses über die Umgestaltung der Lebensmittelsysteme bleiben die meisten Innovationsbemühungen in der Logistik entweder top-down oder auf Business-to-Consumer (B2C)-Anwendungen beschränkt. Im Gegensatz dazu erfordern regionale nachhaltige B2B-Logistikmodelle - insbesondere in Form von Short Food Supply Chains (SFSC) - maßgeschneiderte, kontextabhängige Lösungen, die ökologische, ökonomische und soziale Ziele integrieren (Marsden et al., 2000; Renting et al., 2003).

Vor diesem Hintergrund wurde der vorliegende Leitfaden im Rahmen eines Kooperationsprojektes zwischen dem Lebensmittelnetzwerk Basel im Rahmen ihres Projektes Feld zu Tisch und der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) entwickelt. Ziel des Projektes war es, einen lern- und innovationsbasierten Ansatz für die Entwicklung neuer, nachhaltiger regionaler B2B-Logistikideen zu entwickeln und auszuprobieren. In einem Prozess, der angewandte Forschung, Co-Creation und Experimentieren miteinander verband, wurden wichtige Akteur:innen aus der Region Basel eingebunden, um gemeinsam vielversprechende Ideen für regionale nachhaltige B2B-Logistiklösungen zu entwickeln.

1.1.1. Zweck des Leitfadens

Hauptziel dieses Leitfadens ist es, Akteur:innen wie Produzent:innen, Logistikanbieter:innen, Lebensmittelverarbeiter:innen und öffentliche Institutionen (wie Städte oder Behörden) sowie Ernährungsinitiativen (wie z.B. das Lebensmittel Netzwerk Basel) bei der Entwicklung ihrer eigenen nachhaltigen regionalen Logistiklösungen im B2B-Lebensmittelsektor zu unterstützen. Genauer gesagt bietet dieser Leitfaden einen Ansatz für die Gestaltung von Lern- und Innovationsprozessen, um auf die Komplexität und Ungewissheit zu reagieren, die mit der logistischen Transformation zu einer nachhaltigeren und widerstandsfähigeren Lebensmittelversorgung einhergehen.

Der Leitfaden bietet keine feste Blaupause, sondern einen methodischen Rahmen, der partizipatives Experimentieren, die Abstimmung mit zentralen Stakeholdern und reflexives Lernen fördert. Der Schwerpunkt liegt nicht auf technologischen Lösungen, sondern auf der Entwicklung von kollaborativen, unternehmerischen Fähigkeiten und zentralen Prinzipien zur Gestaltung von Lern- und Innovationsprozessen, die einen langfristigen Wandel unterstützen können. Er baut auf der Annahme auf, dass die Gestaltung einer nachhaltigen Logistik sowohl eine organisatorische als auch eine soziale Herausforderung ist - eine Herausforderung, die kollektives Reframing und neue Sinnbildung, iteratives Handeln und die Fähigkeit, die Interessen verschiedener Anspruchsgruppen zu berücksichtigen, erfordert (Sarasvathy, 2001; Scharmer, 2009). Es gilt eine neue, bisher nicht bestehende Lösung für regionale nachhaltige B2B SFSC zu entwickeln, die von den wichtigsten Akteur:innen mitgetragen wird.

Dieser Leitfaden ist sowohl für die anfängliche Planung als auch für die laufende Anpassung des Lern- und Innovationsprozesses gedacht. Er soll Initiativen für zukunftsfähige Lebensmittelversorgung dabei unterstützen, inspirierende Fragen zu stellen, kritische Gestaltungselemente zu identifizieren sowie die richtigen Stakeholder:innen einzubinden und die Ergebnisse ihrer Logistikinnovationen in mehreren Dimensionen zu evaluieren. Durch die Bereitstellung von Prinzipien und erprobter Instrumente, die sowohl in der Praxis als auch in der Theorie verankert sind, soll der Leitfaden Nutzer:innen in die Lage versetzen, gemeinsam regional angepasste und skalierbare B2B-Logistikideen zu entwickeln, die eine zukunftsfähige Lebensmittelversorgung gewährleisten.

1.1.2. Was in diesem Leitfaden zu erwarten ist

Dieses Dokument ist sowohl ein praktischer Leitfaden als auch eine wissenschaftliche Reflexion über die Entwicklung und Förderung von Lern- und Innovationsprozessen für nachhaltige regionale B2B-Lebensmittellogistik. Es stützt sich auf theoretische Ansätze wie Effectuation (Sarasvathy, 2001), Theory U (Scharmer, 2009) und partizipative Methoden in der Tradition des Art of Hosting (Bushe & Marshak, 2015), während es seine Erkenntnisse aus den konkreten Erfahrungen des Feld-zu-Tisch-Projekts des Lebensmittel Netzwerk Basel zieht.

Der Leitfaden gliedert sich in folgende Hauptkomponenten:

- Er beginnt mit einem Überblick darüber, was nachhaltige regionale B2B-Logistik in der regionalen Lebensmittelversorgung ausmacht, einschließlich ihrer ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimensionen.
- Er stellt das Projekt Feld-zu-Tisch des Lebensmittel Netzwerk Basel und seine Kooperationsplattform vor und skizziert ihre Ziele und Rolle bei der Förderung regionaler Lebensmittelversorgung.
- Es wird ein theoretischer und praktischer Rahmen für die Gestaltung von Lern- und Innovationsprozessen vorgestellt, wobei der Schwerpunkt auf der Zusammenarbeit von Stakeholder:innen und der iterativen Entwicklung von B2B-Logistikideen liegt.
- Er beschreibt die Umsetzung eines prototypischen Lern- und Innovationsprozesses in der Region Basel im Rahmen des Feld-zu-Tisch-Projektes mit konkreten Beispielen für die Einbindung von Stakeholder:innen, Co-Creation-Workshops und den daraus resultierenden Prototypen.
- Der Leitfaden enthält Empfehlungen und praktische Instrumente für andere Regionen und Initiativen, die diesen Prozess nachahmen oder anpassen möchten.
- Der Leitfaden schließt mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse und einem Ausblick auf mögliche weitere Entwicklungen.

Durch den gesamten Leitfaden ziehen sich Überlegungen zu den Herausforderungen und Chancen der logistischen Transformation, um eine zukunftsfähige Lebensmittelversorgung zu ermöglichen. Es geht nicht nur darum, ein spezifisches Projekt zu dokumentieren, sondern auch darum, einen verständlichen, praktischen und wissenschaftlich fundierten Ansatz für die Entwicklung von regionalen B2B-Logistikideen anzubieten, der beim Übergang zu mehr regionalen nachhaltigen Lebensmittelsystemen unterstützen kann.

1.2. Nachhaltige regionale B2B-Lebensmittellogistik

Die regionale Lebensmittellogistik spielt eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung der Widerstandsfähigkeit, Effizienz und Nachhaltigkeit regionaler zukunftsfähiger Lebensmittelsysteme. Während der verbraucherorientierten Lebensmittellogistik erhebliche Forschungs- und politische Anstrengungen gewidmet wurden, hat der Bereich der regionalen Business-to-Business-Logistik (B2B) vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit erhalten. Um eine sinnvolle Auseinandersetzung mit diesem Thema zu ermöglichen, soll in den folgenden Abschnitten eine konzeptionelle Grundlage und ein kontextbezogenes Verständnis dafür geschaffen werden, was unter nachhaltiger, regionaler und B2B-Lebensmittellogistik zu verstehen ist.

1.2.1. Definition und Notwendigkeit nachhaltiger regionaler Logistik

Nachhaltige regionale Logistik bezieht sich auf die Planung, Koordination und Umsetzung von Transport-, Lager- und Vertriebssystemen, die darauf abzielen, Umweltschäden zu minimieren, die lokale Wirtschaft zu stärken und soziale Gerechtigkeit zu fördern. In Lebensmittelsystemen umfasst die Logistik mehr als nur den physischen Transport von Waren; sie integriert Aktivitäten entlang der gesamten Lieferkette – von der landwirtschaftlichen Produktion und Beschaffung bis hin zur Verpackung, Lagerung und digitalen Koordination (Kukovic et al., 2014). Diese Prozesse sind nicht nur technische Abläufe, die isoliert optimiert werden können, sondern sie dienen vielmehr als strategische Schnittstellen, die die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Interessengruppen strukturieren, Machtverhältnisse vermitteln und die Art und Weise beeinflussen, wie Werte in Lebensmittelsystemen geschaffen und verteilt werden.

Im Gegensatz zu konventionellen Logistikmodellen, die sich oft nur auf die Optimierung von Geschwindigkeit und Kosteneffizienz konzentrieren, verfolgt regionale nachhaltige Logistik eine umfassendere Systemperspektive. Dazu gehören ökologische Ziele wie die Reduktion von Treibhausgasemissionen durch Routenoptimierung und Frachtkonsolidierung sowie sozioökonomische Ziele wie die Unterstützung regionaler Lieferketten, die Gewährleistung fairer Arbeitsbedingungen und die Stärkung von Kleinproduzent:innen (Paciarotti & Torregiani, 2021; Soysal et al., 2012; Tassou et al., 2009).

Ein wichtiger Ansatz in diesem Bereich ist das Modell der kurzen Lebensmittelversorgungskette (Short Food Supply Chain, SFSC). SFSCs sind lokale Lebensmittelsysteme, die die Anzahl der Zwischenhändler reduzieren und die physische und relationale Distanz zwischen Produzent:innen und Käufer:innen verkürzen. Sie zielen nicht nur darauf ab, die Transportwege und Emissionen zu reduzieren, sondern auch vertrauensbasierte Beziehungen zu fördern, die Transparenz zu verbessern und gerechtere wirtschaftliche Vereinbarungen für Landwirtschaftsbetriebe und Lebensmittelunternehmen zu unterstützen (Paciarotti & Torregiani, 2021). Sozial- und umweltverträgliche Lieferketten (SFSC), wie sie von der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen (FAO, 2014) definiert wurden, stellen eine strukturelle Alternative zu industrialisierten Lieferketten dar und fördern Ziele wie die Vitalität des ländlichen Raums sowie die direkte Einbeziehung von Erzeuger:innen und Verbraucher:innen und den Umweltschutz.

Es ist wichtig, Nachhaltigkeit in der Logistik nicht allein als statisches Ziel zu betrachten, sondern als einen kontinuierlichen Prozess des Handelns, Lernens und Anpassens. Wie Brunori et al. (2016) argumentieren, müssen SFSCs als dynamische Systeme verstanden werden, die sich durch iterative Anpassungen weiterentwickeln, und nicht als starre Modelle, die einfach repliziert werden können. In der Praxis ist die Skalierung einer regionalen nachhaltigen Logistiklösung jedoch mit einer Vielzahl an Herausforderungen verbunden. Regionale Lebensmittelsysteme sind häufig durch eine fragmentierte Infrastruktur, geringe Transportvolumina, heterogene Nachfragemuster und mangelnde Koordination zwischen den Akteur:innen der Lieferkette gekennzeichnet (BRB, 2023; Paciarotti & Torregiani, 2021). Diese Herausforderungen erschweren eine Standardisierung und erfordern flexible, kontextsensitive Herangehensweisen.

Aus diesen Gründen ist es aus unserer Sicht vielversprechender, die Entwicklung und Umsetzung von regionalen nachhaltiger regionaler Logistiklösungen als einen kollaborativen Lern- und Innovationsprozess zu verstehen, der den Zweck, die Steuerung und die Struktur von Lebensmittelsystemen über- (bzw. neu-) denkt, um innovative Lösungen und Nachhaltigkeitsziele auf ganzheitliche und regionale Weise zu erreichen.

1.2.2. Nachhaltigkeit in der B2B-Lebensmittellogistik – ein vernachlässigter Bereich

Während das Interesse an nachhaltigen regionalen Lebensmittelsystemen wächst, bleibt die Logistikkomponente - insbesondere im B2B-Kontext – oft ein blinder Fleck. Forschung und Politik haben sich häufig auf verbraucherorientierte Lieferketten konzentriert, vor allem in (städtischen) B2C-Modellen (Business-to-Consumer), in denen Fragen der Verpackung, der Lieferemissionen und des Verbraucher:innenverhaltens viel Aufmerksamkeit geschenkt wurde (Allen et al., 2018). Die meisten Forschungsarbeiten zu nachhaltigeren Logistikkideen haben sich mit Lösungen für die Lieferung auf der letzten Meile für einzelne Verbraucher:innen befasst, z. B. mit Liefermodellen vom Bauernhof nach Hause, mit E-Großhandelsplattformen und mit städtischen Lebensmittelzentren (Melkonyan et al., 2020). Im Gegensatz dazu wurde die B2B-Logistik für regionale Lebensmittel - wie Lieferungen zwischen landwirtschaftlichen Betrieben, Großhändler:innen, Caterer:innen und Restaurants - bisher nicht ausreichend berücksichtigt (van der Werff et al., 2018).

Diese Vernachlässigung ist aus mehreren Gründen problematisch. Erstens bildet die B2B-Logistik das infrastrukturelle Rückgrat regionaler Ernährungssysteme und entscheidet darüber, ob Produkte effizient, zuverlässig und nachhaltig transportiert werden können (Vernier et al., 2021). Zweitens unterscheiden sich B2B-Lieferketten strukturell von B2C-Lieferketten (siehe Tabelle 1): Sie umfassen häufig größere Mengen, eine komplexere Koordination zwischen den Akteur:innen und strengere Zeit- und Qualitätsanforderungen. Diese Eigenschaften erfordern anderes Verständnis und besondere logistische Lösungen (Galli & Brunori, 2013). Drittens hat ein Mangel an systematischen Ansätzen für eine regionale nachhaltige B2B-Lebensmittellogistik zu einer Vielzahl improvisierter, fragmentierter und ineffizienter Systeme geführt. Kleinerzeuger:innen müssen ihre Transporte oft selbst organisieren, was zu doppelten Lieferwegen, unzureichend ausgelasteten Fahrzeugen und verpassten Gelegenheiten zur Zusammenarbeit führt (Halldórsson & Kovács, 2010). Diese Ineffizienzen untergraben sowohl die ökologische Nachhaltigkeit als auch die ökonomische Tragfähigkeit regionaler Lebensmittelinitiativen (Gruchmann et al., 2019).

Tabelle 1: Typische Unterschiede zwischen B2C- und B2B-Lebensmittellogistik (Halldórsson & Kovács, 2010; Treiblmaier & Strebinger, 2008).

Merkmal	B2C (Business-to-Consumer)	B2B (Business-to-Business)
Volumen pro Transaktion	Kleinere Einzelbestellungen	Oft größere Sammelbestellungen
Häufigkeit	Hohe Frequenz, kleinere Mengen	Notwendigkeit von besser koordinierter Frequenz, oft höheres Volumen
Logistikbedarf	Letzte Meile, städtische Knotenpunkte	Lagerverteilung, Kühlkettenmanagement
Schwerpunkt Nachhaltigkeit	Effiziente letzte-Meile-Lösungen, Verpackungsreduzierung	Bessere Koordination von Angebot und Nachfrage, Ladungs-konsolidierung, energieeffizienter Transport

1.2.3. Einblicke in die B2B-Lebensmittellogistik-Landschaft in Basel

Die Region Basel ist ein aufschlussreiches Beispiel für die Untersuchung der Herausforderungen und Chancen der regionalen B2B-Lebensmittellogistik. Trotz der geografischen Nähe zur landwirtschaftlichen Produktion und einer gut ausgebauten Infrastruktur leidet das derzeitige Lebensmittelsystem in und um Basel unter strukturellen Ineffizienzen. Dazu gehören fragmentierte Liefersysteme, eine verbesserungswürdige Koordination zwischen Produzent:innen und Abnehmer:innen (Beretta et al., 2013) und eine übermäßige Abhängigkeit von traditionellen Logistikdienstleistern, die oft nicht in der Lage sind, die Bedürfnisse kleiner oder nachhaltigkeitsorientierter Akteur:innen zu erfüllen (Belz, 2004; Puertas et al., 2020).

Diskussionen und Beobachtungen im Rahmen des Projekts Feld-zu-Tisch haben gezeigt, dass viele regionale Erzeuger:innen die Belieferung mehrerer Kund:innen selbstständig organisiert haben - oft mit privaten Fahrzeugen, nach unregelmäßigen Zeitplänen und ohne Zugang zu konsolidierten Logistikdienstleistungen. Dies erhöht nicht nur den ökologischen Fußabdruck des Lebensmitteltransports, sondern verursacht auch erhebliche Arbeits- und Opportunitätskosten für die Erzeuger:innen.

Auf der Nachfrageseite haben Restaurants, Einzelhandel und Caterer:innen in Basel in der Regel ihre eigenen Logistikvereinbarungen, die selten mit anderen Akteuren/innen koordiniert werden. Das Ergebnis ist ein Flickenteppich isolierter Logistiklösungen, was zu einer unzureichenden Auslastung der Transportkapazitäten und unnötigen Fahrten in der gesamten Region führt. Diese Herausforderungen werden durch das Fehlen einer gemeinsamen Plattform und Dateninfrastruktur, die die Kommunikation und Koordination zwischen den verschiedenen Akteur:innen unterstützen könnte, verschärft.

Als Antwort auf diese Lücken wurde von der Genossenschaft Lebensmittel Netzwerk Basel das Projekt Feld-zu-Tisch lanciert. Es zielt unter anderem darauf ab, ein kooperatives, regional angepasstes Logistiknetzwerk zu schaffen, das den direkten Handel zwischen Erzeuger:innen und Käufer:innen erleichtert, wie im nächsten Abschnitt näher erläutert wird.



Zum Weiterlesen

- Dani, S. (2025). Food supply chain management and logistics: Understanding the challenges of production, operation and sustainability in the food industry. Kogan Page Publishers.
- Sipple, D., & Schanz, H. (2021). Hebelpunkte lokaler Ökonomien: Der Betreiberückgang im lokalen Lebensmittelhandwerk aus systemischer Perspektive. Raumforschung und Raumordnung/Spatial Research and Planning, 79(1), pp. 58-72. <https://doi.org/10.14512/rur.33>

1.3. Einführung in das Projekt Feld-zu-Tisch (Lebensmittel Netzwerk Basel) und seine Plattform

Feld-zu-Tisch ist ein Projekt des Lebensmittel Netzwerk Basel, das lokale Produzent:innen, Gastronom:innen und Einzelhändler:innen zusammenbringt und den direkten Handel mit regionalen Lebensmitteln erleichtern will. Die als Genossenschaft organisierte Initiative bietet einen digitalen Marktplatz und koordiniert Lieferungen und schafft so eine auf die Bedürfnisse der Region zugeschnittene logistische Infrastruktur. Feld-zu-Tisch befindet sich noch in der Startphase und ist ein Versuch, den Zugang zu qualitativ hochwertigen, lokal produzierten Lebensmitteln in der Region Basel zu verbessern und gleichzeitig die Verbindungen zwischen denjenigen, die Lebensmittel produzieren, und denjenigen, die sie verwenden oder verkaufen, zu stärken.

Anstatt als traditionelle Händler:in zu agieren, stellt das Lebensmittel Netzwerk Basel mit dem Projekt Feld-zu-Tisch Werkzeuge und Strukturen zur Verfügung, die es Produzent:innen und Käufer:innen ermöglichen, direkt miteinander zu interagieren. Dazu gehören wöchentliche Bestellzyklen, koordinierte Liefermechanismen und eine gemeinsame Plattform, die die Koordination des Kaufens und Verkaufens vereinfacht. Auf diese Weise reagiert das Lebensmittel Netzwerk Basel auf eine Reihe gemeinsamer Herausforderungen, mit denen kleine Erzeuger:innen und regionale Käufer:innen konfrontiert sind - wie fragmentierte Lieferungen, hohe Koordinationskosten und mangelnde Sichtbarkeit lokaler Produkte. Das Genossenschaftsmodell spiegelt auch ein größeres Ziel wider: die gemeinsame Entwicklung eines alternativen zukunftsfähigen Lebensmittelsystems, welches Zusammenarbeit, gemeinsame Verantwortung und regionale Wertschöpfung in den Mittelpunkt stellt.

1.3.1. Eine Vision für regionalen und nachhaltigen Lebensmittelversorgung

Feld-zu-Tisch wurde mit dem Ziel lanciert, regionale Lebensmittelversorgungsketten zu stärken, indem lokale Erzeuger:innen leichter mit Gastronom:innen, Einzelhändler:innen und anderen B2B-Einkäufer:innen in Kontakt treten können. Die Kernidee ist einfach: Durch die Reduzierung von Zwischenhändler:innen und logistischer Komplexität können regionale Lebensmittel sichtbarer, zugänglicher und wirtschaftlich rentabler werden.

Das Projekt unterstützt ein Direktvermarktungsmodell, bei dem Produzent:innen aus einem Umkreis von etwa 30 Kilometern um Basel ihre Produkte auf einem digitalen Marktplatz anbieten können, während Käufer:innen wöchentlich gebündelte und benutzerfreundliche Bestellungen aufgeben können. Ziel ist es, die Präsenz regionaler Lebensmittel in Gastronomie und institutionellen Einrichtungen wie Kindergärten und Krankenhäusern zu erhöhen. Während viele Lebensmittel heutzutage lange und undurchsichtige Lieferketten durchlaufen, konzentriert sich das Projekt Feld-zu-Tisch auf den Aufbau eines Lebensmittelsystems, in dem Frische, Herkunft und Beziehungen direkter erlebt werden können.

Zentral ist, dass das Projekt einen ganzheitlichen Ansatz verfolgt und nicht auf die alleinige Optimierung der Logistik beschränkt ist. Es fördert auch eine Vision der Esskultur, in der die Wertschätzung für handwerkliches Können, gute Böden, glückliche Tiere und gegenseitiger Respekt Teil des Wertesystems sind, das das Handeln im Lebensmittelsystem leitet. Diese Werte spiegeln sich nicht nur in den angebotenen Produkten wider, sondern auch in den Beziehungen, die innerhalb des Netzwerks zwischen Landwirt:innen, Verarbeiter:innen, Köch:innen und Einzelhändler:innen aufgebaut werden.

1.3.2. Ein kooperativer und transparenter Markt für eine regionale nachhaltige B2B-Lebensmittellogistik

Über die Plattform des Feld-zu-Tisch-Projekts können Erzeuger:innen ihre verfügbaren Produkte hochladen und Abnehmer:innen wöchentlich Bestellungen bei mehreren Erzeuger:innen in einer gebündelten Einkaufsabwicklung aufgeben. Dies vereinfacht die Beschaffungsprozesse für die Abnehmer:innen und bietet den Erzeuger:innen Transparenz und Planungssicherheit. Durch die genossenschaftliche Struktur sind Erzeuger:innen und Abnehmer:innen nicht nur Nutzer:innen des Systems, sondern auch Miteigentümer:innen, die dessen Entwicklung mitgestalten.

Die Preisgestaltung wird von den Erzeuger:innen selbst bestimmt, die auch die Vermarktung ihrer Produkte selbst in der Hand haben. Auf den Verkaufserlös wird aktuell eine im Voraus klar kommunizierte Nutzungsgebühr erhoben, die zur Aufrechterhaltung des genossenschaftlichen Betriebs beiträgt. Die Bestellungen werden digital übermittelt und die Erzeuger:innen sind für die Vorbereitung und Bündelung der Waren für die Lieferung verantwortlich. Wenn möglich, werden die Lieferungen koordiniert, um Redundanzen zu minimieren, die Transporteffizienz zu verbessern und die Umweltbelastung zu reduzieren.

Obwohl sich die Plattform noch in der Startphase befindet, wurde hierdurch bereits ein erster gemeinsamer Ansatz geschaffen, der dazu beitragen kann, die Belastung durch individuelle Liefervereinbarungen zu verringern. Sobald die Plattform voll funktionsfähig ist, wissen die Erzeuger:innen, was sie wann an wen liefern müssen. Die Abnehmer:innen wiederum erhalten frische, regionale Produkte mit minimalem Koordinationsaufwand. Der Abrechnungsprozess ist automatisiert und kollektiv, was die Abläufe für alle Beteiligten weiter rationalisiert.

1.3.3. Lebensmittellogistik durch Gemeinschaft und Innovation neu denken

Feld-zu-Tisch ist nicht nur ein Marktplatz - es stützt ein Netzwerk mit dem Ziel, die Art und Weise, wie Lebensmittel in der Region beschafft, geliefert und genossen werden, nachhaltig zu verändern und zukunftsfähig zu gestalten. Die Genossenschaftsform fördert aktive Beteiligung und Mitverantwortung. Die Mitgliedern treffen sich regelmäßig zu Netzwerkveranstaltungen, um Wissen auszutauschen, über gemeinsame Herausforderungen nachzudenken und Möglichkeiten der weiteren Zusammenarbeit zu erkunden.

Dieser Geist der Zusammenarbeit erstreckt sich auch auf die Gestaltung und Umsetzung möglicher Logistiklösungen. Anstatt sich auf zentralisierte Distributoren zu verlassen, unterstützt das Projekt Feld-zu-Tisch dezentralere und selbstorganisierte Liefermodelle - manchmal unter Nutzung bestehender Routen oder unter Einbeziehung von Abnehmer:innen als Mini-Hubs. Diese gemeinsamen Logistikbemühungen befinden sich noch in der Entwicklung, spiegeln aber den breiteren Wunsch wider, innovative und kontextbezogene zukunftsfähige Lösungen zu erarbeiten.

Während des Lern- und Innovationsprozesses, der dieses Projekt begleitete, diente das Projekt Feld-zu-Tisch sowohl als praktisches Testfeld als auch als Experimentierraum. Das Projekt half dabei, Schlüsselfragen und Bedürfnisse im Bereich der regionalen B2B-Lebensmittellogistik zu identifizieren und ermöglichte es den Teilnehmer:innen, erste Ideen zu entwickeln und zu testen. Diese Erfahrung trug nicht nur zur Weiterentwicklung der Plattform selbst bei, sondern auch zur gemeinsamen Entwicklung von Instrumenten, Methoden und Perspektiven, die für andere regionale Lebensmittelsysteme in der ganzen Schweiz nützlich sein können.



2.

Ziele, Werte und Ambitionen bei der Gestaltung von Lern – und Innovationsprozessen

2.1. Prinzipien für die Gestaltung von Lern- und Innovationsprozessen für eine regionale nachhaltige B2B Logistik

Die Entwicklung einer regionalen nachhaltigen B2B-Lebensmittellogistik erfordert nicht nur technische Lösungen, sondern auch sorgfältig gestaltete Prozesse, die es den Akteur:innen ermöglichen, gemeinsam zu lernen, koordiniert zu experimentieren und kollaborativ nach Innovationen zu suchen und zu gestalten. Solche Prozesse müssen sich an klar formulierten, gemeinsamen Zielen, Werten und Ambitionen orientieren, die die Komplexität und Bedeutung des Übergangs zu zukunftsfähigeren Lebensmittelsystemen widerspiegeln. Im Kontext der regionalen B2B-Lebensmittellogistik bedeutet dies, sowohl die operativen Herausforderungen des Transports, der Lagerung und der Verteilung als auch die sozialen und institutionellen Dynamiken, die diesen Systemen zugrunde liegen, anzugehen.

In diesem Abschnitt werden die wichtigsten Gestaltungsprinzipien, Ziele und konzeptionellen Rahmenbedingungen vorgestellt, die die Entwicklung von Lern- und Innovationsprozessen unterstützen können. Hierzu werden die grundlegenden Ziele und Werte reflektiert, die in die Prozessgestaltung eingeflossen sind. Darüber hinaus wird die Notwendigkeit der Initiierung von Multi-Stakeholder:innen-Ansätzen diskutiert, um der komplexen Natur von Nachhaltigkeitsfragen und der sozialen und institutionellen Dynamik in der B2B-Lebensmittellogistik gerecht zu werden. Diese Überlegungen basieren sowohl auf dem theoretischen Rahmen, der in diesem Projekt verwendet wurde, als auch auf den praktischen Erfahrungen, die während der Umsetzung des Projekts Feld-zu-Tisch in Basel gesammelt wurden.

2.1.1. Ziele, Werte und Ambitionen, die bei der Gestaltung von Lern- und Innovationsprozessen zu berücksichtigen sind

Die Gestaltung effektiver Lern- und Innovationsprozesse für eine nachhaltige regionale B2B-Lebensmittellogistik erfordert eine klare normative und strategische Grundlage. Im Mittelpunkt stehen drei miteinander verbundene Ziele: (1) die Stärkung kleiner regionaler Produzent:innen und Unternehmen, (2) die Verbesserung des Zugangs zu Gütern und Dienstleistungen in fragmentierten Lebensmittelsystemen und (3) die gemeinsame Entwicklung von Logistiklösungen, die ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeitsziele integrieren (BRB, 2023). Diese übergeordneten Ziele prägen die Akteur:innenlandschaft, Problemdefinitionen und Lösungsansätze in unterschiedlichen Kontexten. Die Kernfrage für Prozessgestalter:innen lautet: "Wie können wichtige Stakeholder:innen befähigt und motiviert werden, sich aktiv an der Entwicklung nachhaltiger regionaler B2B-Logistikideen zu beteiligen, damit sie anschließend die Gestaltung und Umsetzung mit unterstützen? Anstatt isolierte Engpässe zu beheben, müssen solche Prozesse Veränderungen ermöglichen, indem sie integrative Räume für Dialog, gemeinsames Lernen und Ko-Kreation schaffen. Dies erfordert die Berücksichtigung unterschiedlicher Stakeholder:innen-Prioritäten bei gleichzeitiger Anpassung an neue Erkenntnisse und sich verändernde Bedingungen.

Neben den Zielen spielt auch das gemeinsame Werteverständnis eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung kollaborativer Logistiklösungen. Dazu können Werte wie Fairness, Zuverlässigkeit, Nachhaltigkeit und regionale Identität gehören, die die Entscheidungsfindung und das Engagement der Stakeholder:innen leiten (BRB, 2023). Beispielsweise können für Kleinbauer:innen Selbstbestimmung und faire Preisgestaltung im Vordergrund stehen, für Logistikdienstleister Effizienz oder für kommunale Initiativen Gemeinwohl und Erreichbarkeit. Diese Werte werden jedoch nicht immer von Anfang an geteilt, sondern bedürfen der bewussten Artikulation, Aushandlung und kontinuierlichen Reflexion. Die Sichtbarmachung unterschiedlicher Prioritäten und Perspektiven ermöglicht eine konstruktive Abstimmung und Zusammenarbeit (Moulaert, 2013). Ebenso sind Vertrauen, gegenseitiger Respekt und Verbindlichkeit nicht nur ethische Ideale, sondern auch funktionale Notwendigkeiten für die Zusammenarbeit mehrerer Akteur:innen. Die Forschung zur kollaborativen Zusammenarbeit zeigt, dass transparente Kommunikation und gemeinsame Ziele entscheidend sind, um institutionelle Trägheit zu überwinden und dauerhafte Partnerschaften aufzubauen (Ansell & Gash, 2008).

Darüber hinaus spielen Ambitionen und eine gemeinsame Vision eine transformative Rolle. Initiativen, die sich ausschließlich auf operative Lösungen konzentrieren, laufen Gefahr, reaktiv und fragmentiert zu bleiben. Die Gestaltung zukunftsfähiger regionaler B2B-Logistik als Teil einer umfassenderen Vision - wie

die Umgestaltung des regionalen Ernährungssystems oder die Schaffung logistischer Gemeingüter - trägt hingegen dazu bei, das Engagement und die Kreativität zu fördern, die für eine langfristige Wirkung erforderlich sind. Letztendlich müssen Lern- und Innovationsprozesse eine Balance zwischen klar definierten Zielen und einer anpassungsfähigen Offenheit finden. Die Klärung übergeordneter Ziele bietet Orientierung, während Flexibilität es ermöglicht, auf die Besonderheiten des Ortes, die Verschiedenartigkeit der Werte der jeweiligen Akteur:innen und des Zeitrahmens zu reagieren.

Nachdem ein umfassendes übergeordnetes Ziel festgelegt wurde, können je nach den Ergebnissen des Kooperationsprozesses weitere logistikspezifische Ziele hinzugefügt werden. Tabelle 2 zeigt einige Beispiele für gemeinsame und spezifischere unternehmensübergreifende Herausforderungen, die von verschiedenen Akteur:innen identifiziert wurden und im Rahmen des Prozesses (BRB, 2023) angegangen werden könnten.

Tabelle 2: Beispiele für allgemeine und spezifischere miteinander verbundene B2B-Herausforderungen (vgl. BRB, 2023)

Produzent:innen und Verarbeiter:innen	Für Händler:innen und Gastronom:innen
- Standards und Erwartungen der Einzelhändler schwierig umzusetzen - Machtgefälle zwischen Einzelhändlern und Produzent:innen - Unzureichende Kenntnisse über die Nachfrage nach regionalen Waren - Abhol- und Lieferzeiten können nicht zuverlässig geplant werden - Fehlende Transparenz über verfügbare Fracht- oder Lagerkapazitäten	- Hohe Personalkosten für Logistik und Vertrieb - Hohe Verwaltungskosten für Logistik und Vertrieb - Teure Lagerhaltung - Zusätzliche Kosten für den regionalen Einkauf in kleinem Maßstab - Komplexe Routenplanung und Koordinationsherausforderungen - Rechtliche Unsicherheiten und regulatorische Hürden - Unzureichende Kenntnisse über das Angebot an regionalen Waren - Lieferzeiten können nicht zuverlässig geplant werden

2.1.2. Komplexe Probleme und die Notwendigkeit zur Initiierung von Multi-Stakeholder:innen-Prozessen

Die Herausforderungen einer regionalen nachhaltigen B2B-Lebensmittellogistik stellen das dar, was in der Theorie als „Wicked Problems“ bezeichnet wird, d.h. Probleme, die komplex und voneinander abhängig sind und für die es keine eindeutigen Lösungen gibt (Rittel & Webber, 1973). Diese Herausforderungen sind gekennzeichnet durch eine Vielzahl von Akteur:innen mit unterschiedlichen und manchmal widersprüchlichen Interessen, unsicheres oder unvollständiges Wissen über den Zielzustand und einen dynamischen Kontext, der sich im Laufe der Zeit verändert. In solchen Situationen sind herkömmliche Planungsmethoden nicht ausreichend. Stattdessen ist ein partizipativer, iterativer Ansatz erforderlich, der Co-Creation, Dialog und gegenseitiges Lernen für die gemeinschaftliche Entwicklung einer wünschenswerten zukünftigen Lösung in den Mittelpunkt stellt.

Regionale nachhaltige B2B-Lebensmittellogistik ist ein Beispiel für eine solche Problemstellung. Sie muss ökologische, soziale und wirtschaftliche Ziele in Einklang bringen und dabei institutionelle Silos, Kapazitätsengpässe und kulturelle Unterschiede überwinden. Darüber hinaus wird sie von volatilen externen Faktoren beeinflusst (von gesetzlichen Rahmenbedingungen und Marktanreizen bis hin zu Kraftstoffpreisen, Landnutzung und Verfügbarkeit von Arbeitskräften), die kein:e einzelne:r Akteur:in allein beeinflussen kann. Gleichzeitige haben die verschiedenen Akteur:innen unterschiedliche Wertverständnisse und Zielsetzung.

Aus diesem Grund sind Lern- und Innovationsprozesse, an denen mehrere Akteur:innen beteiligt sind, unerlässlich. Sie schaffen einen gemeinsamen Raum, um Stellschrauben zu identifizieren, Hypothesen in der Praxis zu testen, Annahmen im Laufe der Zeit zu überprüfen und das für eine langfristige Zusammenarbeit notwendige Vertrauen aufzubauen. Solche Prozesse müssen jedoch sorgfältig moderiert und gestaltet werden. Traditionelle hierarchische Governance-Strukturen sind in der Regel schlecht geeignet, um mit Komplexität umzugehen, da sie dazu neigen, Kontrolle über Emergenz und Effizienz über Inklusivität zu stellen. Entscheidungen über Routen, Knotenpunkte, Fahrzeuge und Fahrpläne sind mit Fragen der Kontrolle, Verantwortung und Macht verwoben. Stattdessen müssen Prozessdesigner:innen auf adaptive, relationale Konzepte zurückgreifen, die Innovation als ein verteiltes und lernintensives Unterfangen betrachten (Ansell & Gash, 2008; Brown et al., 2010).

2.1.3. Rahmenbedingungen und theoretische Ansätze für Multi-Stakeholder:innen-Lern- und Innovationsprozesse

Mehrere theoretische Ansätze bieten Orientierung für die Gestaltung partizipativer Lern- und Innovationsprozesse, die in der Lage sind, komplexe Herausforderungen zu bewältigen. Zu den einflussreichsten in diesem Projekt verwendeten Ansätze gehören die Effectuation-Theorie, Theory U und die partizipativen Ansätze des Art of Hosting.

Die Effectuation-Theorie, entwickelt von Saras Sarasvathy (2001), bietet eine Logik für unternehmerisches Handeln unter unsicheren Bedingungen. Anstatt mit festen Zielen zu beginnen und zu versuchen, die Ergebnisse zu kontrollieren, betont die Effectuation-Theorie, wie wichtig es ist, mit den vorhandenen Ressourcen - wie Netzwerken, Ressourcen und Fähigkeiten - zu beginnen und diese zu nutzen, um gemeinsam mit Partnern Ziele und neue Zukünfte zu entwickeln. Die Grundprinzipien der Effectuation-Theorie - wie „Bird in Hand“ (mit dem beginnen, was vorhanden ist), „Affordable Loss“ (nur das investieren, was man sich leisten kann zu verlieren) und „Crazy Quilt“ (Partnerschaften durch Engagement statt durch Vorhersagen aufbauen) - eignen sich gut für die sich entwickelnde und ressourcenbeschränkte Natur der Suche nach zukunftsfähigen regionalen nachhaltigen B2B-Logistiklösungen.

Die von Otto Scharmer (2009) entwickelte „Theory U“ bietet einen ergänzenden Rahmen, der sich auf bewusstseinsbasiertes kollektives Handeln konzentriert. Sie geht davon aus, dass wirksame Innovationen dann entstehen, wenn die Beteiligten in der Lage sind, vergangene Annahmen „loszulassen“, sich mit ihren tieferen Absichten zu verbinden, die sich abzeichnende Zukunft zu „erspüren“ und in einem tiefgreifenden Reflexions- und Dialogprozess mit neuen Ansätzen zu experimentieren. „Theory U“ zielt darauf ab, das Engagement der Stakeholder:innen von einer reaktiven Problemlösung hin zu einer generativen Co-Creation zu verlagern. Sie hat sich als besonders effektiv in komplexen Umgebungen mit vielen Akteur:innen erwiesen, in denen Beziehungsdynamiken und Mentalitäten ebenso wichtig sind wie technisches Wissen.

„Art of Hosting“ baut auf diesen Ideen auf und bietet praktische Moderationstechniken für einen inklusiven, emergenten Dialog. Die Methoden - wie Appreciative Inquiry, Open Space Technology und World Café – ermöglichen Wertschätzung, verteilte Führung und kollektive Intelligenz. Anstatt eine starre Struktur vorzugeben, schaffen diese Ansätze Räume für Dialog und Experimente, die den Teilnehmer:innen helfen, gemeinsame Werte zu entdecken, Bündnisse zu schließen und sich zu gemeinsamen Aktionen zu verpflichten (Bushe & Marshak, 2015; Owen, 2008). Die Grundhaltung signalisiert das Erkennen und die Wertschätzung des Besten der Menschen und ihres Umfeldes (Welt), die Bejahung und Bestätigung von Stärken und Erfolgen sowie die Identifikation der Elemente, die Lebendigkeit und Kraft in eine neue Lösung (hier regionale nachhaltige B2B-Logistiklösung) bringen.

Gemeinsam unterstreichen diese Ansätze die Bedeutung von partizipativer Sinnfindung, iterativem Experimentieren und vertrauensbasierter Steuerung für transformativen Wandel. Tabelle 3 gibt einen Überblick über diese Rahmenwerke und ihre Anwendbarkeit auf eine regionale nachhaltige B2B-Logistiklösung.

Tabelle 3: Ansätze für Multi-Stakeholder-Lern- und Innovationsprozesse

Ansätze	Schlüsselkonzepte und -prinzipien	Anwendung Nachhaltige B2B-Logistik
Effectuation: Umgang mit Unsicherheit und Ko-Kreation (Sarasvathy, 2001)	- Bird in Hand: Mit den verfügbaren Ressourcen, Fähigkeiten und Interessengruppen beginnen. „Was habe ich?“. - Affordable Loss: Fokus auf das, was Sie sich leisten können zu verlieren, statt auf die erwarteten Gewinne. „Was bin ich bereit zu verlieren?“. - Lemonade: Unerwartete Entwicklungen als Chance nutzen. „Wie kann ich reagieren?“. - Crazy Quilt: Lösungen durch Partnerschaften schaffen, statt starr zu planen. „Wen kenne ich?“. - Pilot in the Plane: Zukunft durch Handeln statt durch Vorhersagen gestalten. "Was kann ich beitragen?".	- Fördert adaptives Experimentieren statt starrer strategischer Planung. - Fördert die Partizipation der Stakeholder:innen und schafft Vertrauen und Kooperation. - Unterstützt flexible Geschäftsmodelle, die sich auf Basis von Echtzeit-Feedback weiterentwickeln.
Theory U: Tiefgreifende Systemveränderung durch achtsames Handeln (Scharmer, 2009)	Kernbewegungen: - Beobachten, nicht urteilen (Open Mind): Aufmerksam zuhören und bestehende Systeme kritisch reflektieren. - Sich auf verschiedene Perspektiven einlassen (Open Heart): Sich mit Interessengruppen auseinandersetzen, um ein gemeinsames Verständnis zu fördern. - Aus der entstehenden Zukunft heraus handeln (Open Will): Mit kleinen Lösungen experimentieren, bevor sie skaliert werden. Schlüsselkomponenten: - Presencing: Ein tiefgreifender Bewusstseinsprozess, um systemische Herausforderungen zu verstehen. - Soziales Feld: Die Beziehungsdynamik, die die Entscheidungsfindung beeinflusst. - Prototyping: Kleine Experimente, um Lösungen zu verfeinern.	- Schafft Vertrauen zwischen den Stakeholder:innen durch aufmerksames Zuhören und gemeinsame Sinnsuche. - Ermutigt zum Experimentieren, bevor Logistiklösungen skaliert werden. - Erleichtert den Wandel von Denkmustern und ermöglicht systemische Veränderungen statt fragmentierter Interventionen (Scharmer, 2022).
Art of Hosting: Ein partizipativer Ansatz für Ko-Kreation (Art of Hosting Handbook, 2019).	- Ko-Intelligenz & Selbstorganisation: Erkennen, dass innovative Lösungen aus unterschiedlichen Perspektiven entstehen. - Partizipative Prozesse: Stakeholder:innen als aktive Mitwirkende und nicht als passive Empfänger/innen von Entscheidungen einbeziehen. - Balance zwischen Chaos und Ordnung: Strukturierte und dennoch flexible Prozesse schaffen, die Kreativität und neue Lösungen ermöglichen.	- Ermutigt zu offenen und inklusiven Räumen der Zusammenarbeit und fördert dadurch das Engagement und die gemeinsame Verantwortung der Stakeholder:innen.
Appreciative Inquiry: Positive Veränderung durch Erkundung (Cooperrider & Srivastva, 2005)	- Discovery: Erkennen, was gut funktioniert. - Dream: Sich eine wünschenswerte Zukunft vorstellen. - Design: Innovative Lösungen ko-kreieren. - Destiny: Veränderungen umsetzen und aufrechterhalten.	- Stärkt die Zusammenarbeit zwischen den Stakeholder:innen durch die Anerkennung und Wertschätzung dessen, was bereits existiert und funktioniert. - Fördert die gemeinsame Entwicklung von Logistiklösungen auf der Grundlage dessen, was bereits funktioniert. - Hilft bei der Organisation von partizipativen Workshops, die Kreativität und Engagement freisetzen.
Open Space Technology (OST) (Owen, 2008)	- Die Teilnehmenden schlagen Diskussionsthemen vor. - Sie organisieren sich in Arbeitsgruppen. - Die Ergebnisse werden dokumentiert und ausgetauscht.	- Ermöglicht Produzent:innen, Käufer:innen und Logistikanbieter:innen, gemeinsam Herausforderungen zu definieren und praktikable Lösungen zu entwickeln.

2.1.4. Leitprinzipien und -werte für Erarbeitung und Umsetzung von lernbasierten zukunftsfähigen regionalen B2B-Logistikideen

Aus diesen theoretischen Grundlagen und den praktischen Erfahrungen der Autor:innen lassen sich eine Reihe von Leitprinzipien und Werte für lernbasierte Logistikinnovationen formulieren.

Erstens: Eine **systemische Perspektive** ist unabdingbar. Logistik kann nicht losgelöst von Produktions-, Konsum- und Verwaltungsstrukturen betrachtet werden. Maßnahmen müssen daher auf einem systemischen Denken basieren, das versucht, Zusammenhänge, Rückkopplungsschleifen und unbeabsichtigte Folgen zu verstehen (Meadows, 1999). Die Gestaltung und Umsetzung des Lern- und Innovationsprozesses sollte daher eine endogene Perspektive fordern und fördern.

Zweitens: Die **Beteiligung und Mitgestaltung von Stakeholder:innen** ist ein zentrales Prinzip. Nachhaltige Logistiklösungen können nicht allein durch Top-down-Planung entstehen. Sie müssen daher mit (und nicht nur für) denjenigen entwickelt werden, die sie nutzen sollen. Dies erfordert die aktive Beteiligung von Produzent:innen, Einzelhändler:innen, Logistikdienstleister:innen, öffentlichen Einrichtungen und Bürger:innen von Anfang an. Co-Creation kann Vertrauen fördern, lokales Wissen erschließen und unterschiedliche Anreize auf gemeinsame Ziele ausrichten (Ansell & Gash, 2008).

Drittens: **Experimente und Iterationen** müssen aktiv begrüßt werden. Anstatt auf perfekte Bedingungen oder ausgereifte Pläne zu warten, sollten lernbasierte Innovationsprozesse den Schwerpunkt auf Prototyping, Experimentieren/Testen und Verfeinern legen. Es ist notwendig, ins „Machen“ zu kommen - Ideen für Logistikinnovationen sollten daher mit kleinen Prototypen beginnen, die auf der Grundlage von Feedback angepasst und skaliert werden können. Dies ermöglicht "Learning by Doing" und reduziert das Risiko des Scheiterns im großen Maßstab. Dieser Ansatz entspricht dem Effectuation-Prinzip des „affordable loss“ und ermöglicht es den Beteiligten, trotz Unsicherheit Fortschritte zu erzielen (Saravathy, 2001).

Viertens: **Gemeinsames Lernen und Empathie** sind entscheidend. Eine effektive Zusammenarbeit hängt von der Fähigkeit und dem Willen der Beteiligten ab, die Perspektiven der anderen zu verstehen und zu schätzen. Die Akteur:innen in der Logistik arbeiten oft mit unterschiedlichen Rationalitäten - ökonomisch, sozio-ökologisch, operativ - und bringen möglicherweise unterschiedliche Erwartungen mit an den Tisch. Strukturierte Reflexion, Storytelling und aufmerksames Zuhören sind wichtige Methoden, um diese Beziehungsfähigkeit zu kultivieren. Eine bewusste Moderation und ein reflektierender Dialog, inspiriert von den Ansätzen der „Theory U“ und des „Art of Hosting“, können helfen, diese Unterschiede zu überbrücken und ein Gefühl für das gemeinsame Ziel zu entwickeln (Scharmer, 2022).

Fünftens: Ideen für B2B-Lebensmittellogistik müssen **skalierbar und anpassungsfähig** sein. Gleichzeitig sollen sie flexibel für unterschiedliche regionale Kontexte sein und eine kohärente Struktur aufweisen, die den Lerntransfer und eine Replikation unterstützt. Dies erfordert ein Gleichgewicht zwischen Standardisierung/Automation und Flexibilität/(Er-)Neuerung sowie Investitionen in Steuerungsmechanismen, die den Austausch und Wissenstransfer zwischen lokalen Ansätzen sowie Möglichkeiten der Modularisierung und das kontinuierliche Lernen unterstützen.

Schließlich müssen **Transparenz und Fairness** die Verteilung von Vorteilen und Verantwortlichkeiten bestimmen. Es ist wichtig, dass alle Beteiligten ein gemeinsames „Big Picture“ und „Win-Win“-Verständnis entwickeln können. Dazu gehören ein gemeinsames Verständnis über die Preisstrukturen, ein fairer Zugang zu Dienstleistungen und ein kollaboratives, integratives Management der gemeinsamen Infrastruktur.

Diese Prinzipien sind keine abstrakten Ideale, sondern praktische Voraussetzungen für den Aufbau regionaler nachhaltiger B2B-Logistiklösungen, die sich in einer komplexen Welt behaupten können.

2.1.5. Ansätze für ein multidimensionales Evaluierungssystem

Um nachhaltige Innovationen in der regionalen Logistik zu unterstützen, ist es wichtig, über eine eindimensionale Erfolgsbewertung hinauszugehen. Herkömmliche Bewertungen konzentrieren sich oft nur auf die wirtschaftliche Effizienz oder die logistische Leistung und vernachlässigen die soziale und ökologische Dimension. Ein multidimensionales Bewertungssystem hingegen ermöglicht es den Beteiligten, Innovationen anhand einer Reihe von Kriterien zu bewerten, die die Komplexität der Nachhaltigkeitsziele widerspiegeln. Ein solcher Ansatz steht im Einklang mit neueren wissenschaftlichen

Erkenntnissen, die einen "Strong Sustainability"-Ansatz fordern, der in der Lage ist, qualitative Ergebnisse und systemische Auswirkungen zu integrieren (Gibson, 2006).

Ein multidimensionales Bewertungssystem, das gemeinsam mit den Stakeholder:innen entwickelt wurde, bietet eine praktische Grundlage für reflektiertes und integratives Lernen. Es ermöglicht allen Akteur:innen zu beurteilen, ob Innovationen nicht nur funktional, sondern auch wünschenswert und machbar sind und mit den übergeordneten Nachhaltigkeitszielen übereinstimmen. Zu diesem Zweck integriert das vorgeschlagene Bewertungsmodell drei komplementäre Perspektiven: (1) übergreifende Innovationslinsen, (2) Nachhaltigkeitsdimensionen, die spezifisch für Short Food Supply Chains (SFSC) sind, und (3) logistische und organisatorische Bausteine, die an regionale B2B-Lebensmittellogistik-kontexte angepasst sind.

Die Innovationslinsen (Shapira et al., 2017; Wyss et al., 2023) sind ein nützlicher Bewertungsrahmen, der vier Perspektiven unterscheidet: Nachhaltigkeit, Erwünschtheit, Machbarkeit und Tragfähigkeit. Diese Linsen helfen dabei, nicht nur die technische Effektivität einer Lösung zu bewerten, sondern auch ihr breiteres transformatives Potenzial. Die Nachhaltigkeitsperspektive konzentriert sich auf die Frage, ob eine Innovation zu mehr regenerativen, zirkulären und widerstandsfähigen Systemen beiträgt, die das ökologische Gleichgewicht und das soziale Wohlergehen insgesamt fördern. Die Erwünschtheit bezieht sich auf die Bedürfnisse und Bestrebungen der Nutzer:innen und Interessengruppen, wobei der Schwerpunkt auf Inklusivität, Nutzbarkeit und kultureller Relevanz liegt. Bei der Machbarkeit geht es darum, ob eine Innovation mit der vorhandenen Infrastruktur, den vorhandenen Ressourcen und der institutionellen Unterstützung realisierbar ist. Bei der Tragfähigkeit wiederum geht es um die langfristige wirtschaftliche Profitabilität, d.h. ob die Idee „lebensfähig“ und über einen längeren Zeitraum rentabel ist.

Parallel dazu bietet die Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen (FAO, 2014) spezifische Nachhaltigkeitsziele für kurze Lebensmittelversorgungsketten (Short Food Supply Chains, SFSCs) an, die den Bewertungsprozess durch eine gezielte Ausrichtung bereichern können. Diese Ziele umfassen vier miteinander verbundene Dimensionen. Erstens bezieht sich gute Governance auf ethische Standards, partizipative Strukturen und institutionelle Rechenschaftspflicht. Zweitens umfasst die ökologische Integrität Faktoren wie Emissionsreduktion, Boden- und Wasserschutz, Schutz der Biodiversität, Energie- und Materialeffizienz sowie Tierschutz. Drittens umfasst soziales Wohlergehen faire Arbeitsbedingungen, Gerechtigkeit, Arbeitsrechte, menschliche Gesundheit und kulturelle Vielfalt. Wirtschaftliche Resilienz schließlich betont die Bedeutung von lokaler Wertschöpfung, Produktqualität, Informationstransparenz und Robustheit der Lieferkette. Diese Kategorien wurden in einem praxisnahen Bewertungsansatz von Doernberg et al. (2022) aufgegriffen, die ein Rapid-Assessment-Tool (SIA-SFSC) entwickelten und in vier städtischen Regionen – Berlin, London, Ljubljana und Nairobi – testeten. Das Tool kombiniert qualitative und partizipative Verfahren, um die sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Auswirkungen unterschiedlicher SFSC-Typen vergleichend zu analysieren. Die Ergebnisse zeigten, dass besonders sehr kurze Ketten (z. B. Direktvermarktung, Community Supported Agriculture) in sozialen Dimensionen besonders stark abschneiden, während wirtschaftliche Auswirkungen kontextabhängig variieren. Insbesondere wurde deutlich, dass partizipative Bewertungsprozesse nicht nur zur Erhöhung der Transparenz und Sensibilisierung für Zielkonflikte beitragen, sondern auch das gegenseitige Lernen und die strategische Ausrichtung innerhalb regionaler Ernährungssysteme stärken. Damit wird die Notwendigkeit kontextsensitiver Bewertungsrahmen betont, um unterschiedliche SFSC-Typen differenziert hinsichtlich ihrer Transformationspotenziale zu beurteilen.

Zur Operationalisierung dieser Prinzipien skizziert Bundesverband der Regionalbewegung (BRB) (2023) und Hofmann-Souki et al. (2024) eine Reihe von Strukturbausteinen, die speziell für die B2B-Logistik in regionalen Kontexten entwickelt wurden. Dazu gehören organisatorische Steuerungs- und Koordinationsmechanismen, die Aufgabenverteilung zwischen den Akteur:innen, die Identifikation von Zielgruppen und die Eigenschaften der zu transportierenden Güter, wie z.B. Verderblichkeit, Temperaturanforderungen und Verpackung. Weitere Dimensionen sind logistische Prozesse (z.B. Routen, Häufigkeit und Art des Transports), finanzielle Strukturen (z.B. Kostenteilung und Preismodelle) und digitale Werkzeuge für Kommunikation, Auftragsmanagement und Sendungsverfolgung. Diese Bausteine geben nicht nur Aufschluss über die Gestaltung neuer Lösungen, sondern liefern auch konkrete Anhaltspunkte für die Bewertung der Praktikabilität und Skalierbarkeit von Logistikprototypen.

Die Implementierung eines multidimensionalen Bewertungssystems ist nicht nur eine technische, sondern auch eine soziale und organisatorische Aufgabe. Die Indikatoren sollten gemeinsam mit den Stakeholder:innen entwickelt werden, um sicherzustellen, dass sie gemeinsame Prioritäten widerspiegeln und sektorübergreifend aussagekräftig sind. Partizipative Evaluierung fördert Transparenz, gegenseitige

Rechenschaftspflicht und eine Kultur des kontinuierlichen Lernens. Hierbei geht es nicht um die Festlegung der besten „Nachhaltigkeitslösung“, sondern um die bestmögliche Förderung von zukunftsfähigen Lösungsansätzen. Wie Stirling (2009) feststellt, sind pluralistische und reflexive Evaluierungsansätze entscheidend, wenn es um komplexe und kontroverse Innovationsprozesse geht.

Darüber hinaus sollten Evaluationen nicht auf eine retrospektive Bewertung beschränkt sein, sondern in den gesamten Prozess integriert werden. Feedbackschleifen - unterstützt durch Monitoring, Dokumentation und kollektive Reflexion - ermöglichen es den Akteur:innen, unbeabsichtigte Folgen frühzeitig zu erkennen, umzusteuern und vielversprechende Lösungen zu skalieren. Misserfolge sind keine Endpunkte, sondern Lerngelegenheiten, die zur verbesserten Widerstandsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit des Systems beitragen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass ein multidimensionales Bewertungssystem, das auf verschiedenen, sich ergänzenden Rahmenwerken basiert, Lern- und Innovationsprozesse zur Entwicklung von B2B-Logistikideen dabei helfen kann, zu bewerten, was funktioniert, warum es funktioniert und für wen. Es überbrückt die Kluft zwischen visionären Zielen und praktischer Umsetzung und stellt sicher, dass regionale B2B-Logistikinnovationen den vielfältigen Herausforderungen der Nachhaltigkeit besser gerecht werden.

Tabelle 4: Multidimensionales Bewertungssystem für regionale, nachhaltige B2B-Lebensmittellogistik

Innovationslinsen (Shapira et al., 2017; Wyss et al. 2023)	SFSC-spezifische Nachhaltigkeitsziele (FAO, 2014; Doernberg et al., 2022)	B2B-SFSC-Lösungsbaukasten (BRB, 2023; Hofmann-Souki et al., 2024)
Nachhaltigkeit: Ausmaß, in dem eine Innovation die Kreislaufwirtschaft, das ökologische Gleichgewicht und das soziale Wohlergehen fördert. Erwünschtheit: der Wert einer Lösung für Endnutzer und Interessengruppen. Machbarkeit: die technische und organisatorische Umsetzbarkeit. Tragfähigkeit: Bewertet die Rentabilität und die langfristige Lebensfähigkeit.	Gute Governance: Unternehmensethik, Rechenschaftspflicht, Partizipation. Umweltintegrität: Atmosphäre, Wasser, Boden, Biodiversität, Material und Energie, Tierschutz. Soziales Wohlergehen: Angemessener Lebensunterhalt, faire Handelspraktiken, Arbeitsrechte, Gerechtigkeit, Sicherheit und Gesundheit der Menschen, kulturelle Vielfalt. Wirtschaftliche Widerstandsfähigkeit: Verwundbarkeit, Produktqualität und -information, lokale Wirtschaft.	Organisation Aufgabenverteilung Zielgruppen Güter Logistikprozesse Kostenstrukturen Prozessdigitalisierung

3.

**Umsetzung und Erkenntnisse
aus dem prototypischen
Innovations- und Lernprozess
für neue Ideen für regionale
B2B Lebensmittellogistik
Basel**

3.1. Umsetzung des Innovationsprozess im Rahmen des Feld-zu-Tisch-Projektes

Das Projekt Feld-zu-Tisch in Basel diente als reales Testfeld für die Anwendung der in den vorangegangenen Abschnitten beschriebenen Prinzipien und Rahmenbedingungen. Es ermöglichte die Umsetzung der theoretischen Grundlagen in die Praxis. Auf diese Weise trug es nicht nur zur Entwicklung von Ideen für eine regionale B2B-Lebensmittellogistik in Basel bei, sondern auch zur weiteren Verfeinerung des Lern- und Innovationsprozesses selbst. In diesem Abschnitt werden die Struktur und der Ablauf dieses Prozesses sowie die Mechanismen vorgestellt, mit denen die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteur:innen initiiert, erleichtert und aufrechterhalten wurde.

3.1.1. Der entwickelte Ansatz: Ein strukturierter, aber anpassungsfähiger Lern- und Entwicklungsprozess für regionale B2B-Logistikideen

Der in der Region Basel erprobte prototypische Lern- und Innovationsprozess wurde explizit als vorstrukturierter aber anpassungsfähiger Prototyp konzipiert. Basierend auf den oben genannten Prinzipien wurde eine starre Planung zugunsten einer iterativen Erkundung, gemeinsamer Gestaltung und Echtzeit-Feedback vermieden.

Anstatt mit vordefinierten Logistiklösungen zu beginnen, wurden zu Beginn des Prozesses die verfügbaren Ressourcen, Netzwerke und Motivationen der Teilnehmenden ermittelt. Dahinter stand die Annahme, dass die Zukunft der regionalen Logistik nicht von vornherein vorhergesagt oder kontrolliert werden kann, sondern durch Lernen aus der Praxis gemeinsam entdeckt und gestaltet werden muss. In diesem Sinne spiegelte der Prozess die Entscheidungsfindungslogik des „Pilot in the Plane“-Prinzips wider, bei der alle Teilnehmenden die Richtung des Lernens und der Innovation auf der Grundlage neuer Erkenntnisse und kontextbezogener Möglichkeiten aktiv gestalteten.

Der prototypische Lern- und Innovationsprozess verlief in miteinander verbundenen Phasen, wie in Abbildung 1 dargestellt und in Tabelle 5 beschrieben. Er begann mit einer Sondierungsphase, in der die wichtigsten logistischen Herausforderungen, Ziele, Bedürfnisse und Schlüsselfragen geklärt wurden. Darauf folgte die Identifizierung und Einladung relevanter Interessengruppen, darunter Erzeuger:innen, Gastronom:innen, Einzelhändler:innen, Logistikdienstleister:innen, Vertreter:innen des öffentlichen Sektors sowie Forscher:innen. Die Gruppe der Stakeholder:innen wurde bewusst vielfältig zusammengesetzt, um eine breite Perspektive auf bestehende Herausforderungen und mögliche Ansatzpunkte für Interventionen zu gewährleisten. Ziel war es, Personen mit fundiertem Praxiswissen, Entscheidungsbefugnis und der Bereitschaft zu konstruktivem Engagement zusammenzubringen.

Im Mittelpunkt des Prozesses stand eine Reihe von Stakeholder:innen-Treffen, beginnend mit „Versammlung 1“, einem groß angelegten Workshop, der von der Open Space Technologie inspiriert war. Hier identifizierte eine Gruppe von 45 Teilnehmer:innen wichtige Themen und bildete thematische Gruppen, um die herum neue Ideen und Innovationsprototypen für zukunftsfähige B2B-Logistiklösungen entwickelt werden konnten. Diese „thematischen Prototypen“ waren keine fertigen Lösungen, sondern Hypothesen, die durch weiteres Engagement, Tests und Iterationen erforscht und verfeinert werden sollten.

Während des Prozesses wurden kleinere Treffen, Arbeitsgruppen und bilaterale Gespräche organisiert, um die kontinuierliche Verfeinerung der thematischen Prototypen zu unterstützen. Diese Treffen ermöglichten es, die logistischen Szenarien einer verbesserten, zukunftsfähigen B2B-Lebensmittellogistik weiter zu erkunden, operative Details abzustimmen und die Erwartungen aufeinander abzustimmen. In den Fällen, in denen eine ausreichende Dynamik und Durchführbarkeit gegeben war, wurden diese Prototypen in eine Pilotphase überführt, die häufig reale Umsetzungsexperimente oder gemeinsame logistische Planungsbemühungen beinhaltete. Das Moderationsteam spielte eine entscheidende Rolle bei der Bereitstellung dieses Raumes, beim Informationsmanagement und bei der Begleitung und Förderung des Beziehungsaufbaus und der Eigeninitiative der Beteiligten.

Der prototypische Lern- und Innovationsprozess endet mit einer Reflexions- und Institutionalisierungsphase, in der die Ergebnisse dokumentiert, Erfahrungen ausgetauscht und Optionen für langfristige Governance-Strukturen diskutiert wurden. Auch wenn nicht alle Initiativen zu einer unmittelbaren Umsetzung führten, erwies sich der Prozess selbst als generativ - er eröffnete neue Möglichkeiten, stärkte Beziehungen und legte den Grundstein für zukünftige Kooperationen.

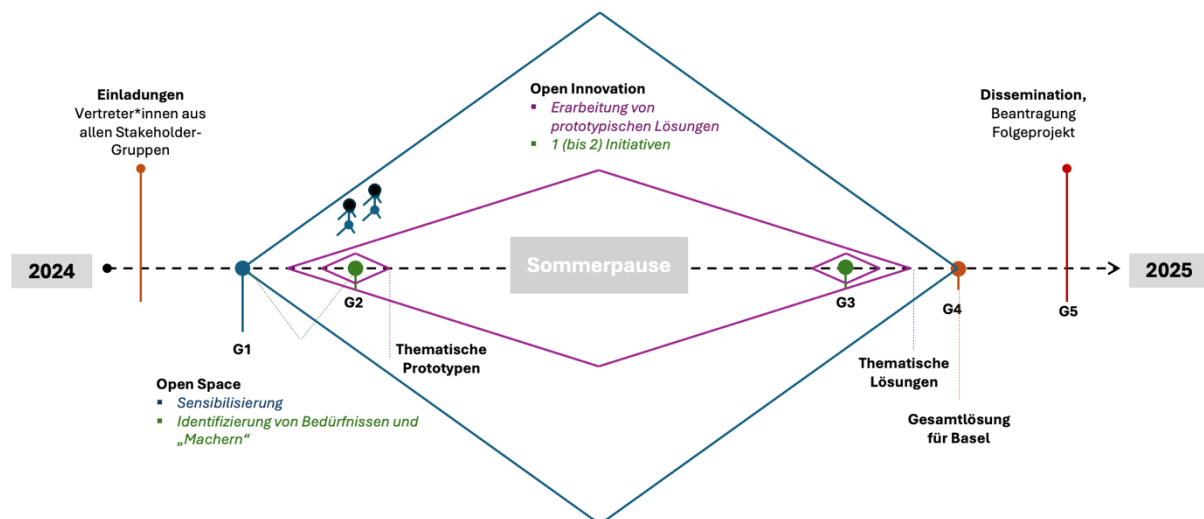


Abbildung 1: Prototypischer Lern- und Innovationsprozess im Rahmen der Feld zu Tisch-Initiative

Tabelle 5: Kernphasen des Prozesses

Kernphasen	Erläuterung
- Identifikation von Bedürfnissen, Zielen und Leitfragen - Einbindung relevanter Stakeholder:innen - Erstes Multi-Stakeholder:innen-Treffen (Versammlung 1 / Open Space) - Initiierung thematischer Open-Innovation-Prototypen - Iterative Verfeinerung und kollaborative Entwicklung - Skalierung und regionale Umsetzung - Reflexion, Lernen und Institutionalisierung	- Verständnis der wichtigsten logistischen Herausforderungen und Definition übergreifender Ziele von regionaler B2B-Logistik. - Einladung und Sicherstellung der Teilnahme von Hersteller:innen, Logistikdienstleister:innen, Einzelhändler:innen, politischen Entscheidungsträger:innen und anderen wichtigen Akteur:innen. - Stakeholder:innen zusammenbringen, um logistische Herausforderungen zu diskutieren, Schlüsselthemen zu identifizieren und Arbeitsgruppen zu bilden (Identifizierung von Themenverantwortlichen). - Die von den verantwortlichen Stakeholder:innen geleiteten Themen werden zu ersten Testkonzepten weiterentwickelt. - Durch weitere kleinere/individuelle oder größere Versammlungen wird die weitere Entwicklung (und ggf. Realisierung) der „thematischen Prototypen“ unterstützt. - Im besten Fall werden die verschiedenen Prototypen getestet und (wenn möglich) zu einer Gesamtlösung für die Region zusammengeführt (Abschlussversammlung). - Reflektion und Weitergabe der Erkenntnisse, (und wenn möglich Institutionalisierung des Lern- und Innovationsprozesses)

3.1.2. Operationalisierung von Versammlungen und Dialogen mit mehreren Interessengruppen

Die Multi-Stakeholder-Workshops - im Projekt als „Versammlungen“ bezeichnet - waren die wichtigsten Instrumente, durch die Lernen und Ko-Kreation stattfanden. Diese Versammlungen dienten sowohl als Raum für gemeinsame Reflexion als auch als Ausgangspunkt für konkrete Prototyping-Bemühungen. Ihr Format basierte auf dialogischen Methoden, einschließlich der Open-Space-Technologie, die Inklusivität, Emergenz und kollektive Verantwortung betonte.

Das erste große Treffen brachte etwa 45 Interessenvertreter:innen aus der gesamten Lebensmittel-Wertschöpfungskette in der Region Basel zusammen. Ziel der Veranstaltung war es nicht, eine feste Tagesordnung vorzuschreiben, sondern die wichtigsten logistischen Herausforderungen regionaler zukunftsfähiger B2B-Lebensmittellogistik zu ermitteln, gemeinsame Interessen zu identifizieren und die Teilnehmer:innen einzuladen, thematische Arbeitsgruppen auf der Grundlage ihrer Anliegen und Verpflichtungen zu bilden. Für jede thematische Arbeitsgruppe sollte sich ein:e verantwortliche:r Teilnehmer:in finden. Dieser Ansatz schuf von Anfang an ein Gefühl der Eigenverantwortung und des persönlichen Engagements, was für die Aufrechterhaltung der Dynamik in den folgenden Phasen von entscheidender Bedeutung war.

Die folgende Tabelle 6 enthält praktische Schritte zur Umsetzung dieses Lern- und Innovationsprozesses, die auf unseren Erfahrungen in Basel basieren.

Tabelle 6: Praktische Moderationsschritte

	Schritt
Vor dem ersten Workshop	Bestimmung der Bedürfnisse und Ziele - Identifizierung der Kernherausforderungen in der regionalen B2B-Lebensmittellogistik. - Definition der Hauptziele und Leitfragen für den Prozess. Teilnehmer:innen auswählen und einladen - Sicherstellen, dass verschiedene Interessengruppen vertreten sind (Produzent:innen, Logistikanbieter:innen, Käufer:innen, politische Entscheidungsträger:innen). - Akteur:innen mit Entscheidungsbefugnis und Kooperationsbereitschaft priorisieren. Workshop-Struktur festlegen - Auswahl der Moderationsmethode (Open Space, Appreciative Inquiry etc.). - Sorge für einen neutralen und integrativen Rahmen, in dem alle Stimmen gehört werden können. Workshop-Logistik vorbereiten - Einen geeigneten Ort mit den notwendigen Ressourcen auswählen. - Die Teilnehmenden mit Hintergrundinformationen versorgen, um eine fundierte Diskussion zu gewährleisten.
Während des Workshops	Eröffnung und Strukturierung der Diskussion - Ziel und Ablauf des Workshops klären. - Moderationsinstrumente wie Open Space oder World Café einsetzen, um einen freien Diskussionsfluss zu ermöglichen. Bildung thematischer Gruppen - Identifizierung logistischer Herausforderungen und Bildung von Arbeitsgruppen zu diesen Themen unter der Leitung von Stakeholder:innen. Entwicklung von Prototypen und Maßnahmenplanung - Die Teilnehmenden mit partizipativen Instrumenten dazu anregen, gemeinsam praktische Lösungen zu entwickeln. - Erste Prototypen entwickeln (z.B. Testlogistikmodelle, Pläne für gemeinsam genutzte Infrastruktur). Abschluss und nächste Schritte - Sicherstellen eines klaren Prozesses für das Follow-Up und die weitere Zusammenarbeit. - Ergebnisse dokumentieren und eine Zusammenfassung der Diskussionen und vorgeschlagenen Maßnahmen bereitstellen.
Nach dem Workshop	Berichterstattung und Dokumentation - Die wichtigsten Ergebnisse und getroffenen Entscheidungen zusammenfassen. - Die Ergebnisse mit Stakeholder:innen und größeren Netzwerken teilen. Pilotversuche und Verfeinerung - Kleine Pilotversuche auf der Grundlage der entwickelten Konzepte durchführen. - Wirksamkeit beobachten, Feedback sammeln und den Ansatz entsprechend anpassen. Weiteres Engagement und Skalierung - Wenn die Pilotversuche erfolgreich sind, Ausweitung auf einen größeren Maßstab. - Fortführung des Dialogs mit verschiedenen Interessengruppen, um ein langfristiges Engagement sicherzustellen.

3.1.3. Aufkommende Themen in Basel

Die kollaborativen Workshops und das Engagement der Stakeholder:innen im Rahmen des Lern- und Innovationsprozesses „Feld-zu-Tisch“ in Basel haben mehrere Themen hervorgebracht, die sowohl die gemeinsamen Anliegen als auch die Vorstellungskraft der regionalen Akteur:innen widerspiegeln. Diese Themen sind nicht aus einer Top-down-Forschungsagenda entstanden, sondern aus moderierten Dialogen und Co-Creation-Prozessen, die auf gelebten Erfahrungen, operativen Zwängen und ambitionierten Visionen basieren. Sie spiegeln damit das wider, was in der Literatur als „praxisbasiertes Wissen“ (Brown et al., 2010) bezeichnet wird und vermitteln ein fundiertes Verständnis davon, was ein regionales Lebensmittellogistiksystem in Basel braucht und wie es aussehen könnte.

Ein zentrales Thema, das sich herauskristallisierte, war die Möglichkeit, Logistikversuche durchzuführen, insbesondere durch einen vorgeschlagenen „Trial & Error-Monat“, der von einem lokalen Obst- und Gemüsehändler (GastroPfaß) koordiniert werden sollte. Diese Initiative ist direkt aus dem Dialog der Versammlung 1 hervorgegangen, bei dem GastroPfaß eine proaktive Rolle bei der Einberufung einer Arbeitsgruppe übernommen hat, die sich mit der Idee der Koordinierung regionaler Abholungen entlang bestehender Routen befasst. Ziel des Versuchs war es, zu testen, ob durch gemeinsame Transporte Redundanzen reduziert und die Effizienz ohne größere strukturelle Investitionen gesteigert werden kann. Obwohl die Umsetzung des Pilotprojekts mit Herausforderungen wie Angebotsschwankungen aufgrund einer schlechten Ernte und unklaren finanziellen Anreizen verbunden war, wird es aktiv weiterentwickelt. Dieser Prototyp zeigt, dass selbst kleine logistische Interventionen adaptive Koordination und Vertrauensbildung erfordern, was den Prinzipien von Effectuation und Theory U entspricht (Sarasvathy, 2001; Scharmer, 2009).

Ein weiteres wichtiges Thema war die mangelnde systemweite Transparenz der aktuellen Logistikprozesse. Die Beteiligten stellten fest, dass zwar viele Akteur:innen in enger geografischer Nähe zueinander arbeiten, die Logistik jedoch fragmentiert und unzureichend aufeinander abgestimmt ist. Angeregt durch diese Beobachtung begannen die Teilnehmer:innen mit der Erstellung einer gemeinsamen Routenkarte - ein einfaches, aber effektives Instrument, um die bestehenden Lieferwege transparenter zu machen. Die Initiative, gemeinsam zu erfassen, „wer, wann, mit was, wohin fährt“, zeigt, dass Basisdaten und eine koordinierende Infrastruktur notwendig sind, um komplexere Szenarien für kollaborative Logistik zu entwickeln. Dieser erste Schritt in Richtung Transparenz stellt eine Form von „Low-Tech-Innovation“ dar, die den Grundstein für komplexere kooperative Logistikkösungen legen kann.

Ein dritter Bereich, der auf Interesse stieß, war die Idee von Mikro-Hubs und dezentraler Infrastruktur. Mehrere Arbeitsgruppen untersuchten die Möglichkeit, bestehende Einzelhandels- oder Gastronomiebetriebe wie Restaurants und kleine Läden als lokale Umschlagplätze zu nutzen. Obwohl sich dieser Ansatz noch in der Ideenfindungsphase befindet, spiegelt er das wachsende Interesse an der Entwicklung dezentralerer Logistikmodelle wider, die Lebensmittelströme in den Alltag der Gemeinden integrieren. Diese Ideen stehen im Einklang mit dem Konzept des regenerativen Systemdesigns und bauen auf Erkenntnissen aus der Literatur zu kurzen Lebensmittelversorgungsketten auf (FAO, 2014; Paciarotti & Torregiani, 2021).

Ein weiterer Prototyp namens Leimental Plus wurde mit dem Ziel entwickelt, ein speziell auf das Leimental zugeschnittenes Konzept zu entwickeln. Aufgrund unvorhergesehener persönlicher Umstände des Hauptakteurs wurde die Entwicklung dieser Initiative jedoch vorerst ausgesetzt. Dies spiegelt eine allgemeinere Erkenntnis wider: Initiativen im Bereich der gemeindebasierten Logistik hängen oft von wenigen engagierten Personen ab und sind daher anfällig für Störungen. Dies unterstreicht die Notwendigkeit robuster und verteilter Organisationsmodelle.

Die Diskussionen im Anschluss an die Workshops führten schließlich zu einem möglichen Folgeprojekt, das eine partizipative Marktstudie zur Verbesserung der Absatzkanäle für Kleinproduzent:innen zum Ziel hat. Diese mögliche Initiative spiegelt die Erkenntnis wider, dass logistische Innovationen mit Marktzugangsstrategien einhergehen müssen. Sie steht auch im Einklang mit einem breiteren Trend in der Arbeit an nachhaltigen Lebensmittelsystemen: der Verknüpfung der Vertriebsinfrastruktur mit Fragen der Gerechtigkeit, Sichtbarkeit und Belastbarkeit.

Zusammen bieten diese neuen Themen einen Überblick über regionale Anliegen und einen Einblick in die Arten von Innovationen, die von lokalen Akteur:innen als relevant angesehen werden. Wichtig ist, dass sie zeigen, dass nachhaltige B2B-Logistik nicht allein durch Infrastruktur gelöst werden kann - sie erfordert auch soziale Koordination, gemeinsame Visionen und wiederholtes Experimentieren.

Impressionen



3.2. Reflexions- und Lernerfahrungen aus dem Umsetzungsbeispiel Feld-zu-Tisch

Der Lern- und Innovationsprozess im Rahmen des Feld-zu-Tisch-Projekts in Basel hat auf wertvolle und praktische Weise gezeigt, wie kollaborative, flexible und systemorientierte Ansätze eine nachhaltige regionale B2B-Lebensmittellogistik unterstützen können. Er hat aber auch eine Reihe von Herausforderungen und Spannungsfeldern aufgezeigt, die bei einer zukünftigen Replikation oder Anpassung des Modells berücksichtigt werden müssen. Im Folgenden reflektieren wir den Prozess aus drei Blickwinkeln: wichtige Erkenntnisse aus der Umsetzung, Vorteile und bleibende Herausforderungen sowie Empfehlungen für andere Initiativen.

3.2.1. Wichtigste Erkenntnisse zur Umsetzung des Lern- und Innovationsprozesses

Die Durchführung des Lern- und Innovationsprozesses im Rahmen des Projekts Feld-zu-Tisch hat wichtige Erkenntnisse darüber geliefert, wie nachhaltige regionale Logistiklösungen mit partizipativen und systemischen Methoden gemeinsam entwickelt werden können. Eine wichtige Erkenntnis war, wie wichtig es ist, die strategische Ausrichtung mit der Offenheit für neue Erkenntnisse in Einklang zu bringen. Klar definierte Ziele - wie die Verbesserung der Koordination zwischen den Akteur:innen oder die Erprobung von Kooperationsmodellen in der Logistik - gaben zwar eine erste Orientierung, aber die aussagekräftigsten Ergebnisse wurden durch anpassungsfähiges Experimentieren und wiederholte Verbesserungen erzielt. Diese Dynamik entspricht den Prinzipien der Effectuation, die das Handeln unter Unsicherheit und den Wert des gemeinsamen Gestaltens mit den verfügbaren Mitteln und Partnern betonen (Sarasvathy, 2001).

Eine wichtige Erkenntnis war, dass sinnvolle Innovationen in der B2B-Lebensmittellogistik nicht nur die Lösung technischer Probleme erfordern, sondern auch den Aufbau relationaler und institutioneller Kapazitäten. Während des gesamten Prozesses wurde deutlich, dass Vertrauen, gegenseitige Anerkennung und ein geteiltes Verantwortungsbewusstsein zwischen den Akteur:innen von grundlegender Bedeutung sind, um gemeinsames Handeln zu ermöglichen. So hing der Fortschritt bestimmter thematischer Prototypen - wie der Testlogistikdienst oder die gemeinsame Routenplanung - weniger von formellen Vereinbarungen als vielmehr von informeller Zusammenarbeit und kontinuierlicher Kommunikation zwischen den Akteur:innen ab. Dies bestätigt die Erkenntnisse aus der Literatur zur kollaborativen Governance, die die Rolle von Sozialkapital und deliberativen Prozessen bei der kollektiven Problemlösung betont (Ansell & Gash, 2008).

Eine weitere wichtige Erkenntnis war, dass gutes Gelingen die Schaffung von „sicheren Räumen“ für den Dialog notwendig macht. In diesen Räumen sollen es uneingeschränkt möglich sein, Annahmen zu hinterfragen und neue Rollen auszuprobieren. Der Einsatz von Moderationsmethoden aus Art of Hosting und Theory U ermöglichte es den Teilnehmer:innen, aus ihrer transaktionalen Denkweise auszubrechen und sich auf reflexive Gespräche über Sinn, Identität und mögliche Zukunftsszenarien einzulassen. Diese Formate ermöglichten es, latente Spannungen - wie die unterschiedlichen Prioritäten von Produzent:innen und Käufer:innen - aufzudecken und gleichzeitig Raum für neue Allianzen und Solidaritäten zu schaffen. Diese reflexive Dimension ist wichtig, um ein gemeinsames Verständnis sowohl der Herausforderungen als auch der Chancen innerhalb des regionalen Logistiksystems zu entwickeln.

Auch die iterative Struktur des Prozesses hat sich als entscheidend erwiesen. Anstatt sich auf feste Projektpläne zu fixieren, ermöglichte das Design mehrere Feedbackschleifen, die es den Beteiligten erlaubten, ihre Ansätze auf der Grundlage ihrer Erfahrungen anzupassen. Beispielsweise verlagerten mehrere Gruppen ihren Schwerpunkt auf praktische oder zwischenmenschliche Hindernisse, was die Bedeutung des Lernens als integralen Bestandteil von Innovation - und nicht nur als nachträgliche Bewertung - verdeutlicht. Dieser iterative, experimentelle Ansatz steht im Einklang mit der Effectuation-Theorie und anderen systemischen Innovationstheorien, die Transformation als einen Prozess des kontinuierlichen Ausprobierens, Anpassens und Neugestaltens versteht (Sarasvathy, 2001; Geels, 2002).

Wichtig ist, dass der Prozess bestätigt hat, dass Innovation nicht automatisch aus der Identifizierung von Bedürfnissen folgt. Selbst wenn Ineffizienzen oder Koordinierungslücken klar erkannt werden, bedarf es eines unternehmerischen Willens, nachhaltigen Engagements sowie bestenfalls institutioneller Unterstützung, um Ideen in die Tat umzusetzen. Mehrere Gruppen äußerten sich frustriert über den Mangel an unmittelbaren Anreizen oder Kapazitäten für die nächsten Schritte, was die strukturellen

Grenzen einer freiwilligen, nicht institutionalisierten Zusammenarbeit aufzeigt. Diese Erkenntnis unterstreicht die Notwendigkeit, Lern- und Innovationsprozesse in unterstützende Ökosysteme einzubetten, die nicht nur Moderation und Reflexion, sondern auch konkrete Follow-up-Mechanismen, Finanzierungsmöglichkeiten und organisatorische Rahmenbedingungen bieten. Ein Ansatz in Anlehnung an die Effectuation-Theorie fördert die Motivation der beteiligten Menschen, indem es ihnen ermöglicht, sich als selbstwirksam zu erleben und intrinsisch motiviert am Erfolg mitzuwirken. Indem man sich auf vorhandene Mittel und Ressourcen konzentriert und Flexibilität an den Tag legt, können die Beteiligten neue Freiräume für Innovation und Gestaltung proaktiv gestalten. Wer nach dem Effectuation-Ansatz vorgeht, braucht nicht unbedingt eine gute Idee, sondern zunächst nur einen Anlass zum Handeln.

Schließlich hat die Erfahrung mit dem Projekt Feld-zu-Tisch den Wert regionaler Besonderheiten unterstrichen. Der Prozess war am effektivsten, wenn er direkt auf lokalem Wissen, bestehenden Netzwerken und kontextspezifischen Bedingungen aufbaute. Anstatt abstrakte Best Practices zu importieren, schuf das Projekt Raum für lokale Innovationen, die tief in den Lebenserfahrungen der Beteiligten verwurzelt waren. Dies steht im Einklang mit weitergehenden Forderungen in der Nachhaltigkeitsforschung nach kontextsensitiven, reflexiven und inklusiven Innovationspfaden (Stirling, 2009).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Feld-zu-Tisch-Prozess die relationale, adaptive und kontextbezogene Natur von Lernen und Innovation in der nachhaltigen Logistik betreffen. Gute Ideen oder fortschrittliche Technologien allein reichen nicht aus. Genauso wichtig ist es, wie die Prozesse gestaltet sind, um gegenseitiges Lernen zu fördern, wie Macht und Verantwortung geteilt werden und wie der breitere Systemkontext einbezogen wird, um langfristige Veränderungen sicherzustellen.

3.2.2. Vorteile, Herausforderungen und offene Fragen

Die Umsetzung des Lern- und Innovationsprozesses im Rahmen des Projekts Feld-zu-Tisch brachte eine Reihe von Vorteilen, zeigte aber auch wichtige strukturelle Herausforderungen und ungelöste Spannungen auf, die auch für andere Bemühungen zur Förderung einer nachhaltigen regionalen B2B-Lebensmittellogistik relevant sind. Diese Erfahrungen verdeutlichen den doppelten Charakter von Systeminnovationen: Sie schaffen wertvolle soziale und betriebliche Infrastrukturen, zeigen aber auch die Grenzen bestehender Strukturen auf, insbesondere wenn die institutionellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht mit den Nachhaltigkeitszielen übereinstimmen.

Einer der Hauptvorteile des Prozesses war seine Fähigkeit, das Beziehungskapital zwischen den regionalen Akteur:innen zu stärken. Die dialogische und iterative Struktur ermöglichte es Produzent:innen, Logistikdienstleister:innen und Käufer:innen, gegenseitiges Verständnis aufzubauen, gemeinsame Perspektiven auf logistische Ineffizienzen zu entwickeln und gemeinsam alternative Wege zu erarbeiten. Angesichts der traditionell stark fragmentierten B2B-Logistik, in der die Akteur:innen oft unabhängig voneinander und mit wenig Transparenz agieren, war dies an sich schon eine bedeutende Leistung. Der Prozess trug auch zu einem Kulturwandel bei: weg von einer fragmentierten, reaktiven Problemlösung hin zu einer eher systemischen und zukunftsorientierten Denkweise. Dieser Wandel könnte durch die Integration partizipativer Methoden - wie Open Space und Appreciative Inquiry - ermöglicht werden, die einen offenen Dialog, kreatives Denken und ein Gefühl der gemeinsamen Verantwortung für die Ergebnisse fördern (Bushe & Marshak, 2015; Owen, 2008).

Ein weiterer wichtiger Vorteil war die Entwicklung konkreter Prototypen, die auf die tatsächlichen Bedürfnisse vor Ort zugeschnitten waren. Dazu gehörten Ideen wie ein „Trial & Error-Monat“ mit einem bestehenden Logistikdienstleistungsunternehmen, gemeinsame Lieferrouten auf Basis vorhandener Kapazitäten und die Nutzung von Restaurants oder Einzelhandelsflächen als dezentrale Mikro-Hubs. Diese Vorschläge waren zwar unterschiedlich ausgereift und umsetzbar, boten aber konkrete Ansatzpunkte für koordiniertes Handeln und unterstrichen den Wert lokal verankerter, kleinräumiger Experimente.

Gleichzeitig wurden während des Prozesses mehrere Herausforderungen deutlich. Ein Hauptproblem war die Schwierigkeit, Ideen in die Praxis umzusetzen. Trotz des großen Engagements während der Workshops und Diskussionen waren nur wenige Akteur:innen in der Lage, Ressourcen zur Verfügung zu stellen oder Verantwortung für ein nachhaltiges Follow-up zu übernehmen. Dies spiegelte umfassendere strukturelle Beschränkungen wider, einschließlich begrenzter finanzieller und organisatorischer Kapazitäten, unklarer Governance-Regelungen und fehlender institutioneller Anreize für die Zusammenarbeit. Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit der Literatur zu sozialen Innovationen und

Nachhaltigkeitstransitionen, die die Bedeutung der institutionellen Verankerung und der Unterstützung durch Ressourcen betont, um über die Experimentierphase hinauszukommen (Moulaert, 2013; Geels, 2002). Ggf. muss auch verstärkt unternehmerisches Denken gefördert und gefordert werden, um Möglichkeitsräume besser zu identifizieren, bzw. zu gestalten und zu nutzen (Sarasvathy, 2001).

Eine weitere Herausforderung war die zeitliche Dynamik des Prozesses. Das offene und flexible Design förderte zwar das Lernen, führte aber auch zu Unsicherheiten bezüglich der Ergebnisse und der nächsten Schritte. Einige Teilnehmende äußerten den Wunsch nach klareren Planungshorizonten oder Rechenschaftsstrukturen, ohne die es schwierig sei, die Dynamik aufrechtzuerhalten. Dieses Spannungsfeld zwischen Offenheit der Ergebnisse und Klarheit des Prozesses ist ein gut dokumentiertes Dilemma in der Systeminnovationsarbeit (Scharmer, 2009; Stirling, 2009) und muss sorgfältig gemanagt werden, um Enttäuschungen oder Ermüdungserscheinungen bei den Beteiligten zu vermeiden.

Ein weiteres Problem ist die Fragilität des Wissenstransfers und die Gefahr des Wissensverlusts. Ein Großteil des logistischen Wissens in regionalen Lebensmittelsystemen ist implizit und an einzelne Akteur:innen gebunden. Ohne strukturierte Mechanismen für die Dokumentation, den Transfer und das institutionelle Gedächtnis besteht ein hohes Risiko, dass das erworbene Wissen verloren geht, wenn Projekte auslaufen oder einzelne Personen das Unternehmen verlassen. Dies unterstreicht, wie wichtig es ist, Lernen nicht nur in Workshops, sondern auch in der Gestaltung von Organisationen, Rollen und digitalen Systemen zu verankern.

Abschließend bleiben einige Fragen offen. Welche Organisationsform kann eine dezentrale, kooperative Logistik langfristig unterstützen? Wie kann die unsichtbare Arbeit der Koordination und des Beziehungsaufbaus und -pflege anerkannt und mit Ressourcen ausgestattet werden? Wie kann intrinsische Motivation und Selbstwirksamkeit (das Gefühl der eigenen Wirksamkeit) der Beteiligten besser gefördert und gefordert werden? Welche Rolle kann die Politik spielen, um die Voraussetzungen für solche Modelle zu schaffen? Und wie können lokale Initiativen in umfassendere Transformationsprozesse von Ernährungssystemen eingebunden werden, ohne ihre regionale Spezifität zu verlieren?

Diese Fragen verweisen auf ein umfassenderes Verständnis: Nachhaltige regionale Logistik ist nicht nur eine technische oder administrative Aufgabe, sondern eine gesellschaftliche Herausforderung, die neue Wege der Zusammenarbeit, der Bewertung von Arbeit und der Gestaltung einer lebenswerten Zukunft erfordert. Der Lern- und Innovationsprozess hat gezeigt, dass Multi-Stakeholder-Innovationen die Grundlage für einen solchen Wandel schaffen können - aber um diese Dynamik aufrechtzuerhalten, sind langfristiges Engagement, institutionelle Koordination und die Bereitschaft, sich der Komplexität direkt zu stellen, erforderlich.

3.2.3. Empfehlungen für andere Initiativen

Aus den Erfahrungen und kritischen Reflexionen des Feld-zu-Tisch-Projekts lassen sich einige Empfehlungen für andere Regionen oder Initiativen ableiten, die mit partizipativen und lernenden Ansätzen eine nachhaltige B2B-Lebensmittellogistik entwickeln wollen. Diese Empfehlungen sind keine fixen Rezepte, sondern eher ein Leitfaden, der auf empirischen Erkenntnissen und systemischem Denken basiert. Sie sollen sowohl die Gestaltung als auch die Moderation von Innovationsprozessen in ähnlich komplexen Umfeldern mit vielen Beteiligten unterstützen.

Vor allem sollten Initiativen **frühzeitig die gemeinsame Erarbeitung von Zielen und Werten in den Vordergrund stellen**. Ohne eine gemeinsame Ausrichtung besteht die Gefahr, dass kollaborative Logistikbemühungen fragmentiert oder von Partikularinteressen dominiert werden. Die Vielfalt der Akteur:innen ist zwar für eine robuste Systeminnovation unerlässlich, führt aber auch zu widersprüchlichen Prioritäten und Erwartungen. Um diese Spannungen aufzulösen, muss bewusst in den Aufbau von gegenseitigem Verständnis und in die Klärung der normativen Grundlagen der Zusammenarbeit investiert werden. Transparente Diskussionen über Motivationen, Zwänge und Visionen sind entscheidend, um Vertrauen aufzubauen und Gemeinsamkeiten zu identifizieren (Ansell & Gash, 2008; Moulaert, 2013).

Ebenso wichtig ist **die Erkenntnis, dass effektive Lern- und Innovationsprozesse nicht linear verlaufen**. Sie entwickeln sich in iterativen Zyklen von Erkundung, Prototyping, Scheitern und Verfeinerung. Initiativen sollten daher flexibel gestaltet werden, damit die Beteiligten Ziele, Methoden und Zeitpläne an neue Erkenntnisse anpassen können. Starre Projektrahmen oder eng definierte Erfolgsindikatoren können das emergente Lernen behindern, das für die Bewältigung «wicked» Nachhaltigkeitsherausforderungen so wichtig ist (Rittel & Webber, 1973; Scharmer, 2009). Die Akzeptanz

von Unsicherheit als Ressource - und nicht als zu minimierendes Risiko - ermöglicht es den Akteur:innen, resilientere und kontextsensitivere Lösungen zu entwickeln.

Die Moderation dieser Prozesse ist ebenfalls von entscheidender Bedeutung. Initiativen sollten sicherstellen, dass engagierte Einzelpersonen oder Teams beauftragt werden, die Dynamik aufrechtzuerhalten, die Kommunikation zwischen den Akteur:innen zu unterstützen und die Kultur der Zusammenarbeit zu fördern. Diese „Prozessbegleiter:innen“ müssen fachliches Wissen mit sozialer und emotionaler Intelligenz verbinden, da sie häufig eine Brückenfunktion zwischen operativer Arbeit, Beziehungsdynamik und strategischer Ausrichtung einnehmen. Wie die Erfahrungen innerhalb des Projekts Feld-zu-Tisch gezeigt haben, kann das Fehlen einer solchen Unterstützung zu Verzögerungen, Fragmentierung oder dem Verlust vielversprechender Prototypen führen.

Eine weitere Empfehlung betrifft die **strategische Nutzung vorhandener Infrastrukturen, Wissensbestände und Netzwerke**. Allzu oft beginnen Innovationsbemühungen bei Null und vernachlässigen die in einer Region bereits vorhandenen Ressourcen. Initiativen sollten bestehende Logistikwege, Beziehungen innerhalb der Gemeinschaft, digitale Plattformen und institutionelle Unterstützungsmechanismen erfassen und nutzen. Auf diese Weise erhöhen sie sowohl die Effizienz als auch die Legitimität und vermeiden unnötige Doppelarbeit. Wichtig ist auch die Abstimmung mit übergeordneten regionalen oder nationalen Nachhaltigkeitszielen, die politische und finanzielle Unterstützung für Skalierungsbemühungen bieten können.

Darüber hinaus müssen **Mechanismen zur Dokumentation und zum Wissenstransfer aktiv geplant und in den Prozess integriert werden**. Regionale Logistikinnovationen hängen oft von implizitem Wissen und zwischenmenschlichen Beziehungen ab, die ohne strukturierte Reflexion und Wissensmanagementpraktiken schwer zu reproduzieren oder zu skalieren sind. Das Sammeln von Erfahrungen - sowohl erfolgreicher als auch erfolgloser - in zugänglichen Formaten trägt dazu bei, Prozesswissen zu institutionalisieren und zu verhindern, dass Wissen verloren geht, wenn wichtige Akteur:innen das Projekt verlassen oder Projekte abgeschlossen werden.

Schließlich müssen Initiativen die **Frage der langfristigen Nachhaltigkeit über die Anschubfinanzierung oder Pilotphase hinaus klären**. Die Erfahrungen innerhalb des Projekts Feld-zu-Tisch haben gezeigt, dass der Enthusiasmus und das Engagement in der Sondierungsphase zwar groß sein können, die Energie jedoch erlahmen kann, wenn keine klaren Anreize, Governance-Strukturen oder Finanzierungswege geschaffen werden. Zukunftsorientierte Strategien sollten daher die Entwicklung dauerhafter Organisationsmodelle, kooperativer Eigentumsstrukturen oder die Integration in öffentliche Beschaffungs- und Politikrahmen vorsehen, die die Dynamik aufrechterhalten und die Wirkung im Laufe der Zeit verstärken können.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Initiativen zur Entwicklung einer nachhaltigen regionalen Lebensmittellogistik diese Aufgabe nicht als technische Übung betrachten sollten, sondern als eine Herausforderung für soziale Innovation, die ein inklusives Design, partizipatives Lernen und eine anpassungsfähige Governance erfordert. Die Erkenntnisse und Überlegungen aus dem Feld-zu-Tisch-Projekt deuten darauf hin, dass solche Prozesse mit der richtigen Unterstützung nicht nur innovative logistische Lösungen hervorbringen können, sondern auch besser vernetzte, gestärkte und widerstandsfähigere Lebensmittelsysteme.

4.

Fazit und Ausblick

Fazit und Ausblick

Das Projekt „Feld-zu-Tisch“ und der damit einhergehende Lern- und Innovationsprozess zeigen eine eindrucksvolle Möglichkeit auf, wie die regionale Lebensmittellogistik durch kooperative, anpassungsfähige und wertorientierte Ansätze neu gedacht werden kann. In einer Zeit, in der Nachhaltigkeitstransitionen zunehmend als komplexe, „wicked“ Herausforderungen (Rittel & Webber, 1973) anerkannt werden, zeigt dieses Projekt, wie wichtig es ist, Räume für die gemeinsame Gestaltung zu schaffen, die über eine Top-down-Planung oder eng definierte technische Interventionen hinausgehen. Stattdessen sind ergebnisoffene, integrative Prozesse erforderlich, die es den Akteur:innen ermöglichen, nicht nur zu erforschen und zu testen, wie Logistiksysteme funktionieren könnten, sondern auch, was sie ermöglichen sollen – ökologisch, sozial und wirtschaftlich. Jede „Lern“-Reise beginnt mit dem ersten Schritt und es braucht zu Beginn nicht unbedingt eine gute Idee, sondern zunächst nur einen Anlass, bzw. den Willen, zum Handeln und Offenheit für neue Erfahrungen und Erkenntnisse.

Die Umsetzung des prototypischen Lern- und Innovationsprozesses im Rahmen des Projekts „Feld-zu-Tisch“ in Basel bestätigte, dass es bei der regionalen B2B-Lebensmittellogistik nicht nur um die Optimierung des Transports geht, sondern um ein zutiefst systemisches Thema, das Beziehungen, Governance-Strukturen, gemeinsames Lernen und Gestalten sowie den Umgang mit Wissensasymmetrien und Machtdynamiken umfasst. Das Logistiksystem prägt und wird davon geprägt, wie der Wert über die Lebensmittelkette verteilt wird, welche Akteur:innen zur Teilnahme befähigt sind und welche Normen und Erwartungen die Zusammenarbeit leiten. Eine wichtige Erkenntnis aus diesem Prozess war, dass Lernen und Innovation in diesem Zusammenhang nicht auferlegt oder importiert werden können; sie müssen von Grund auf durch wiederholtes Experimentieren und eingebettetes Lernen aufgebaut werden.

Das Projekt hob auch die Bedeutung von förderlichen Bedingungen hervor – sowohl materiell als auch immateriell. Zu den materiellen Bedingungen gehören Infrastruktur, vorhandene logistische Kapazitäten, digitale Plattformen und finanzielle Ressourcen. Zu den immateriellen Bedingungen gehören Vertrauen, gemeinsame Ziele, institutionelle Unterstützung und die Fähigkeit zum Dialog über Sektoren und Perspektiven hinweg. Während Instrumente wie Effectuation (Sarasvathy, 2001), Theory U (Scharmer, 2009) und Art of Hosting (Bushe & Marshak, 2015) dazu beitrugen, eine flexible und integrative Prozessarchitektur zu gestalten, war es letztlich das Engagement und die Offenheit der lokalen Akteur:innen, die sie zum Leben erweckten.

Gleichzeitig bleiben mehrere Herausforderungen ungelöst. Dazu gehört die Frage, wie das Engagement über die Projektzyklen hinaus aufrechterhalten werden kann, wie Lernen institutionalisiert werden kann, ohne an Flexibilität zu verlieren, und wie stärkere Anreize für die Teilnahme in Kontexten geschaffen werden können, in denen die Dringlichkeit einer Logistikreform nicht immer sofort spürbar ist. Darüber hinaus ist die Entwicklung funktionierender Logistikprototypen, wie das Projekt gezeigt hat, nur ein Teil der Aufgabe. Die langfristige Wirkung hängt davon ab, wie groß die Bereitschaft der Beteiligten ist unternehmerisch tätig zu werden und Risiken einzugehen sowie von der Fähigkeit ab, Prototypen in tragfähige, skalierbare und regional verankerte Modelle umzusetzen, die durch Governance-Strukturen und politische Rahmenbedingungen unterstützt werden.

Mit Blick auf die Zukunft liegt einer der vielversprechendsten Hebel in der Förderung einer „Lerninfrastruktur“, die die proaktive und unternehmerische Gestaltung einer zukunftsfähigen regionalen Lebensmittellogistik in der Schweiz zum Ziel hat. Dies würde die Schaffung von „sicheren Räumen“ für gemeinsames Experimentieren und Lernen, den überregionalen Wissensaustausch und den Aufbau von Kapazitäten und Rahmenbedingungen beinhalten, die nicht nur einzelne Initiativen, sondern auch die systemische Veränderung unterstützen. Die Entwicklung modularer Bewertungsrahmen – wie in diesem Leitfaden vorgestellt – kann ebenfalls zum gemeinsamen (von und miteinander) Lernen beitragen und es verschiedenen Regionen ermöglichen, prototypische Logistiklösungen kontextsensitiv in Bezug auf ihre Passfähigkeit und Nachhaltigkeit zu bewerten und anzupassen.

Schließlich legen die Erfahrungen aus dem prototypisch umgesetzten Lern- und Innovationsprozess im Rahmen des Projekts Feld-zu-Tisch nahe, dass Nachhaltigkeit in der Logistik nicht allein auf Effizienzkennzahlen oder Umweltindikatoren reduziert werden kann. Sie muss auch als kultureller und relationaler Wandel verstanden werden: eine Veränderung der Art und Weise, wie Akteur:innen zusammenarbeiten, wie Lebensmittel bewertet werden und wie sich Regionen ihre Zukunft vorstellen. Die logistischen Herausforderungen von heute sind zwar beträchtlich, aber auch das Potenzial für

gemeinsames Lernen und Gestalten von innovativen regionalen B2B-Logistiklösungen und zukunftsfähigen Lebensmittelsystemen ist groß, wenn die richtigen Bedingungen geschaffen werden.

In diesem Sinne soll dieser Leitfaden nicht nur einen prototypischen Lern- und Innovationsprozess dokumentieren, sondern auch Inspiration und praktische Grundlagen für andere bieten, die sich auf ähnliche Wege begeben. Die Umgestaltung der Lebensmittellogistik erfordert Netzwerke engagierter Menschen, die über Grenzen hinweg zusammenarbeiten, um nachhaltigere und widerstandsfähigere Lebensmittelsysteme von morgen zu gestalten.

Kernerkenntnisse der Entwicklung und Umsetzung eines prototypischen Lern- und Innovationsprozesses zur Gestaltung von innovativen regionalen B2B-Logistiklösungen und zukunftsfähigen Lebensmittelsystemen:

- Der Lern- und Innovationsprozess für regionale Lebensmittelversorgung und ihre Logistik ist gerade erst gestartet.
- Alle Akteur:innen sind interessiert, aber Transformation benötigt mehr als nur Interesse, wenn sich wirklich etwas ändern soll.
- Lern- und Innovationsprozesse für regionale Lebensmittelversorgung benötigen Ressourcen – und auch Menschen, die den Prozess strukturieren und andere hierin stützen.
- Um Lebensmittelversorgung und Logistik nachhaltig zu transformieren, sind finanzielle Unterstützungen durch Verwaltung und Förderinstitutionen hilfreich, aber nicht ausreichend – es braucht auch strukturelle Unterstützung und Governance.

5.

Quellenangaben

5. Quellenangaben

- Allen, J., Pieczyk, M., Piotrowska, M., McLeod, F., Cherrett, T., Ghali, K., ... & Austwick, M. (2018). Understanding the impact of e-commerce on last-mile light goods vehicle activity in urban areas: The case of London. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 61, pp. 325-338.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), pp. 543-571.
- Belz, F. M. (2004). A transition towards sustainability in the Swiss agri-food chain (1970–2000): using and improving the multi-level perspective. *System innovation and the transition to sustainability*, pp. 97-114.
- Beretta, C., Stoessel, F., Baier, U., & Hellweg, S. (2013). Quantifying food losses and the potential for reduction in Switzerland. *Waste management*, 33(3), pp. 764-773.
- Brown, V. A., Harris, J. A., & Russell, J. Y. (2010). Organizational Inquiry. In *Tackling Wicked Problems* (pp. 180-213). Routledge.
- Brunori, G., Galli, F., Barjolle, D., Van Broekhuizen, R., Colombo, L., Giampietro, M., ... & Touzard, J. M. (2016). Are local food chains more sustainable than global food chains? Considerations for assessment. *Sustainability*, 8(5), p. 449.
- Bundesverband der Regionalbewegung (BRB) e.V. (2023): Mikrologistik im ländlichen Raum, Leitfaden für die Entwicklung und Optimierung regionaler Logistik-Konzepte, Feuchtwangen.
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2016). The dialogic mindset: Leading emergent change in a complex world. *Organization development journal*, 34(1).
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (2005). *Appreciative inquiry in organizational life*. Cooperrider, DL, Sorensen, P., Yager, T., Whitney, D., Appreciative inquiry. Foundation in positive organization development, Champaign, Illinois:, Stipes Publishing, pp. 61-104.
- Doernberg, A., Pierr, A., Zasada, I., Wascher, D., & Schmutz, U. (2022). Sustainability assessment of short food supply chains (SFSC): developing and testing a rapid assessment tool in one African and three European city regions. *Agriculture and Human Values*, 39(3), pp. 885-904.
- FAO. (2014). Sustainability Assessment of Food and Agriculture systems (SAFA) Pathways. Food and agriculture organization of the United Nations. FAO: Rome, Italy.
- Galli, F., & Brunori, G. (2013). *Short food supply chains as drivers of sustainable development*. Evidence document.
- Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research policy*, 31(8-9), pp. 1257-1274.
- Gibson, R. B. (2006). Sustainability assessment: basic components of a practical approach. *Impact assessment and project appraisal*, 24(3), pp. 170-182.
- Gruchmann, T., Böhm, M., & Krumme, K., Funcke, S., Hauser, S., & Melkonyan, A. (2019). *Local and sustainable food businesses: Assessing the role of supply chain coordination* (pp. 143-163). Springer International Publishing.
- Halldórsson, Á. and Kovács, G. (2010). The sustainable agenda and energy efficiency: Logistics solutions and supply chains in times of climate change. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 40(1/2), pp. 5-13. <https://doi.org/10.1108/09600031011018019>
- Hofmann-Souki, S., Wojtech, A., Schäfer, M., & Conrad, A. (2024). Analysing micrologistics initiatives in rural areas—Approaches to typologise and assess complex logistics solutions in regional supply networks. *Journal of Rural Studies*, 110, 103348.
- Kukovic, D., Topolšek, D., Rosi, B., Jereb, B. (2014). A comparative literature analysis of definitions for logistics: between general definition and definitions of subcategories. *Business Logistics in Modern Management* 14, pp. 111–122.
- Marsden, T., Banks, J., & Bristow, G. (2000). Food supply chain approaches: exploring their role in rural development. *Sociologia ruralis*, 40(4), pp. 424-438.
- Meadows, D.H. (1999). *Leverage Points: Places to Intervene in a System*. The Sustainability Institute.
- Melkonyan, A., Gruchmann, T., & Lohmar, F., Kamath, V., & Spinler, S. (2020). Sustainability assessment of last-mile logistics and distribution strategies: The case of local food networks. *International Journal of Production Economics*, 228, 107746.
- Moulaert, F. (Ed.). (2013). *The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research*. Edward Elgar Publishing.
- Owen, H. (2008). *Open space technology: A user's guide*. Berrett-Koehler Publishers.
- Paciariotti, C., & Torregiani, F. (2021). The logistics of the short food supply chain: A literature review. *Sustainable Production and Consumption*, 26, pp. 428-442.
- Puertas, R., Marti, L., & Garcia-Alvarez-Coque, J. M. (2020). Food supply without risk: multicriteria analysis of institutional conditions of exporters. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(10), 3432.
- Renting, H., Marsden, T. K., & Banks, J. (2003). Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and planning A*, 35(3), pp. 393-411.
- Rittel, H., & Webber, M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4(2), pp. 155-169.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), pp. 243-263.
- Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*. Berrett-Koehler Publishers.
- Scharmer, C. O. (2022). Transforming our economies from ego to eco. EARTH4ALL: DEEP-DIVE PAPER 11. Retrieved from: https://www.clubofrome.org/wp-content/uploads/2022/10/Earth4All_Deep_Dive_Scharmer.pdf
- Shapira, H., Ketchie, A., and Nehe, M. (2017), "The integration of design thinking and strategic sustainable development". *Journal of Cleaner Production*, Vol. 140, pp. 277–287.
- Soysal, M., Bloemhof-Ruwaard, J., Meuwissen, M. P., & van der Vorst, J. G. (2012). A review on quantitative models for sustainable food logistics management. *International Journal on Food System Dynamics*, 3(2), pp. 136-155.
- Soysal, M., Bloemhof-Ruwaard, J. M., & Van Der Vorst, J. G. (2014). Modelling food logistics networks with emission considerations: The case of an international beef supply chain. *International Journal of Production Economics*, 152, pp. 57-70.
- Stirling, A. (2009). Direction, distribution and diversity! Pluralising progress in innovation, sustainability and development.
- Tassou, S. A., De-Lille, G., & Ge, Y. T. (2009). Food transport refrigeration—Approaches to reduce energy consumption and environmental impacts of road transport. *Applied Thermal Engineering*, 29(8-9), pp. 1467-1477.
- van der Werff, S., Trienekens, J., Hagelaar, G., & Pascucci, S. (2018). Patterns in sustainable relationships between buyers and suppliers: Evidence from the food and beverage industry. *International Food and Agribusiness Management Review*, 21(8), pp. 1023-1043.
- Vernier, C., Loeillet, D., Thomopoulos, R., & Macombe, C. (2021). Adoption of ICTs in agri-food logistics: Potential and limitations for supply chain sustainability. *Sustainability*, 13(12), 6702.

ISBN 978-3-907344-07-1



9 783907 344071 >