



Vom Acker auf den Teller: Regionale Beschaffung

Innovationen an der Schnittstelle
zwischen Landwirtschaft und
Gemeinschaftsverpflegung



Werner, R.¹; Dillinger, L.¹; Lück, S.²; Gennburg, C.³

1 TUM Venture Labs; 2 Kern Bayern; 3 ProjectTogether (AVE)

Wandel gestalten

Roadmap, Priorisierung und
Handlungsempfehlungen zur
Skalierung regionaler Beschaffung

Gelingbedingungen

Erfolgsfaktoren, Kompetenzen
und Rahmenwerke zur Über-
windung struktureller Komplexität

AgriFood Hub
by
UNTER
NEHMER U | TUM VENTURE
LABS

AgriFood x Future

PROLOG

Agri Food Hub Munich x Regionale Beschaffung



Regionale Beschaffung in der Gemeinschaftsverpflegung unterstützt nachhaltige Ernährung, stärkt die regionale Wirtschaft und kann für eine bessere Versorgungssicherheit sorgen. Die Umsetzung der unterschiedlichen Ziele in die Praxis birgt jedoch einige Herausforderungen. Das Green Paper zeigt diese sowie Erfolgsfaktoren und praktische Lösungen entlang der gesamten Lieferkette auf. Es betrachtet Landwirtschaft, Verarbeitung, Gemeinschaftsverpflegung und Gastronomie sowie Politik, Verwaltung und Start-ups. Dabei sind transparente Abläufe, ein besseres Verständnis des Marktes, einfachere Vergabeverfahren und eine klarere Kommunikation der regionalen Vorteile besonders wichtig.

Das Green Paper ist ein praxisnaher Leitfaden und stützt sich auf die Ergebnisse des Workshops „Gelingbedingungen regionaler Beschaffung“ vom 16. Oktober 2025 am TUM Venture Lab FAB in Freising.

Die Strukturierung des Green Papers wurde teilweise durch den Einsatz künstlicher Intelligenz unterstützt, während die inhaltlichen Beiträge von den Workshop-Teilnehmenden stammen.

Die Entwicklung erfolgte in Zusammenarbeit mit KERN Bayern und der Allianz für Verantwortungsvolle Esskultur (AVE), ein Collective Action Projekt von ProjectTogether.

Table of Contents

EXECUTIVE SUMMARY	01
AKTEURE IM INNOVATIONSGESCHEHEN	02
ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN	03
KONKRETE ANSATZPUNKTE	05
GELINGBEDINGUNGEN FÜR EINE ERFOLGREICHE UMSETZUNG	06
ROADMAP ZUR UMSETZUNG	10
UNTERNEHMERISCHE POTENTIALE	11
HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	12
MEHR ZUM AGRIFOOD HUB	14



VOM ACKER AUF DEN TELLER:

Warum braucht regionale Beschaffung Innovation?

Executive Summary

Regionale Beschaffung in der Gemeinschaftsverpflegung kann die Branche nachhaltig verändern, doch der Fortschritt stockt. Nicht fehlendes Engagement, sondern harter wirtschaftlicher Druck, komplexe Abläufe, mangelnde Abstimmung und unklare Vorgaben bremsen die Entwicklung aus. Preis- und Budgetgrenzen, zersplitterte Organisation, mangelnder Marktüberblick sowie ein Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage blockieren den Ausbau. Hinzu kommen klare Widersprüche zwischen politischen Zielen, institutionellen Vorgaben und dem tatsächlichen Konsumverhalten.

Auf diese Herausforderungen folgt oft ein weiteres Kernproblem: Nicht fehlendes Wissen, sondern der Mangel an klaren Strukturen, Prioritäten und konsequenter Umsetzung steht im Vordergrund. Zwar existieren erfolgreiche Beispiele,



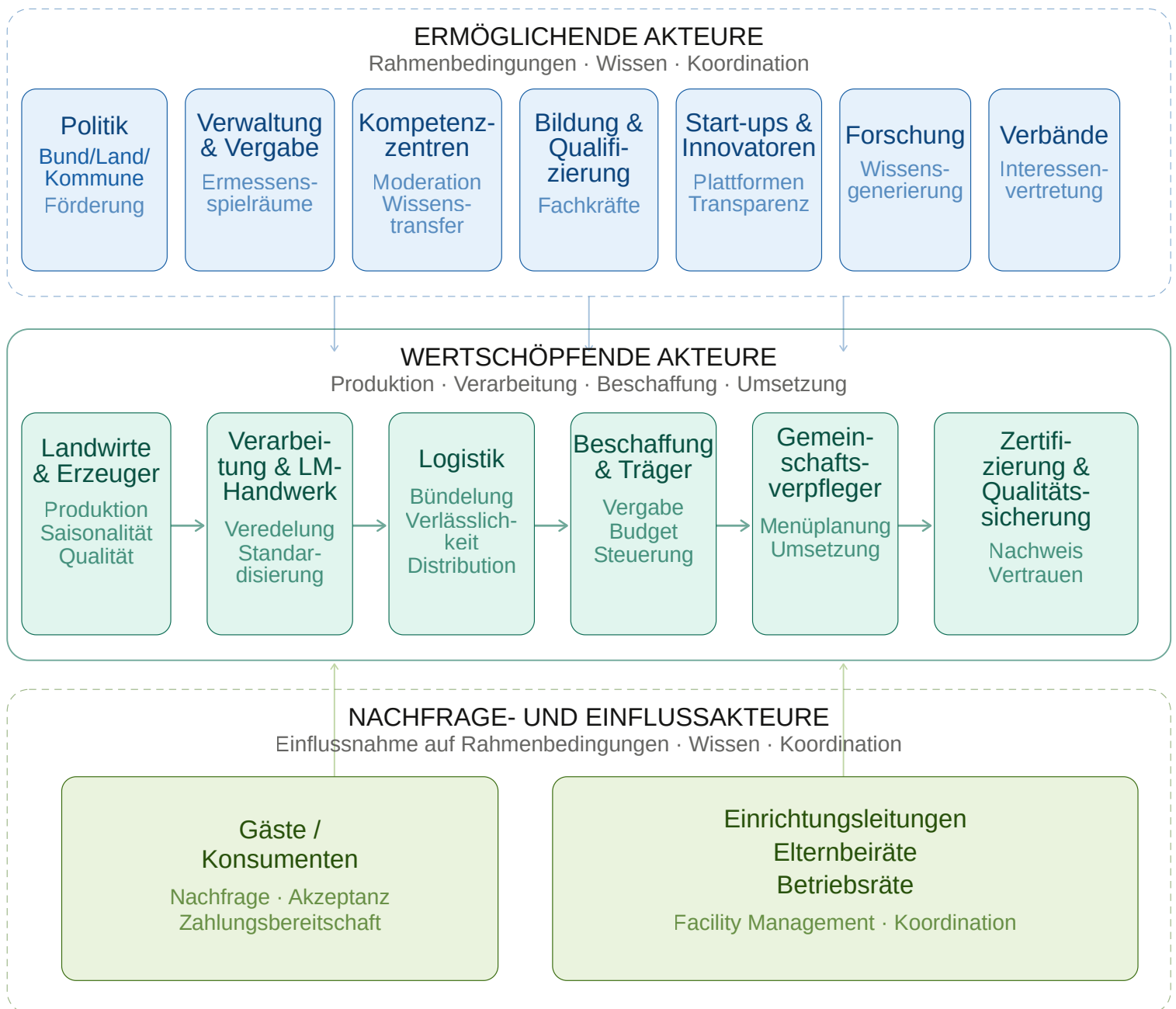
diese werden jedoch selten systematisch erfasst, wirtschaftlich bewertet oder in leicht anwendbare Standards überführt.

Zentrale Erkenntnisse:

- Regionale Beschaffung ist ein Systemthema mit strategischer Relevanz.
- Vertrauen, Transparenz und Planungssicherheit sind ökonomische Erfolgsfaktoren.
- Politik und öffentliche Hand fungieren als Ermöglicher und Marktgestalter.
- Wirkung entsteht durch klare Priorisierung und skalierbare Strukturen.

Akteure im Innovationsgeschehen

Regionale Beschaffung in der Gemeinschaftsverpflegung ist ein systemisches Zusammenspiel vieler Akteure. Innovation gelingt dabei nicht durch Einzelmaßnahmen, sondern nur, wenn alle Beteiligten entlang der Wertschöpfungskette gemeinsam gedacht, eingebunden und koordiniert werden.





Zentrale Herausforderungen

Die Umsetzung regionaler Beschaffung in der Gemeinschaftsverpflegung wird trotz politischer Zielsetzungen und gesellschaftlicher Erwartungen durch erhebliche Hemmnisse erschwert. Diese resultieren weniger aus mangelndem Engagement der Akteure, sondern sind vielmehr in den strukturellen Rahmenbedingungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette verankert.

Ein wesentliches Hemmnis ist der anhaltende Preis- und Budgetdruck, insbesondere in Kindertagesstätten, Schulen, Kliniken und Pflegeeinrichtungen. Regionale und bioregionale Produkte werden häufig als kostenintensiv wahrgenommen, während langfristige positive Effekte

wie regionale Wertschöpfung, Versorgungssicherheit oder ökologische Leistungen in den bestehenden Finanzierungs- und Vergabelogiken kaum Berücksichtigung finden. Dies führt zu fehlender Planungssicherheit und unzureichenden Investitionsanreizen für den Ausbau regionaler Wertschöpfungsketten.

Darüber hinaus besteht eine hohe operative Komplexität, da regionale Lieferbeziehungen häufig kleinteilig und saisonal geprägt sind und einen erhöhten Koordinationsaufwand mit sich bringen. Küchen sind auf eine verlässliche Planung angewiesen, während landwirtschaftliche Betriebe nicht immer über die Kapazitäten für eine kontinuierliche Belieferung verfügen.

Zentrale Herausforderungen

Gleichzeitig ist der Bedarf an vorverarbeiteten Produkten in den Küchen in den letzten Jahren stetig gestiegen, was die Einbindung weiterverarbeitender Betriebe in die Wertschöpfungsketten erforderlich macht. Diese Entwicklungen fördern die Nutzung etablierter und standardisierter Beschaffungswege.

Die Umsetzung regionaler Wertschöpfung wird zusätzlich durch eine fragmentierte Akteurslandschaft mit divergierenden Interessen, Logiken und Rahmenbedingungen erschwert. Gegenseitiges Verständnis sowie koordinierende Strukturen sind häufig nicht vorhanden oder werden nur selten dauerhaft etabliert.

Darüber hinaus wirken politische und administrative Rahmenbedingungen hemmend, da Vergabe- und Förderstrukturen komplex, teilweise widersprüchlich und häufig restriktiv ausgelegt sind. Unsicherheiten hinsichtlich der rechtssicheren Berücksichtigung der Regionalität führen dazu, dass bestehende Handlungsspielräume ungenutzt bleiben. Zudem mangelt es an Markttransparenz:

“

Regionale Beschaffung scheitert nicht an fehlender Motivation, sondern an komplexen Strukturen und Abläufen. Notwendig ist daher eine koordinierte, systemweite Vereinfachung statt isolierter Einzelprojekte.

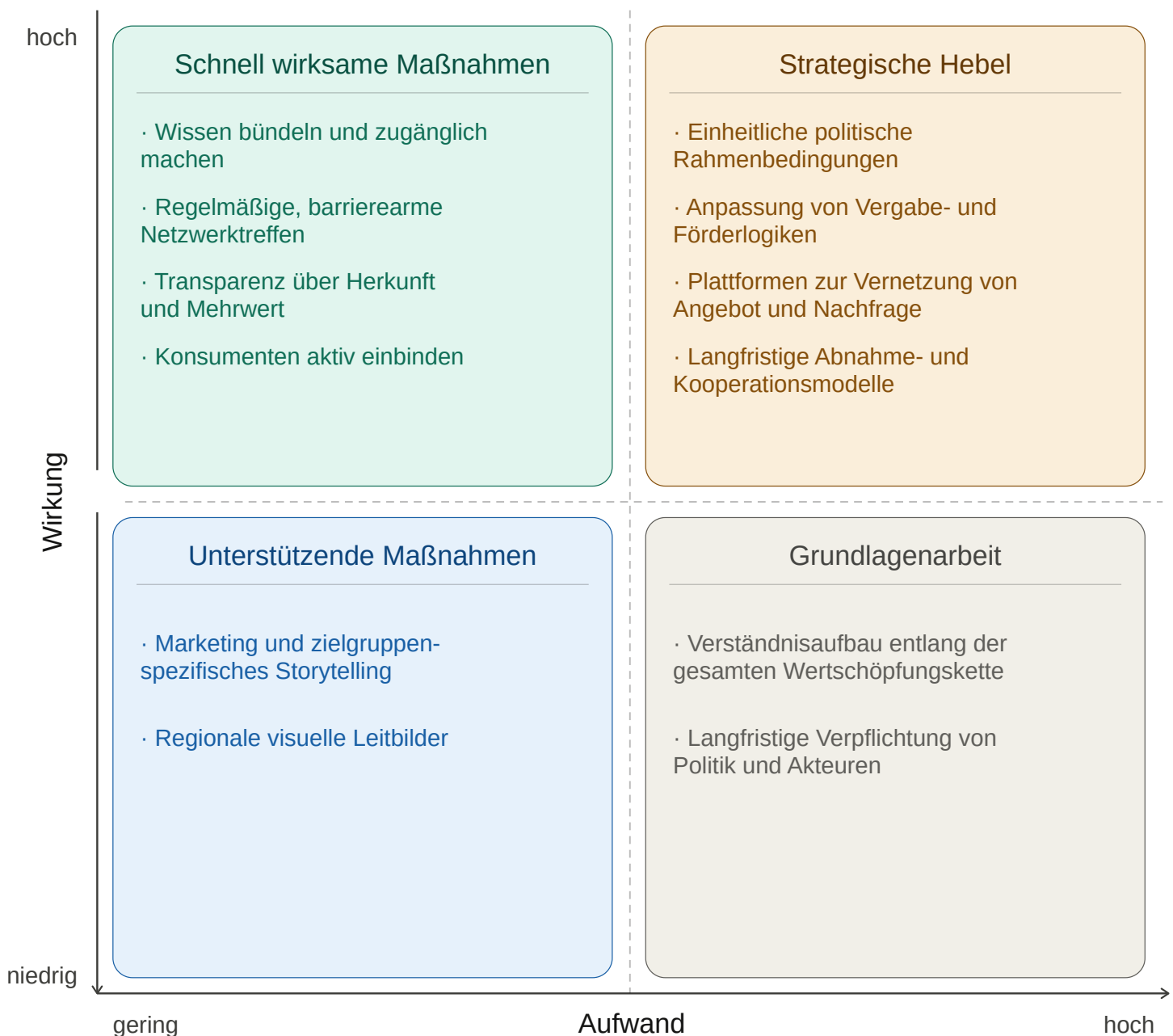
”

Anbieter und Nachfrager verfügen häufig nicht über einen klaren Überblick über regionale Angebote, Mengen und Qualitäten, was ein Missverhältnis zwischen Angebot und Nachfrage zur Folge hat.

Außerdem prägt eine Diskrepanz zwischen Anspruch und Konsumverhalten den Markt. Viele Menschen wünschen sich regionale Lebensmittel, setzen diesen Wunsch jedoch nicht automatisch in Nachfrage, Akzeptanz oder Zahlungsbereitschaft um. Vor allem reagieren sie preissensibel und nehmen konkrete Mehrwerte regionaler Angebote oft nicht wahr. Eingefahrene Gewohnheiten und bestehende Beschaffungsroutinen prägen maßgeblich ihr Entscheidungsverhalten.

Welche konkreten Ansatzpunkte gibt es?

Wirkung entsteht nicht durch einzelne Projekte, sondern indem wir gezielt priorisieren und niedragschwellige Maßnahmen mit strategischen Hebeln kombinieren. Die Ansätze setzen an verschiedenen Stellen der Wertschöpfungskette an und unterscheiden sich deutlich im Aufwand und in ihrer möglichen Wirkung:





Gelingbedingungen für die regionale Beschaffung

Regionale Beschaffung ist erfolgreich, wenn Vertrauen, Einfachheit und klare Zielbilder fest verankert sind. Alltagstaugliche Lösungen, gemeinsame Orientierung und unterstützende politische sowie organisatorische Rahmenbedingungen erleichtern die Zusammenarbeit und reduzieren die Komplexität.

Die Workshop-Ergebnisse offenbaren sechs zentrale Erfolgsbedingungen, die als strategischer Orientierungsrahmen für Umsetzung und Skalierung dienen können:



Einfachheit & Alltagstauglichkeit



Vertrauen, Verständnis & Wertschätzung



Gemeinsame Leitbilder



Wissen verfügbar machen



Unterstützende Politik



Innovation & Unternehmertum



Gelingbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung



Einfachheit und Alltagstauglichkeit: Einfach umsetzbare Lösungen

Regionale Beschaffung kann zum Erfolgsmodell werden, wenn sie nahtlos in bestehende Arbeitsabläufe integrierbar ist und für alle Akteure praktikabel bleibt. Komplexität ohne klaren Mehrwert erhöht den Aufwand und verhindert die Akzeptanz. Setzen sie auf alltagstaugliche Lösungen – so lassen sie sich nachhaltig etablieren und weit über Pilotprojekte hinaus skalieren:

- Prozesse verschlanken und standardisieren
- Bürokratische Hürden reduzieren
- Lösungen modular und adaptierbar gestalten



Vertrauen, Verständnis, Wertschätzung: Zusammenarbeit auf Augenhöhe

Stabile und langfristige Kooperationen wachsen aus echten Begegnungen, offener Kommunikation und ehrlichem Interesse füreinander entlang der Wertschöpfungskette. Gegenseitiges Vertrauen reduziert Unsicherheiten und bildet die Basis starker, belastbarer Lieferbeziehungen. Das bedeutet:

- Praxisnahe Begegnungsformate auf Augenhöhe etablieren
- Moderation durch neutrale Stellen sicherstellen
- Kleine Erfolge sichtbar machen



Gelingbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung



Gemeinsame Leitbilder: Orientierung und Verbindlichkeit schaffen

Fehlen klare Zielbilder, entstehen oft parallele Initiativen statt einer abgestimmten Systementwicklung. Ein gemeinsames, visionäres Leitbild gibt allen Beteiligten eine klare Richtung. Es bietet Orientierung, lässt regionale Besonderheiten einfließen und sorgt für Vergleichbarkeit und Verbindlichkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette. In der Umsetzung heißt das:

- Gemeinsame Ziele und Prioritäten festlegen
- Regionale Besonderheiten berücksichtigen
- Leitbild kommunizieren und in der Organisation verankern



Wissen verfügbar machen: Erfahrungen teilen

Nicht fehlendes Wissen ist das Problem, sondern fehlende Struktur, Priorisierung und Anwendbarkeit. Erfahrungen, Pilotprojekte und erfolgreiche Modelle sind vorhanden, jedoch nicht systematisch gebündelt oder übertragbar aufbereitet. Wissen ist fragmentiert statt strategisch nutzbar. Das bedeutet spezifisch:

- Bestehende Erkenntnisse konsolidieren und aktualisieren
- Zentrale, barrierearme Wissenszugänge schaffen
- Aus- und Weiterbildung systematisch verankern



Gelingbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung



Unterstützende Politik: Rahmenbedingungen aktiv gestalten

Komplexe Verfahren und regulatorische Unsicherheit hemmen Investitionen, Innovationen und Skalierungen. Politik und Verwaltung wirken als aktive Ermöglicher und Marktgestalter. Klare Rahmenbedingungen, vereinfachte Verfahren und gezielte Förderinstrumente schaffen Planungssicherheit und Umsetzungsspielräume. Das bedeutet für die Praxis:

- Vergabe- und Zertifizierungsprozesse vereinfachen
- Niedrigschwellige, transparente Förderinstrumente etablieren
- Reallabore und Pilotprojekte gezielt ermöglichen



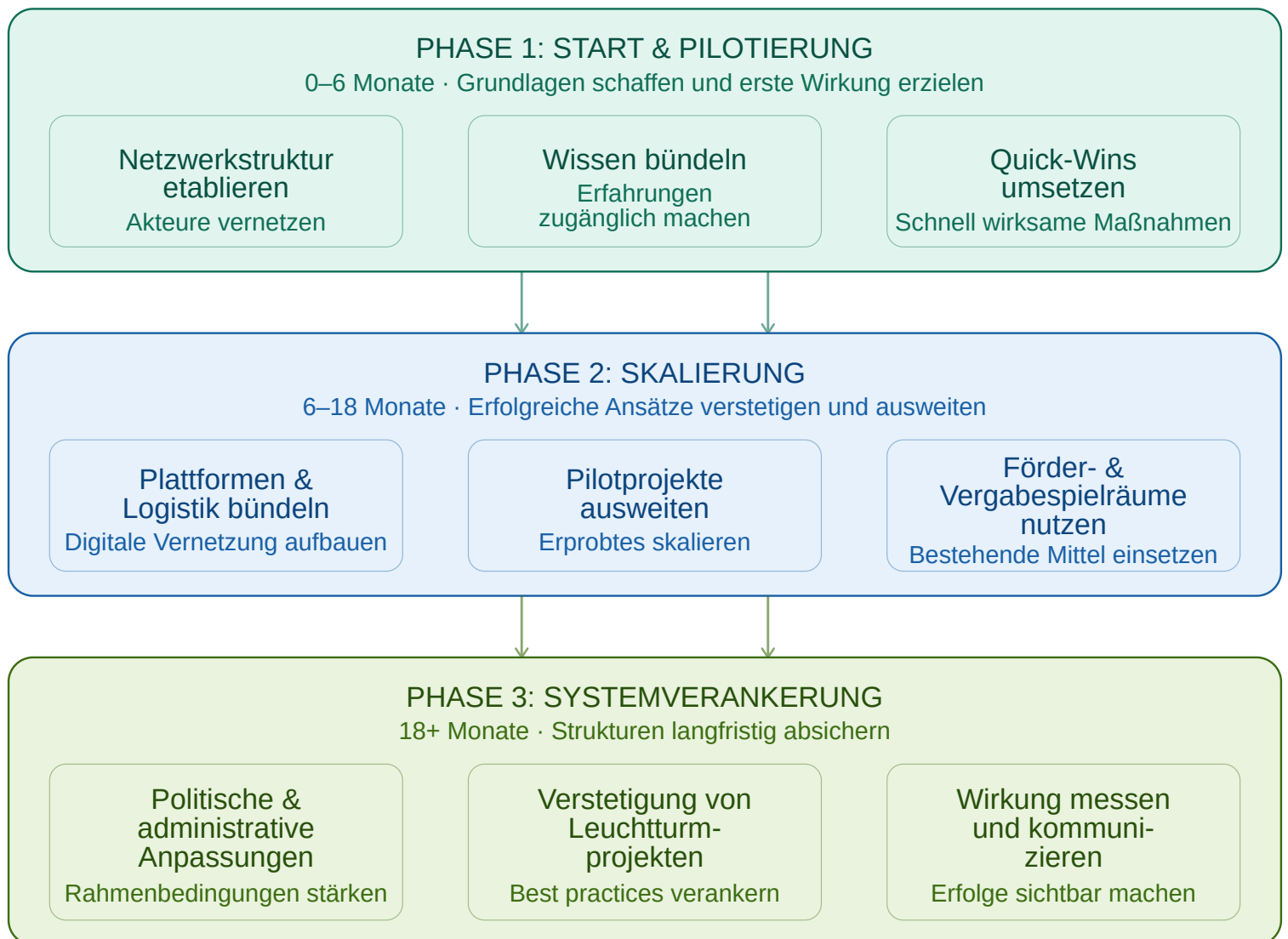
Innovation und Unternehmertum: Neue Lösungen ermöglichen

Skalierung gelingt durch marktfähige, erprobte Lösungen – nicht nur durch Konzepte. Start-ups und innovative Unternehmen sind die kraftvollen Möglichmacher neuer Geschäftsmodelle, Plattformen und Kooperationsformen. Sie schaffen mehr Transparenz, steigern die Effizienz und beschleunigen die Umsetzung entlang der Wertschöpfungskette. Für die Zusammenarbeit bedeutet das:

- Schnelle, praxisnahe Pilotierung ermöglichen
- Time-to-Contract und Vertragslaufzeiten reduzieren
- Leuchtturmprojekte und Investitionen gezielt fördern

Vom Acker auf den Teller: Roadmap zur Umsetzung

Regionale Beschaffung funktioniert am besten mit klaren Prioritäten. Schrittweises Vorgehen ist wichtig. Praxis, Politik und Innovation müssen zusammenarbeiten. In der Gemeinschaftsverpflegung erfolgt der Wechsel zu regionaler und bio-regionaler Beschaffung nach dem Prinzip „zuerst ermöglichen, dann ausweiten“ anhand kurzfristiger, mittelfristiger und langfristiger Schritte.



Unternehmerische Potenziale

Innovation, Technologie und Start-ups sind besonders wichtig für die Verbindung zwischen der Landwirtschaft und der Gemeinschaftsverpflegung. Sie erschließen neue Innovationsfelder mit großem wirtschaftlichem Potenzial.

Herausforderungen wie fehlende Markttransparenz, komplexe Logistik und zahlreiche Akteure bieten Chancen für neue Geschäftsmodelle und technische Lösungen. Besonders erfolgreich sind diese Innovationen, wenn Start-ups, Wissenschaft und etablierte Unternehmen zusammenarbeiten. Sie entwickeln neue Lösungen, erproben sie in Pilotprojekten und bauen sie anschließend aus. Darunter fallen:

Technologische Innovationsfelder:

- Plattformen und Planungstools für regionale Beschaffung und systemische Kooperation
- Digitale Vernetzung regionaler Akteure, Produkte und Wertschöpfungsstufen
- Daten- und KI-basierte Bedarfs-, Produktions- und Lieferplanung
- Transparenz- und Herkunftssysteme für Mengen, Preise und Nachhaltigkeit
- Gemeinsame Datenschnittstellen entlang der Wertschöpfungskette
- Automatisierung und Robotik zur Effizienzsteigerung in Großküchen

Soziale/organisatorische Innovation:

- Neue Kooperationsmodelle zwischen Landwirtschaft, Verarbeitung und Küchen
- Bündelung von Nachfrage und Logistik
- Beteiligung der Konsumierenden und transparente Kommunikation von Mehrwerten
- Regionale Produkt- und Verarbeitungsinnovationen



Die Umsetzung regionaler Beschaffung erfordert ein abgestimmtes Zusammenspiel aller beteiligten Akteure. Die folgenden Handlungsfelder beschreiben Best-Case-Szenarien und die jeweiligen Beiträge im System, ohne den Anspruch zu erheben, dass einzelne Akteure die Lösung allein tragen können. Die Verantwortung ist verteilt und die Wirkung entsteht nur im Zusammenspiel.

Gemeinschaftsverpflegung & Gastronomie

Sie bündeln die Nachfrage kraftvoll, schaffen Planungssicherheit und ermöglichen mit der gezielten Aufnahme regionaler Produkte in die Beschaffung und in die Speisepläne echten Wandel.

Landwirtschaft & Erzeuger

Sie bauen erfolgreiche Kooperationen auf, stimmen Mengen mit Blick auf gemeinsame Ziele ab und richten ihre Produktion engagiert an den Bedürfnissen der Gemeinschaftsverpflegung aus.

Politik & Verwaltung

Sie ermöglichen Fortschritt durch verlässliche Rahmenbedingungen, vereinfachen Prozesse für alle und nutzen die öffentliche Beschaffung als wirkungsvolles Steuerungsinstrument.

Start-ups & Innovatoren

Sie entwickeln praktische Lösungen, schließen Lücken in der Wertschöpfungskette und bringen Akteure mit neuen Geschäftsmodellen zusammen.



Handlungsimpulse für erfolgreiche regionale Beschaffung

Die bisherigen Ergebnisse zeigen, dass regionale Beschaffung nicht an fehlenden Ansätzen scheitert, sondern an mangelnder Koordination, hoher Komplexität und unklarer Umsetzung. Nur mit einer gemeinsamen und systematischen Herangehensweise gelingt die regionale Beschaffung. Was jetzt konkret zu tun ist:

Verlässliche Strukturen für die Umsetzung schaffen

Es sollten koordinierende Einheiten oder Netzwerke mit einem klaren Auftrag entstehen, die Akteure zusammenbringen, Prozesse steuern und die Umsetzung aktiv begleiten.

Gemeinsame Pilot- und Experimentierräume etablieren

Lösungen müssen unter realen Bedingungen entwickelt und getestet werden – durch die Zusammenarbeit von Praxis, Start-ups, Wissenschaft und öffentlicher Hand.

Komplexität verringern und Zugänge vereinfachen

Prozesse, Vergaben, Schnittstellen und Informationszugänge sollten so gestaltet sein, dass die Zusammenarbeit im Alltag funktioniert und sich ausweiten lässt.

In der regionalen Beschaffung für die Gemeinschaftsverpflegung fehlt es an gemeinsamer Umsetzung, nicht an Wissen. Die Lösungen liegen vor. Gefragt sind geteilte Verantwortung, klare Strukturen und entschlossenes Handeln. Veränderung beginnt, wenn Akteure nicht mehr nebeneinander agieren, sondern gemeinsam handeln.

AgriFood Hub

by **UNTERNEHMERTUM**



VENTURE LABS

INPUT SUPPLIER

PRODUCER

PROCESSING

DISTRIBUTION

RETAILER

CONSUMER



Lasst uns gemeinsam die Zukunft
unseres Ernährungssystems gestalten.

KONTAKT

UNTERNEHMERTUM
MUNICH URBAN COLAB
FREDDIE-MERCURY-STRASSE 5
80797 MÜNCHEN

TUM VENTURE LAB
FOOD / AGRO / BIOTECH
MAXIMUS-VON-IMHOF-FORUM 2
85354 FREISING

NIKOLA BAUMSCHLAGER

*Venture Consultant Food &
AgriTech & EIT Food
Accelerator Hub Lead*

[nikola.baumschlager@
unternehmertum.de](mailto:nikola.baumschlager@unternehmertum.de)

DR. ROMAN BOSL WERNER

*Managing Director TUM Venture
Lab Food-Agro-Bio Tech*

[roman.werner@
tum-venture-labs.de](mailto:roman.werner@tum-venture-labs.de)

LUKAS DILLINGER

*Innovation Director TUM Venture Lab
Food-Agro-Bio Tech*

[lukas.dillinger@extern.
unternehmertum.de](mailto:lukas.dillinger@extern.unternehmertum.de)

Grafische Gestaltung **INES ANITA KLÖSS**

UNTERNEHMERTUM.DE/LANDINGPAGES/AGRIFOOD-HUB