



Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
Fakultät für Umwelt und Natürliche Ressourcen

Entwicklungsperspektiven des Großmarkts Freiburg als wichtiger Intermediär für die nachhaltige regionale Lebensmittelversorgung

Masterarbeit, vorgelegt zur Erlangung des akademischen Grades des
Master of Science Environmental Governance

von

Annelie Plachetka

5135086



Betreuer: Prof. Dr. Arnim Wiek, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
Zweite Gutachterin: Prof. Dr. Claudia Bieling, Universität Hohenheim

Freiburg i.Br. / Deutschland

Einreichungsdatum:
07. Februar 2024

Inhalt

Zusammenfassung	2
Danksagung	3
Tabellen- und Abbildungsverzeichnis.....	4
Abkürzungsverzeichnis.....	5
1. Einleitung	6
2. Empirische Ausgangslage: Der Großmarkt Freiburg in der Region	9
3. Theoretischer Rahmen	14
3.1 Nachhaltige Wertschöpfungsketten.....	14
3.2 Großmärkte innerhalb von nachhaltigen Wertschöpfungsketten.....	16
3.3 Der Großmarkt als System	17
3.4 „Good Governance“ als Praktiken eines nachhaltigen Unternehmens.....	19
4. Forschungsdesign	22
4.1 Methodik der transformative Nachhaltigkeitsforschung	22
4.2 Transdisziplinäre Methodik	25
5. Ergebnisse	28
5.1 Drei Visionen für den Großmarkt Freiburg (2035).....	28
5.1.1 Vergleich zwischen Ist-Zustand (2023) und Visionen (2035).....	29
5.1.2 Wie plausibel sind die Visionen (2035)?	41
5.1.3 Wie nachhaltig sind Ist-Zustand (2023) und Visionen (2035)?	45
5.1.4 Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis: Kooperative Unternehmen.....	51
5.2 Zentraler Meilenstein: Reform Organisation und Governance.....	53
5.2.1. Vergleich Akteursnetzwerk zwischen Ist-Zustand 2023 und Vision 2035.....	53
5.2.2 Strategische Entscheidungspraxis Ist-Zustand 2023 und Vision 2026	55
5.2.3 Handlungsplan Reform Organisation und Governance (2024 - 2027)	61
5.3 Handlungsplan Management Umzug.....	65
6. Diskussion.....	66
7. Schlussfolgerungen	69
Quellen	71
Anhang	78
(I) Rekonstruierter transdisziplinärer Prozess.....	78
(II) Betriebswirtschaftliche Kennzahlen	81
(III) Interviews mit Erzeuger- und Großhandelsbetrieben	82
(IV) Erste Empfehlung zur Datenerfassung von Nachhaltigkeitsleistungen	84

Zusammenfassung

*„Der Großmarkt ist ein Gefäß, das mit Leben gefüllt werden muss.“
(Wiek, Juni 2023)*

Als Folge von neoliberalen Politiken und der Marktkonsolidierung in der Land- und Ernährungswirtschaft, sterben regionale, kleine und mittlere Strukturen, die für die breitflächige Versorgung in Städten und auf dem Land entscheidend sind. Großmärkte sind kritische, intermediäre Infrastrukturen in Wertschöpfungsketten, um Lebensmittel in den Regionen zu aggregieren und zu verteilen. Die gegenwärtige und zukünftige Rolle und die nachhaltige Entwicklung von konventionellen Großmärkten für die Nachhaltigkeit unserer Versorgung ist in der Forschung unterrepräsentiert.

Großmärkte haben Potenzial, die Nachhaltigkeitstransformation der regionalen Land- und Ernährungswirtschaft voranzutreiben. Als Intermediäre der Wertschöpfungsketten könnten Großmärkte, Lebensmittel, die in den Regionen produziert werden, aggregieren und verteilen und damit die nachhaltige regionale Lebensmittelversorgung koordinieren. Diese Arbeit leistet einen Beitrag zur Erforschung der Rolle des Großmarktes in der Ernährungswende, indem die Frage beantwortet wird, welche Nachhaltigkeitsinnovationen konventionelle Großmärkte implementieren müssen, um zur nachhaltigen regionalen Lebensmittelversorgung beizutragen.

Zur Beantwortung dieser Frage wurde im Rahmen dieser Arbeit die Methodik der transformativen Nachhaltigkeitsforschung angewendet, um in interdisziplinärem Rahmen mit der Geschäftsführung des Großmarkts Freiburg Visionen für nachhaltige Praktiken und erste Handlungspläne für die praktische Implementierung zu erarbeiten.

Die Arbeit kommt zu dem Schluss, dass der Großmarkt Freiburg ein revitalisierter, re-regionalisierter Intermediär sein kann, wenn die Geschäftsführung und die Betriebe durch Nachhaltigkeitsinnovationen sein Organisationsprofil in den Bereichen Warenumsatz, Organisation und Governance, Standortmanagement, Human Resource Management und Außenwirkung schärfen und die Organisation und das Wirtschaften auf strategisch und langfristige Ziele ausrichten. Überregionale Beispiele von Food Hubs und Wertschöpfungszentren können dabei als Positivbeispiele zur Planung herangezogen werden. Zentrale Innovationspunkte sind die Reform der strategischen Entscheidungspraxis, Good Governance und die Anpassung der Organisationsform. Investitionsbereitschaft, genügend Personalkapazität und der Aufbau von Kompetenzen für das Nachhaltigkeitsmanagement der Betriebe und des GMF sind wichtige Voraussetzungen für den Erfolg. Die Arbeit schlägt für die Realisierung des revitalisierten und re-regionalisierten Großmarkts Freiburg als Intermediär Visionen und Handlungspläne für seine nachhaltige Entwicklung vor.

Danksagung

Ich bin allen Akteuren rund um meine Masterarbeit für ihre nachhaltige und kooperative Unterstützung sehr dankbar.

Allen voran danke ich Herrn Prof. Dr. Armin Wiek für seine konstruktive, inspirierende Betreuung, Sophia McRae und Dr. David Sipple für ihren wertvollen Input und die Interreliabilitätsprüfungen und Frau Prof.in Dr. Claudia Bieling und Dr.in Birgit Hoinle für die Zweitbegutachtung und das Interesse an diesem Projekt.

Die Arbeit an Entwicklungsperspektiven für den Großmarkt Freiburg wäre ohne die Initiative und Einsatzbereitschaft der Geschäftsführung des Großmarkts, Sabine Fey, Manfred Seiler und Emma Seiler nicht möglich gewesen.

Außerdem danke ich dem Team um den bio-regionalen Großhandels-Betrieb „Wir bündeln Bio“ für den gebündelten Einsatz für eine nachhaltige Zukunft der Regionalversorgung in der Region Freiburg, namentlich Wolfgang Hees (Biogemüse Südwest GmbH), Johanna Leister (Projektleiterin „Wir bündeln Bio“), Nadine Blanke (Ernährungsrat Freiburg und Region), Peter Volz (Die Agronauten), Andrea Kühner (Bio-Musterregion Freiburg), Anja Sachs (Umweltschutzamt Freiburg) und Sebastian Rogga (ZALF).

Zuletzt möchte ich mich besonders bei meinen Eltern und Freunden für ihr offenes Ohr, meiner Schwester für ihren Einsatz für mein Wohlbefinden und meinem Partner für den Zusammenhalt in außerordentlichen Zeiten danken.

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1: Organisationsstruktur Großmarkt (eigene Darstellung)	19
Tabelle 2: Vergleich Ist-Zustand 2023 vs. Visionen für 2035 (eigene Darstellung)	37
Tabelle 3: Plausibilitätsgutachten der Visionen für 2035 (eigene Darstellung).....	44
Tabelle 4: Vergleich Nachhaltigkeitsbewertung Ist-Zustand 2023 vs. Visionen 2035 (in Anlehnung an Wiek, 2020)	50
Tabelle 5: Beschreibung & Bewertung des Ist-Zustands 2023 der strategischen Entscheidungspraxis (eigene Darstellung) [Bewertungsskala: grün = erfüllt, orange = teilweise erfüllt; rot = nicht erfüllt; grau = nicht bewertbar]	59
Tabelle 6: Vision für die strategische Entscheidungspraxis 2026 (eigene Darstellung)	60
Tabelle 7: Handlungsplan Reform Organisation & Governance 2024-2027 (eigene Darstellung)	64
Tabelle 8: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen 2021/2022	81
Tabelle 9: Erste Empfehlung zur Datenerfassung zur Bewertung der Nachhaltigkeitsleistungen (ab 2024)	88
Abbildung 1: Wertschöpfungskette Großmarkt Freiburg Ist-Zustand 2023 (McRae, 2023) ...	11
Abbildung 2: Governance-Bereiche Großmarkt als System (eigene Darstellung)	21
Abbildung 3: Methodischer Rahmen der transformativen Nachhaltigkeitsforschung (Wiek, 2015)	22
Abbildung 4: Rekonstruierter transdisziplinärer Prozess (in Anlehnung an Stauffacher et al., 2008 & Wiek, 2007)	26
Abbildung 5: Infrastrukturelle Möglichkeiten am jetzigen Standort Ist-Zustand 2023 vs. Visionen 2035 (eigene Darstellung)	40
Abbildung 6: Governance-Bereiche mit Akteursnetzwerk Ist-Zustand 2023 (eigene Darstellung)	54
Abbildung 7: Governance-Bereiche mit Akteursnetzwerk für 2035 (Elemente aus Vision 1 & 2) (eigene Darstellung)	54

Abkürzungsverzeichnis

AHV = Außer-Haus-Versorgung

B2B = Business-to-Business

B2C = Business-to-Consumer

GF = Geschäftsführung

GM = Großmarkt

GMF = Großmarkt Freiburg

KMU = Kleine und mittlere Unternehmen

LEH = Lebensmitteleinzelhandel

WSK = Wertschöpfungskette

1. Einleitung

Eine nachhaltige Gestaltung der Lebensmittelversorgung wird durch eine Reihe struktureller Herausforderungen in der Land- und Ernährungswirtschaft behindert.

Neoliberale Politiken (u.a. Freihandelsabkommen und Subventionen) bevorzugen globale und anonyme Wertschöpfungsketten (WSK) gegenüber regionalen, meist umweltverträglicheren und transparenten WSK. Globale und industrialisierte Lebensmittelmärkte wirken sich verstärkend auf den Klimawandel, die Ungerechtigkeit zwischen Stadt und Land, die Gesundheitskrisen und die Umweltzerstörung aus (Campbell et al., 2017). Außerdem externalisieren sie die sozialökologischen Kosten (Nellemann, 2009).

Der Preisdruck, der von den damit einhergehenden Größenvorteilen ausgeht, erschweren vor allem kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)¹ aus der Region den Zugang zu herkömmlichen Vertriebsstrukturen (Berti & Mulligan, 2016). KMU finden nur schwierig einen stabilen Marktzugang, weil ihre Angebotsmengen häufig für größere Abnehmer zu gering sind und die Vertriebsstrukturen für eine KMU-basierte Land- und Ernährungswirtschaft fehlt (Beckmann, 2021). Über 75% des Warenvolumens im LEH werden über Edeka, Rewe, Schwarz und ALDI vermarktet (Statista, 2022), die ihre eigenen Logistikzentren und Beschaffungspolitiken haben. Dieser Strukturwandel, der KMU wirtschaftlich marginalisiert, führt zu einem strukturellen Höfesterben (Berti & Mulligan, 2016) und einem starken Rückgang von Betrieben des ernährungswirtschaftlichen Handwerks (Schanz & Sipple, 2021) und des kleinen und mittleren Handels, wie Wochenmärkte und Supermärkte. Dies bedeutet einen Verlust von kleinen, flexiblen Wirtschaftsstrukturen in der Region, die zur Resilienz und Nachhaltigkeit der Versorgung beitragen. Es gibt etliche Beispiele von KMU, die nachhaltige Geschäftspraktiken und -formen aufweisen (Wiek & Sipple, 2023; Antoni-Komar et al., 2019). Die Urbanisierung als Konsequenz des Strukturwandels spitzt Fragen der Versorgungssicherheit bei gleichzeitiger Entleerung ländlicher Räume zu. Sogenannte Lebensmittelwüsten (Morgan, 2009) sind Regionen, in denen die Versorgung mit frischen Lebensmitteln durch den Handel aufgrund fehlender dezentraler Versorgungsstrukturen nicht mehr hinreichend gesichert ist.

Eine Möglichkeit, auf die bestehenden Herausforderungen für die Nachhaltigkeit der Land- und Ernährungswirtschaft zu reagieren und eine wettbewerbsfähige Überlebensstrategie für KMU zu schaffen, sind Nachhaltigkeitsinnovationen der regionalen Strukturen der Land- und Ernährungswirtschaft.

Großmärkte sind eine Vertriebsstruktur einer KMU-basierten Land- und Ernährungswirtschaft und können durch ihre Position in der WSK vor- und nachgelagerte Akteure koordinieren (Clark & Inwood, 2016). Als Infrastrukturdienstleistungen der öffentlichen Daseinsvorsorge könnten Großmärkte den breitflächigen Umschlag von (bio-)regionalen Lebensmitteln durch strategische Koordination der vermarktenden KMU aktiv vorantreiben und somit nachhaltige regionale WSK skalieren. Eine innovative Organisationsstruktur würde dazu beitragen strukturelle Lücken zwischen KMU und Abnehmern in der Region schließen (Berti &

¹ Zu kleinen und mittleren Unternehmen zählen Unternehmen zwischen einem und 250 Mitarbeitern sowie einem Jahresumsatz von unter 2 Mio. € bis unter 50 Mio. € (Europäische Kommission, 2006).

Mulligan, 2016). Durch die Schaffung von regionalen Absatzmärkten für (bio-)regionale Produkte über etablierte Vertriebskanäle könnte außerdem dem Höfesterben entgegengewirkt werden. Großmärkte könnten sich durch eine innovative und nachhaltige institutionelle Neuausrichtung langfristig wirtschaftlich widerstandsfähig aufstellen und eine treibende und koordinierende Kraft der regionalen Ernährungs- und Qualitätswende sein.

Großmärkte bestehen derzeit größtenteils aus Unternehmen der konventionellen Lebensmittellogistik und sind daher weder grundsätzlich nachhaltig noch innovativ. Außerdem wird die Bedeutung von Großmärkten zur öffentlichen Daseinsvorsorge von der Politik für die Regionalversorgung gegenwärtig in Frage gestellt, wie an Beispielen des Großmarktsektors zu sehen ist: Den Betrieben des GM Köln und des GM Düsseldorf soll die Grundlage zur gebündelten Vermarktung ihrer Produkte genommen werden. Ohne hinreichende Datengrundlage hat der Düsseldorfer Stadtrat entschieden und vor Gericht Recht bekommen, dass der GM Düsseldorf keinen relevanten Beitrag zur kommunalen Daseinsvorsorge mehr leistet und Ende 2024 schließen soll (Landeshauptstadt Düsseldorf, 2023). Die Großhändler, die sich als Großmarktgilde Düsseldorf organisieren, suchen nach einem neuen Grundstück und können sich nicht mehr auf die kommunale Unterstützung verlassen. Auch die Zukunft des Standorts Köln ist nicht sichergestellt und die Großhändler müssen nach jetzigem Stand Ende 2025 den Markt verlassen. Seit 15 Jahren wird die Frage des zukünftigen Standorts in Köln thematisiert, doch gegenwärtig hat der GM Köln keine Perspektive. Die Bedeutung und Förderung wurden am 29. Januar 2023 erstmalig landespolitisch vom Ausschuss für Umwelt, Natur- und Verbraucherschutz in den Fokus genommen, der dem Landtag eine Beschlussempfehlung vorlegen wird (Landtag Nordrhein-Westfalen, 2023).

Die Zukunft des Großmarkts Freiburg (GMF) ist ebenfalls nicht gesichert und Entscheidungen des Gemeinderats Freiburg über die Verlängerung der Subventionen ab 2030 und die Verlängerung des reduzierten Pachtvertrags ab 2035 stehen an. Der GMF hat vor dem Auslaufen des Pachtvertrags mit der Stadt im Jahr 2035 großes Interesse Planungsinstrumente für seine nachhaltige Entwicklung zu erarbeiten und seine Bedeutung für die regionale Ernährungswirtschaft auszubauen, um als Infrastruktur der öffentlichen Daseinsvorsorge breite Anerkennung zu bekommen. Diese Nachhaltigkeitsbemühung soll im Rahmen dieser Arbeit durch die Beantwortung folgender Fragen unterstützt werden:

1. Wie können Großmärkte zur nachhaltigen regionalen Lebensmittelversorgung beitragen?
2. Was sind Visionen für die nachhaltige Entwicklung des GMF?
 - a. Wie plausibel sind die Visionen?
 - b. Wie nachhaltig sind die Visionen?
3. Wie kann die nachhaltige Entwicklung des GMF am besten unterstützt werden?

Die vorliegende Arbeit ist wie folgt aufgebaut: In Kapitel 2 wird der Fall des GMF kontextualisiert. Kapitel 3, der theoretische Rahmen, illustriert im ersten Teil die Zusammenhänge zwischen der Nachhaltigkeit der Regionalisierung von WSK, die auf der Zusammenarbeit von KMU basieren, und der Rolle, die Großmärkte in der Skalierung dieser WSK einnehmen können. Im zweiten Teil werden die Relevanz von

„Good Governance“ als zentrale Nachhaltigkeitsinnovation für Großmärkte aufgezeigt und Konzepte für den Großmarkt als System vorgestellt und erklärt. Das Forschungsdesign (Kapitel 4) gibt Einblick in die Methodik der transformativen Nachhaltigkeitsforschung und der transdisziplinären Methodik, die Grundlage dieser Arbeit sind. Im ersten Teil der Ergebnisse (Kapitel 5) werden drei Visionen für den GMF für 2035 präsentiert und mit dem Ist-Zustand 2023 verglichen. Nachfolgend werden die Visionen anhand der Qualitätskriterien Plausibilität und Nachhaltigkeit bewertet. Im zweiten Teil wird die Art und Weise, wie die Betriebe des GMF gemäß dem Ist-Zustand 2023 strategische Entscheidungen fällen, analysiert und bewertet. Außerdem wird die Vision für 2026 für die strategische Entscheidungspraxis vorgestellt und zentrale Maßnahmen zur Reform des Handlungsbereichs Organisation und Governance (2024-2027) abgeleitet. In Kapitel 6 werden die Forschungsergebnisse und das Forschungsdesign diskutiert, bevor die Arbeit in Kapitel 7 mit zentralen Schlussfolgerungen zu Implikationen für die Praxis und Forschung abschließt.

2. Empirische Ausgangslage: Der Großmarkt Freiburg in der Region

In folgendem Kapitel geht es darum, die Ergebnisse dieser Masterarbeit durch einen geschichtlichen Abriss, die zentralen Fakten über den GMF zum gegenwärtigen Zeitpunkt und die Beschreibung der gegenwärtigen Herausforderungen und Ausblicke auf das Regionalisierungspotenzial zu kontextualisieren. Der Fokus liegt auf zentralen Elementen des Ist-Zustands und daraus abgeleiteten Veränderungen der Organisation des GMF (vgl. Visionen).

Ein Blick in die Geschichte des GMF

Die Chronik des GMF „*Der Großmarkt Freiburg im Wandel der Zeit*“ (Neisen, 2015) und die historische Rekonstruktion in der Masterarbeit von Sophia McRae (2023)² geben Einblick in die wechselvolle 100-jährige Geschichte des GMF.

Die erste Generation des GMF war bis 1933 ein Handelsmarkt unter freiem Himmel von Erzeugerbetrieben aus der Region auf dem Münsterplatz der Stadt Freiburg. Kurz vor dem Zweiten Weltkrieg, 1939, wurde der Großmarkt auf den Karlsplatz und dann auf den Platz zwischen Lortzing- und der Zunftstraße umgesiedelt, um den Groß- und Kleinhandelsmarkt strikt räumlich zu trennen. Mit dem Ausbruch des Zweiten Weltkriegs wurde der Großmarkt provisorisch am Messplatz aufgebaut, doch der Mangel an regionalen Lebensmitteln, die Politik der Rationen und die Hungersnot der Bevölkerung erlaubten keinen regulären Handel. In den Nachkriegsjahren war die Regionalversorgung weiterhin prekär, bis sich der Handel 1948 wieder auf dem Münsterplatz etablierte. Das „Wirtschaftswunder“ in den 1950er Jahren führte durch die Motorisierung und beginnende Globalisierung zu einem bemerkenswerten Anstieg des Umschlags an regionalen und seitdem auch überregionalen Lebensmitteln.

Anhaltendes Wachstum, Lärmbelästigung und fehlender Witterungsschutz führten dazu, dass der GMF 1965 an seinen heutigen Standort im Industriegebiet Nord zog und als Großmarkt der zweiten Generation nun über eine feste Infrastruktur verfügte. Im Jahr 1965 gründete sich der GMF neu als städtische GmbH mit dem Ziel der Regionalversorgung und nicht der Gewinnerzielung. Bis zu dem Zeitpunkt war der GMF ein kommunaler Eigenbetrieb. Die Stadt Freiburg als Mehrheitsgesellschafterin bekannte sich zum Großmarkt als Beschaffungsort für preisgünstige Produkte, als Existenzsicherung für KMUs aus dem landwirtschaftlichen und gewerblichen Bereich und als Infrastruktur der Daseinsfürsorge und der Daseinsvorsorge (Plankenhorn, 1971 in McRae, 2023).

Strukturelle Veränderungen in der Landwirtschaft und im LEH führten in den 1970er Jahren zu einer Phase der Destabilisierung des Großmarktes. Die vertikale Integration der Supermarkt-Lieferketten und die Konsolidierung in der Branche schufen Größenvorteile, mit denen KMU nicht konkurrieren konnten. Im Großhandel setzte sich die lieferbasierte „Just-in-time“-Logistik durch. Aufgrund der Wettbewerbsnachteile wurden Überlegungen angestellt, den GMF durch eine breitere Produktpalette, Synergieeffekte mit dem Blumenmarkt, moderne Infrastruktur und Marketing attraktiver für die Zukunft zu gestalten (Plankenhorn, 1971 in McRae, 2023). 1976 wurde der

² Die Datenerhebung von Sophia McRae (2023) war der erste Versuch Daten über die Relevanz des Großmarkts systematisch zu erfassen. Alle hier verzeichneten Werte sind Größenordnungen und Hochrechnungen.

GMF zeitweise zu einem „Cash-and-Carry“ (C&C)-Markt umfunktioniert und die Stadt Freiburg gewährte Erbbauzinsverzichte, um den Großmarkt erneut zu stabilisieren. Der GMF finanzierte sich seitdem auch über marktfremde Aktivitäten, wie die Vermietung der Flächen für Parkplätze und Flohmärkte, die ihn kurzfristig wirtschaftlich widerstandsfähig machten, da sein Hauptgeschäft nicht stabil genug war.

Während die Zahl der Verkäufer und der Kunden, die vor Ort einkauften, von 1970 bis 1990 deutlich zurückging, kann nicht festgestellt werden, dass der Großmarkt in seinem Gesamtumsatzvolumen schrumpfte oder seine Aufgabe, die Stadt mit frischen und erschwinglichen Produkten zu versorgen, nicht mehr erfüllte (McRae, 2023). Dennoch zog sich 1995 die Stadt aus ihrer Verantwortung zurück, beeinflusst durch die Neoliberalisierung der kommunalen Politik. Der Großmarkt wurde zur privaten GmbH mit Interesse an der Reinvestierung von Gewinnen in die Institution. Das Stammkapital wurde reduziert und die Ausgaben mussten reduziert werden. So durchlief der Großmarkt bis 2009 Prozesse der Verkleinerung und Auslagerung von Dienstleistungen (u.a. des Abfallmanagements).

Im Gegensatz zu Neisen (2015), der den Schwerpunkt der Entwicklung des GMF in seiner Verkleinerung sieht, arbeitet McRae (2023) heraus, dass der Großmarkt institutionell über eine besondere Flexibilität und Widerstandsfähigkeit verfügt, da er sich an wechselnde politische, wirtschaftliche, technologische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen, wenn auch reaktiv, angepasst hat und nicht an Bedeutung für die Regionalversorgung verloren hat.

Seit der Jahrtausendwende nimmt das Bewusstsein für Regionalität und Saisonalität wieder zu, was dem Großmarkt erneut einen Aufschwung verschafft, da er u.a. Wochenmarktstände und Hofläden beliefert.

Aus der Geschichte des Großmarkts Freiburg kann abgeleitet werden, dass Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Rahmenbedingungen entscheidend für das Überleben und die Relevanz des Großmarkts sind.

Zentrale Fakten über den GMF in der Gegenwart

Nachfolgend wird die aktuelle Situation des GMF beschrieben und die Herausforderungen und Unsicherheiten bezüglich seiner Zukunft diskutiert.

Der GMF als Bündelungs- und Umschlagsplatz ist abhängig von kommunalen Zuschüssen. Die Stadt subventioniert den GMF durch einen Jahresbetrag von ~70.000 Euro und einen reduzierten Pachtvertrag (5.000 Euro fix, plus umsatzabhängige Zuschläge). Gegenwärtig umfasst der GMF 7 Handelsbetriebe und 15 Erzeugerbetriebe, welche insgesamt rund 50 Arbeitskräfte beschäftigen, ca. 15.000t Waren vertreiben und einen Gesamtumsatz von ca. 19 Mio. Euro erzielen (McRae, 2023). Die ansässigen Betriebe sind überwiegend kleine und mittlere Mehrgenerationen-Familienbetriebe der konventionellen Lebensmittelproduktion und -logistik. Die Möglichkeit, Produkte über den Großmarkt zu vermarkten, ist eine barrierearme Möglichkeit für KMU der regionalen Land- und Ernährungswirtschaft, einen regionalen Marktzugang zu erlangen (Seiler, Dezember 2023), sie wird gegenwärtig nicht ausgereizt: Seit vier Jahren ist die Anzahl der Tages- und Monatsbesucher auf dem Großmarkt rückläufig (Fey, Dezember 2023). Die Existenz

von Erzeugerbetrieben ist durch den Preisdruck, hohe Energie- und Arbeitskosten, Verwaltungsaufwand, Mangel an Fachkräften und Hofnachfolgern, Verschuldung durch Investitionen in nachhaltige Technik und den Klimawandel bedroht (Fey, Juni 2023). Schon jetzt ist die Gesamtzahl der Erzeugerbetriebe in Baden-Württemberg seit 1999 um 34% gesunken (Seitz, 2021; Statistisches Landesamt BW, 2023).

Der GMF agiert gegenwärtig überwiegend als Zustellergroßmarkt und erreicht etwa 1.000 handelnde und weiterverarbeitende gewerbliche Unternehmen (McRae, 2023) am Südlichen Oberrhein (Fey, Dezember 2023), darunter die Gastronomie, Wochenmärkte, Hofläden, den ungebundenen Lebensmitteleinzelhandel (LEH) und Großküchen. Ein Überblick über die umsatzbezogenen Wertschöpfungsflüsse des GMF entlang der Wertschöpfungskette mit vor- und nachgelagerten Unternehmen ist Abbildung 1 zu entnehmen. Regionale Produkte machen im Jahresdurchschnitt etwa ein Drittel der umgeschlagenen Ware des GMF in der Stadt Freiburg (235.000 Verbraucher) aus (McRae, 2023). 25% der ernährungswirtschaftlichen Unternehmen der Bio-Musterregion Freiburg beziehen Produkte vom GMF (McRae, 2023). Im Vergleich zum Umschlag von regionalen Produkten vermarktet der GMF aber eine verschwindend geringe Menge (1-2%) des in der Bio-Musterregion Freiburg verzehrten Bio-Obstes und Bio-Gemüses (McRae, 2023). Das neue bio-regionale Großhandelsunternehmen „Wir bündeln Bio“ versucht sich gerade auf dem Großmarkt zu etablieren und regionale WSK aufzubauen. Die Initiative ist aus dem Ernährungsrat Freiburg & Region e.V. entstanden und wird über die BMBF-Fördermaßnahme Stadt-Land-Plus bis Januar 2025 im Rahmen des Modellprojekts KOPOS (Neue Kooperations- und Poolingmodelle für nachhaltige Landnutzung und Nahrungsversorgung im Stadt-Land-Verbund) gefördert (Wir bündeln Bio, 2024; KOPOS, 2024). Unterstützende Akteure des Modellprojekts sind die Forschungsgesellschaft Die Agronauten, das Umweltschutzamt der Stadt Freiburg, die Online-Plattform Nearbuy und die Bio-Musterregion Freiburg.

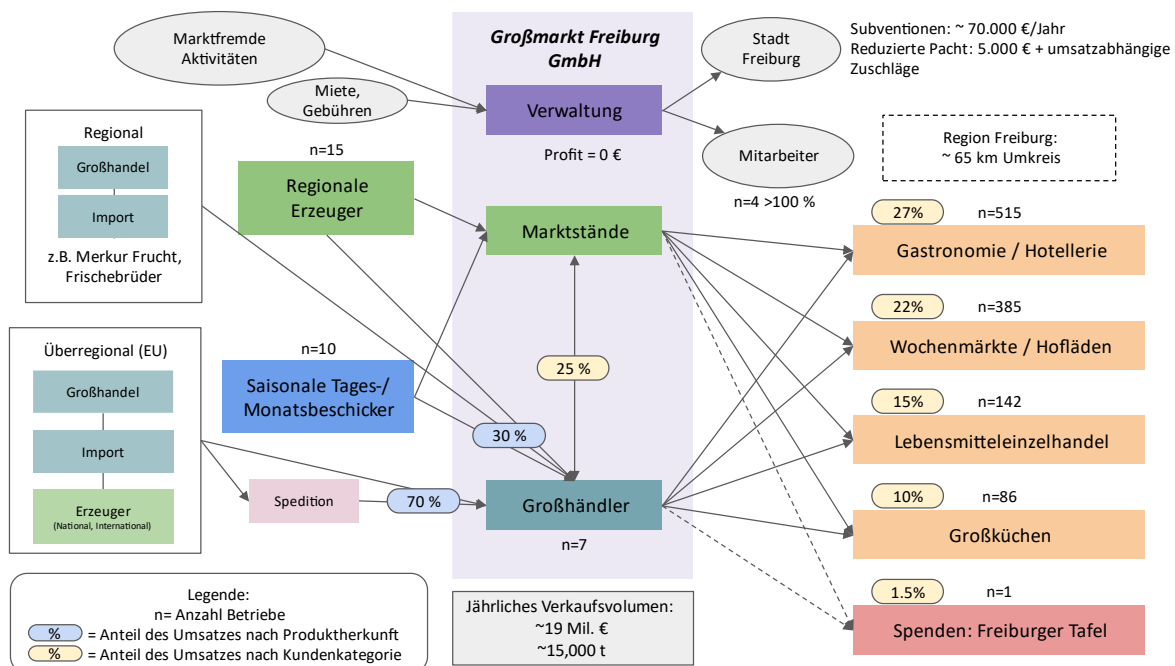


Abbildung 1: Wertschöpfungskette Großmarkt Freiburg Ist-Zustand 2023 (McRae, 2023)

Trotz des steigenden öffentlichen Interesses von gesellschaftlichen Akteuren der Agrikultur in der Region Freiburg, ist der GMF gegenwärtig mit einigen institutionellen Herausforderungen konfrontiert. Es besteht Planungsunsicherheit zur Zukunft des GMF, weil der reduzierte Pachtvertrag der Stadt mit der GMF GmbH Ende 2035 ausläuft und die Alexander Bürkle GmbH & Co. KG ein Vorkaufsrecht für die Fläche besitzt (Fey, Juni 2023). Die Subventionen der Stadt (~70.000€/Jahr) laufen bereits 2030 aus. Ob die Stadt Freiburg den Wert des GMF für die regionale Versorgungssicherheit weiterhin anerkennt, ist unsicher.

Bisher hat der GMF keine Gespräche mit der Stadt und den Fraktionen im Gemeinderat bezüglich der Sicherung der öffentlich-privaten Partnerschaft ab 2030 geführt. Die Gesellschafter und GMF-Betriebe engagieren sich trotz offensichtlicher Herausforderungen gegenwärtig nicht für die Zukunft des Großmarkts. Außerdem lässt die Personalkapazität der Geschäftsführung mit einer 15%-Stelle nicht zu, dass sie aktiv Entscheidungsgrundlagen über die Zukunft des GMF in die GV einbringt. Deswegen gibt es keine gemeinsamen Zukunftskonzepte des GMF und damit keine gemeinsame Position bei Verhandlungen über die Zukunft des GMF. Unter der offenen Standortfrage leiden Instandhaltung und Investitionen in Nachhaltigkeitsinnovationen. Der GMF ist von der Schließung nach 2035 bedroht, wenn es keinen gesicherten Standort gibt und der GMF seine Rolle für die Regionalversorgung nicht verteidigen kann.

Die Schließung des GMF würde einen Nachteil für regionale Erzeugerbetriebe bedeuten, für die der Großmarkt einen wichtigen Absatzmarkt darstellt (Seiler, Dezember 2023). Das unabhängige ernährungswirtschaftliche Gewerbe in der Region hätte keine Möglichkeit mehr seine Produkte von einem stadtnahen Bündelungsort von Produkten von regionalen KMU zu beziehen, und der Münstermarkt und die etwa 20 Wochenmärkte würden in Existenzgefahr geraten (vgl. Landtag Nordrhein-Westfalen, 2023).

Insgesamt 9 von 13 befragten GMF-Betrieben äußerten Interesse ihren Betrieb auf dem GMF nach 2030/2035 am jetzigen Standort weiterzuführen (Stand: Oktober 2023, siehe Anhang (III)). Die GMF-Betriebe müssen sich entscheiden, ob sie den Großmarkt aktiv zukunftsfähig aufstellen und den Standort langfristig sichern möchten, indem sie die Regionalversorgung weiterentwickeln und sich für die Partnerschaft mit der Stadt Freiburg einsetzen.

Regionalisierungspotenzial der Versorgung in der Region Freiburg

Die folgende Zusammenstellung von Informationen präsentiert einige Perspektiven für die zukünftige Regionalversorgung in der Region Freiburg.

Die Region Freiburg verfügt über eine Vielzahl von nachhaltigen Lebensmittelunternehmen, die ihre Produkte zu einem Großteil direktvermarkten. Die hohe Produktivität und Funktionalität dieser Betriebe sind auf den vielen Bauernmärkten, in nachhaltigen Lebensmittelgeschäften in der Region und durch die Vielzahl an Abokisten-Formaten sichtbar (Wiek, 2020). Eine Berechnung des potenziellen Selbstversorgungsgrads der Bio-Musterregion Freiburg ergab, dass sich die Region zu 789% von Spargel, 518% von Wein, 93% von Getreide, 70% von Gemüse, 59% von Kartoffeln, 57% von Obst selbst ernähren könnte. Die Berechnung

basiert auf Daten zu Anbauflächen, Warenvolumen, Einwohneranzahl und Pro-Kopf-Verbrauch (Beckmann et al., 2021). Laut der Studie von Moschitz et al. (2016), die sich auf den Regierungsbezirk Freiburg konzentriert, liegt der Anteil regionaler Lebensmittel bei ca. 20% aller konsumierten Lebensmittel. Dies zeigt, dass die Region das Potenzial hat, mit zielgerichteten Maßnahmen den Selbstversorgungsgrad zu erhöhen. Es existieren etliche regionale Positivbeispiele von nachhaltigen Lebensmittelunternehmen als Vorreiter und das damit verbundene Wissen.

Insbesondere im Hinblick auf den Ausbau der ökologischen Landwirtschaft gibt es politische Anreize zur Veränderung. Die Landesregierung will den Anteil der ökologischen Landwirtschaft bis 2030 auf 30-40% steigern (Potente, 2022). Die Marktdiffusion von Bio-Lebensmitteln wird erwartet und die Außer-Haus-Versorgung (AHV) wird als treibende Kraft für eine steigende Nachfrage angesehen (Hanke, 2021). Die Einrichtung der Koordinierungsstelle Bio-Musterregion Freiburg setzt sich für den Aufbau von Bio-Wertschöpfungsketten ein. Ökologisch wirtschaftende Betriebe, innovative Verarbeitungsunternehmen und der Biohandel haben bereits ein aktives Netzwerk aufgebaut. Auch der Ernährungsrat Freiburg und Region unterstützt die nachhaltige Entwicklung des regionalen Ernährungssystems maßgeblich durch seine Aktivitäten und hat u.a. vor Kurzem ein Vorkonzept einer Ernährungsstrategie für Freiburg und Region veröffentlicht, arbeitet an der Umsetzung des Konzepts „House of Food“, einem Zentrum für Ernährung, Agrikultur und Innovation, und veranstaltet regelmäßige Kantinengespräche, um die AHV durch Vernetzung nachhaltig auszurichten. Auch das Klimaschutzkonzept der Stadt Freiburg beinhaltet, dass das regionale Angebot und Nachfrage besser zusammengeführt werden sollen. Dafür setzt sich gegenwärtig u.a. das Pilotprojekt der Plattform „Nearbuy“ ein, das von der Stadt Freiburg gefördert wird. Dabei werden auch Themen der Logistik und Bündelung berücksichtigt.

Der Regionalplan Südlicher Oberrhein (2019) hebt außerdem die grundlegende Bedeutung der Versorgung mit Waren und Dienstleistungen des täglichen Bedarfs als Teil der öffentlichen Daseinsvorsorge hervor und betont, dass die Versorgung sowohl in der Stadt als auf dem Land langfristig gesichert werden muss. Eine kürzlich verabschiedete EU-Resolution betont Großmärkte als essenzielle Einrichtung für die Sicherung der Lebensmittelversorgung (Europäisches Parlament, 2023).

3. Theoretischer Rahmen

Der theoretische Rahmen illustriert, wie Governance als ein Element des Großmarktsystems als Hebel wirken kann, um nachhaltige Praktiken in Großmärkten zu implementieren und ihre Rolle als essenzielle Vermittler in nachhaltigen Lieferketten zu verankern.

Zunächst wird die Rolle nachhaltiger WSK als wichtiger Rahmen für die nachhaltige Entwicklung in der Land- und Ernährungswirtschaft hervorgehoben. Anschließend wird ausgeführt, wie Großmärkte als kritische Intermediäre nachhaltige WSK skalieren können. Abschließend wird ein Konzept der Organisationsstruktur von Großmärkten als System erläutert und die Bedeutung von Governance zur Entfaltung des Nachhaltigkeitspotenzials diskutiert.

3.1 Nachhaltige Wertschöpfungsketten

Im Folgenden wird begründet, warum nachhaltige Wertschöpfungsketten das Rückgrat einer nachhaltigen Ernährungswirtschaft sind, da sie durch die Betonung von Regionalität und den Einbezug KMU sowohl ökologische Integrität als auch sozioökonomische Vorteile fördern. Unterstützende unternehmerische Ökosysteme stärken diese WSK, indem sie KMU mit Ressourcen, Wissen und Netzwerken versorgen, um Nachhaltigkeit in der Produktion, Verteilung und dem Konsum von Lebensmitteln zu integrieren.

Eine nachhaltige Ernährungswirtschaft hat grundsätzlich sozial, ökonomische, ökologische und gesundheitliche Ziele im Blick. Zusammen mit einer nachhaltigen Entwicklung der Ernährungswirtschaft bedeutet die Resilienz-Steigerung der Ernährungswirtschaft, dass die Verfügbarkeit von, der Zugang zu und die Nutzung von Lebensmitteln in ausreichendem Umfang und in gesundheitsfördernder Qualität für die Bevölkerung kontinuierlich und krisenunabhängig sichergestellt ist (u.a. durch einen hohen Selbstversorgungsgrad) (Tendall et al., 2015; Himanen et al., 2016; Wiek et al., 2023). KMU-basierte Wertschöpfungsketten zu regionalisieren und Schlüsselakteure, wie etablierte regionale Vertriebsstrukturen in regionalen WSK zu stärken, sind konkrete Strategien zur Förderung der Resilienz der Land- und Ernährungswirtschaft (Wiek, 2023; Hanke et al., 2021).

Kleine und mittlere Unternehmen der Land- und Ernährungswirtschaft können die Nachhaltigkeit in kurzen Wertschöpfungsketten fördern (Forrest et al., 2023), werden aber zunehmend durch die Effizienzsteigerung konsolidierter Unternehmen vom Markt gedrängt. Für KMU stellt die Regionalisierung der WSK eine ökonomische Wettbewerbsstrategie dar, um einen "gemeinsamen Wert" zu schaffen. Diese Strategie wird durch drei verschiedene Mittel begünstigt: die Neudefinition von Produkten und Märkten, die Neudefinition der WSK und den Aufbau eines unterstützenden ökonomischen Ökosystems (Porter & Kramer, 2011). KMU können als Schlüsselakteure für die Resilienz der regionalen Ernährungswirtschaft durch die „horizontale Vervielfältigung“ (Rommel et al., 2019) kleiner, flexibler Wirtschaftsstrukturen in Regionen gesehen werden. Eine Herausforderung für regionale KMU besteht darin, dass sie zu klein sein können, um in überregionalen Märkten zu konkurrieren, aber zu groß für die Direktvermarktung in der Nische

(Stevenson et. al, 2014; Diamond & Barham, 2011). Viele KMU haben gute Nachhaltigkeitsbewertungen (Wiek & Buchanan, 2019). Unter ihnen sind transformative Lebensmittelunternehmen (Rommel et al., 2019; Pfriem et al., 2015), die eine umfassende Nachhaltigkeit anstreben und durch nachhaltige Praktiken erreichen. Die meisten kleinen und mittleren Erzeuger verfügen nicht über die notwendige Logistikinfrastuktur und das notwendige Wissen, um einen effizienten Transport zu gewährleisten (Mittal et al., 2018). Daher sind ihre Vertriebsnetze in der Regel fragmentiert und weniger effizient als die zentralisierten Vertriebsnetze konventioneller WSK, wie Großmärkte (Bekele et al., 2012).

Unterstützende unternehmerische Netzwerke spielen eine Rolle in der nachhaltigen Entwicklung der Ernährungswirtschaft (Wiek & Albrecht, 2022). Auf der Mikro-Ebene können sie nachhaltige Praktiken in einzelnen Unternehmen umsetzen, auf der Meso-Ebene die Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette skalieren, indem sie die Wertübertragung entlang der Kette unterstützen und so auf Makro-Ebene eine Agrar- und Ernährungswende vorantreiben. Ernährungskulturen und unterstützende Multi-Level-Governance-Systeme sind die Grundlage für die Umsetzung nachhaltiger Veränderungen in der Ernährungswirtschaft, die die Art und Weise prägen, wie Lebensmittel produziert, verteilt und konsumiert werden (McGreevy et al., 2022). Die demokratische Ermächtigung zur Gestaltung einer nachhaltigen Entwicklung der Ernährungswirtschaft und der Abbau nachhaltigkeitsdefizitärer Strukturen muss gleichzeitig passieren (Rommel & Paech, 2019).

Um die Nachhaltigkeit von regionalen Wertschöpfungsketten umfassend bewerten und auf Nachhaltigkeit ausrichten zu können, sind systematische Nachhaltigkeitsbewertungen von Wertschöpfungsketten erforderlich (Wiek et al., 2023 (*unveröffentlicht*)). Während der COVID-19-Pandemie erwiesen sich regionalisierte WSK als anpassungsfähig und reagierten flexibel auf die veränderten Anforderungen an die Versorgung, als globalisierte WSK zu Versorgungslücken führten (Marusak et al., 2021; Europäisches Parlament, 2023). Dies unterstreicht die Relevanz, regionale Strukturen für die Ernährungssicherheit zu erhalten. Eine nachhaltige Wertschöpfungskette fördert darüber hinaus ökologische Integrität, ein höheres menschliches und soziokulturelles Wohlbefinden, wirtschaftliche Tragfähigkeit und „Good Governance“ (Wiek et al., 2023). Nachhaltige Wertschöpfungsketten sind kurz, qualitätsorientiert und zeichnen sich durch eine gerechte finanzielle Wertverteilung aus (Clark & Inwood, 2016; Diamond & Barham, 2011). Sie sind gekennzeichnet durch wenige Wirtschaftsakteure mit engen sozialen und geografischen Beziehungen aus (Paciarotti & Torregiani, 2020), die das Ziel haben, bestehende Märkte zu entmonopolisieren, neue Verbindungen zwischen regionalen Märkten zu schaffen und neue Governance-Strukturen sowohl für bestehende als auch für neue regionale Märkte zu etablieren (Van der Ploeg, 2014). Überdies gewährleisten Regionalmarken als Marketinginstrument Qualitätssicherheit und Transparenz und können die Wertschöpfung in der Region fördern (Tuitjer, 2021).

Die Akteure entlang der WSK können durch gemeinsame Werte und die Verpflichtung zur Zusammenarbeit verbunden sein. Die soziale Nähe und das wertebasierte Handeln entlang der Wertschöpfungskette sorgt für Vertrauen in den Beziehungen des unternehmerischen Ökosystems und motiviert zu mehr Zusammenarbeit und

Transparenz (Weber & Wiek, 2021). So kann räumliche Nähe die Befähigung zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit begünstigen (Antoni-Komar et al., 2008). Nachhaltig motivierte Akteure entlang der WSK übertragen außerdem Werte, wie z.B. die Wahrung der regionalen Identität, Umweltschutz oder die „Qualitätswende“ bei Lebensmitteln (Tregear, 2011; Goodman, 2003). Ob regionale WSK nachhaltig sind, hängt maßgeblich von dem Handeln der Akteure einer nachhaltigen Ernährungswirtschaft ab. Diese wirkt sich auf mehrere Dimensionen der Nachhaltigkeit aus, u.a. auf die Verringerung der CO₂-Emissionen des Transports, der Förderung der ländlichen Wirtschaft (Paciarotti & Torregiani, 2020), die Energieeffizienz (Schlich & Fleissner, 2005), die ökologische Produktion (Goodman, 2003) und die soziale Gerechtigkeit (Hinrichs & Allen, 2008) auswirken. Der Preisdruck auf kleine und mittlere Erzeuger kann durch den Aufbau regionaler WSK reduziert werden (Hanke et al., 2021).

Obwohl die Regionalisierung von Wertschöpfungsketten zur höheren Resilienz der regionalen Ernährungswirtschaft führen und nachhaltig gestaltet werden kann, ist die Komplementarität von regionalen und überregionalen Wertschöpfungsketten sinnvoll, da die regionale Lebensmittelwirtschaft nicht immer und dauerhaft ausreichend Lebensmittel bereitstellen kann (Kinnunen et al., 2020) und regionale, nicht saisonale außerhalb Ware schlechtere CO₂-Bilanzen aufweisen können (Hanke, 2014). Auch überregionale Wertschöpfungsketten können mit Nachhaltigkeitszielen in Einklang gebracht werden (Weber et al., 2020).

Alles in allem sind regionale KMU-basierte WSK ein vielversprechender Ansatz, um die Nachhaltigkeit der Land- und Ernährungswirtschaft zu stärken.

3.2 Großmärkte innerhalb von nachhaltigen Wertschöpfungsketten

Großmärkte als intermediäre Organisationen der WSK sind Schlüsselakteure zur Skalierung von nachhaltigen Wertschöpfungsketten, indem sie vor- und nachgelagerte KMUs direkt durch effiziente und breitflächige Beschaffung und Vertrieb unterstützen (Clark & Inwood, 2016; Perret & Jackson, 2015) und einen signifikanten Marktanteil damit erreichen. Durch die machtvollen Position des Handels in der WSK kann der Handel sozial-ökologische Forderungen an die Erzeuger richten und das Einkaufsverhalten von Kunden beeinflussen (Vogel, 2022). Dem Handel wird eine „Gatekeeper-Funktion“ zugeschrieben, da er durch seine Sortimentgestaltung mitbestimmen kann, welche Produkte vermarktet werden (ebd.).

Großmärkte sind innovative Organisationen, die die Beschaffung, Lagerung, Verteilung und Vermarktung von regional produzierten Lebensmitteln aktiv koordinieren, um die Möglichkeiten von KMUs zu verbessern und die Nachfrage von Großabnehmern zu befriedigen (Reynold-Allie et al., 2013). Sie versorgen die Abnehmer in der Region mit den benötigten Mengen und mit den erforderlichen Qualitätsstandards und ersparen den Abnehmern die Zeit und den Aufwand, die erforderlich wären, um direkt von mehreren Betrieben zu beziehen (Perrett, 2013).

Großmärkte stellen die Logistik bereit, die KMUs benötigen, um Zugang zu regionalen Märkten zu erhalten. Die Logistik koordiniert und ermöglicht die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren der WSK und umfasst Aktivitäten im Zusammenhang mit der Produktion, Verarbeitung, Verpackung, dem Transport, der Lagerung und dem

Vertrieb von Lebensmitteln (Kukovič et al., 2014). Durch ihre zentrale Position in der WSK haben die Großmärkte beträchtliches Potenzial die regionale WSK zu skalieren (Diamond & Barham, 2011; Cantrell & Heuer, 2014) und gleichzeitig wichtige soziale, wirtschaftliche und ökologische Verbesserungen in der Region zu bewirken (Stevenson et al., 2014). Über sie werden erhebliche Mengen regionaler Produkte an zahlreiche Abnehmer vertrieben und dadurch enge Beziehungen zu anderen Akteuren der Ernährungswirtschaft gepflegt (Clark & Inwood, 2016). Dadurch sind sie in der Lage, die Vielfalt und Widerstandsfähigkeit der Regionalversorgung zu fördern.

Nachhaltige intermediäre Unternehmen fördern nicht nur die wirtschaftliche Entwicklung regionaler Akteure der Ernährungswirtschaft und verschaffen breitflächigen Zugang zu qualitativ hochwertigen Produkten, sondern übernehmen auch die Verantwortung für soziale und ökologische Auswirkungen ihres Wirtschaftens (vgl. Carvalho et al., 2022). Sie sind wirtschaftlich widerstandsfähige Unternehmen, die sich für die regionale Wertschöpfung engagieren (Fischer et al., 2015). Sie bieten technische und infrastrukturelle Unterstützung für den Produktvertrieb an. Neben der Vertriebsfunktion können Großmärkte auch Mittel für Dienstleistungen des öffentlichen Sektors sein, einen Raum für Innovationen bieten und als Hotspot für die Ernährungswende dienen (Horrell et al., 2009). Sie verfolgen nicht nur klare ökologische Ziele, sondern sind oft auch sozial motiviert, indem sie den Zusammenhalt der Gemeinschaft, den sozialen Gewinn, die Verbesserung der Möglichkeiten für eine gesunde Ernährung und den Zugang zu lokalen Lebensmitteln fördern (Franklin & Morgan, 2014). Der hybride Charakter ist ein Potenzial von nachhaltigen Intermediären und liegt darin, Vorteile sowohl von alternativer Direktvermarktung als auch der konventionellen Vertriebssysteme zu nutzen und gleichzeitig die Nachteile beider Systeme zu minimieren (Cleveland et al., 2014). Die Skalierung nachhaltiger WSK über Intermediäre sollte dafür verstärkte politische und finanzielle Unterstützung erhalten (Bloom & Hinrichs, 2010).

Unterstützung erhalten, um zu verhindern, dass Barrieren für die Entfaltung des Nachhaltigkeitspotenzials von KMU durch eine unzureichende organisatorische Kapazität, eine wirtschaftliche Instabilität oder fehlende Kompetenz im Bereich unternehmerischer Nachhaltigkeit entsteht (Weber & Wiek, 2021).

Großmärkte in der nachhaltigen WSK können somit einerseits über Markteffizienzfunktionen definiert werden und andererseits zentraler Akteur für den Aufbau nachhaltiger WSK sein (Barham et al., 2012; Morely et al., 2008).

3.3 Der Großmarkt als System

Die Tabelle 1 klassifiziert die organisatorische Struktur von Großmärkten. Damit Großmärkte zur Skalierung von nachhaltigen WSK beitragen, müssen sie in ihrer Organisationsstruktur danach ausgerichtet sein. Die Organisationsstruktur, die den Großmarkt als System definiert, soll die Bereiche abbilden, die es gilt, nachhaltig und innovativ auszurichten.

Die Klassifizierung der Organisationsstruktur stellt keine vollständige systemische Analyse dar, definiert aber Organisationsbereiche, deren Ausprägungen, Einflussfaktoren und Schlüsselakteure. Die Andeutung über Einflussfaktoren weist darauf hin, dass die Handlungsbereiche systemisch abhängig voneinander sind und

Nachhaltigkeitsinnovationen daher interdependente, „ko-evolutionäre“ Veränderungen und Anpassungen mehrerer Bereiche (Haxeltine et al., 2016) benötigen.

Zentrale Organisationsbereiche sind Dienstleistungen, Produkte, Organisation & Governance, Standortmanagement, Human Resource Management und Außenwirkung. Sie beziehen sich auf die Organisation, Prozesse, Produkte und Marketing.

Neben Einflussfaktoren und Ausprägungen ohne direkte Entscheidungsmacht der GM-Akteure, wie z.B. staatliche Unterstützung und Nachfrage der Kunden, lassen sich die meisten Ausprägungen durch direkte Entscheidungen der GM-Akteure beeinflussen. Zentralen Einfluss auf die Ausprägungen der Organisationsbereiche haben Planungsinstrumente, wie Visionen und Strategien. Folglich hat der Handlungsbereich Organisation und Governance eine besondere Relevanz. Schlüsselakteure des Großmarkts sind kleine und mittlere Großhandelsbetriebe und Erzeugerbetriebe vor Ort, von denen die Ausprägung der Handlungsbereiche maßgeblich abhängt.

Organisationsbereich	Operationalisierung	Einflussfaktoren	Akteure
Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> - Spektrum (z.B. Handel, Lager, Logistik, (Vor-) Verarbeitung, Beratung, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Planungsinstrumente - Kapazität/Kompetenz - Infrastruktur - Risikobereitschaft - Kooperationsbereitschaft - Marketing - Nachfrage - Staatliche Unterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> - GM-Unternehmen (KMU) - GM-Leitung - Unternehmerisches Ökosystem - Kunden - Gebietskörperschaften - Förderinstitutionen
Warenumsatz	<ul style="list-style-type: none"> - % Regionale Versorgung (= Relevanz Daseinsvorsorge) - Produktpalette - Warenart (regional/bio/fairtrade) - Warenvolumen - Warenumsatz 	<ul style="list-style-type: none"> - Planungsinstrumente - Rekrutierung - Verfügbarkeit - Handelsbeziehungen - Unternehmerisches Ökosystem - Marketing - Nachfrage - Staatliche Unterstützung - Zufriedenheit GM-Betriebe - Verfügbarkeit - Risikobereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> - GM-Unternehmen (KMU) - Kunden - Unternehmerisches Ökosystem - GM-Leitung - Gebietskörperschaften
Organisation & Governance	<ul style="list-style-type: none"> - Planungsinstrumente - Unternehmensform: Zweck, Besitzstruktur, Förderinstitutionen (u.a. Staatliche Unterstützung) - Rolle & Kapazität Großmarktleitung - Interne Organisation & Entscheidungsfindung - Kooperationsbereiche 	<ul style="list-style-type: none"> - Risikobereitschaft - Beratung - Finanzielle Kapazitäten - Kapazität/Kompetenz - Gesetzliche Vorgaben - Politisches Klima - Innovationsmilieu - Kooperationsbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> - GM-Unternehmen (KMU) - GM-Leitung
Management Standort	<ul style="list-style-type: none"> - Lokalität: Flächenlage, Flächengröße, Flächennutzung, (Standortauswahl, Umzugsmanagement) - Infrastruktur: Gebäude, Maschinen, Energie, Wasser, Recycling, Abwasser, Grünfläche - Logistik: Prozesse, Kooperation, Digitalisierung 	<ul style="list-style-type: none"> - Planungsinstrumente - Verfügbare Flächen, Politik (Daseinsvorsorge), Regulation (FNP, Regionalplanung) - Investitionen, Innovationen, Dienstleistungen - Kooperationsbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> - Gebietskörperschaften - GM-Unternehmen (KMU) - GM-Leitung - Förderinstitutionen

Human Resource Management	<ul style="list-style-type: none"> - GM-Unternehmen (u.a. Großhandelsbetriebe, Erzeugerbetriebe, Gärtnereibetriebe, Manufakturen) - Zulieferer - Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> - Planungsinstrumente - Unternehmensnachfolge - Ausbildungsangebote - Rekrutierung - Marketing - Unternehmerisches Ökosystem 	<ul style="list-style-type: none"> - GM-Unternehmen (KMU) - GM-Leitung - Gebietskörperschaften - Ausbildungsstätten - Unternehmerisches Ökosystem
Außenwirkung	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing - Partnerschaftsbeziehungen: warenbezogen, dienstleistungsbezogen, andere 	<ul style="list-style-type: none"> - Planungsinstrumente - Kapazität/Kompetenz - Kooperationsbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> - GM-Unternehmen (KMU) - GM-Leitung - Unternehmerisches Ökosystem - Gebietskörperschaften

Tabelle 1: Organisationsstruktur Großmarkt (eigene Darstellung)

3.4. „Good Governance“ als Praktiken eines nachhaltigen Unternehmens

Ob das Potenzial zur Skalierung nachhaltiger, regionaler WSK von Großmärkten ausgeschöpft wird, hängt in erster Linie von „Good Governance“ organisatorischer Nachhaltigkeitsinnovationen des Großmark ab und bedarf gemeinsamer Werte, innovativer und engagierter Akteure sowie eines unterstützenden unternehmerischen und politischen Ökosystems.

Die strategische Ausrichtung von Großmärkten und die Umsetzung von Nachhaltigkeitsinnovationen bedarf „Good Governance“ zur Steuerung der Nachhaltigkeitsentwicklung. Mit Governance ist die soziale Koordination (Steuerung) kollektiven Handelns über Regel- und Ordnungssysteme gemeint (Fürst, 2001). Da die Unternehmen gleichzeitig in einem Verhältnis der Kooperation mit dem Ziel ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit durch abgestimmte wirtschaftliche Strategien (mittel- und langfristig strategisch) und des unternehmerischen Wettbewerbs (kurzfristig wettbewerbsorientiert) stehen, muss die Kooperation zwischen den Unternehmen geklärt und verbindlich geregelt werden (Kullmann, 2021). „Good Governance“ kann als praktisches Konzept für konkretes Handeln herangezogen werden (Benz et al., 2007) und lässt sich mit einem Multi-Level-Governance-System gleichsetzen. Die strategische Zusammenarbeit hängt u.a. von Fähigkeiten der Moderation, Entscheidungsfindung und vertrauensbildenden Maßnahmen ab. Durch Good Governance wird das Lernen aller Akteure des Großmarkts gefördert und der Großmarkt als Organisation bleibt anpassungsfähig (Senge, 1990). Dabei verfügt der Großmarkt über Systeme, Mechanismen und Prozesse, die dazu dienen, die organisatorischen Fähigkeiten der Akteure kontinuierlich zu verbessern, um nachhaltige Ziele zu erreichen.

Großmärkte und die mit dem Großmarkt verbundenen KMU, die sich zum Ziel setzen können, nachhaltige, regionale WSK zu skalieren, können sich als strategischer unternehmerischer Zusammenschluss zum Zweck der regionalen Wertschöpfung verstehen. Die strategische Kooperation geht über eine wirtschaftliche Kooperation hinaus und führt durch zielgerichtete Synergieeffekte zu Wettbewerbsvorteilen. Good Governance beteiligt die Akteure durch effiziente Arbeitsweisen.

Innovationen, die auf eine nachhaltige Veränderung in der Ernährungswirtschaft abzielen, beziehen sich auf grundlegende institutionelle, politische und wirtschaftliche Strukturen (McGreevy et al., 2022). Um das Potenzial von Großmärkten als Schlüsselakteure in der nachhaltigen Regionalisierung von WSK zu realisieren,

müssen sie ihre Organisation strategisch an diesen Strukturen ausrichten. Nachhaltige Großmärkte schaffen durch nachhaltige Wettbewerbsvorteile einen höheren Kundennutzen und tragen zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens und der Gesellschaft bei (Lüdeke-Freund, 2010). Sie verknüpfen die Schaffung, Bereitstellung und Gewinnung von ökonomischem Wert (Teece, 2010), schließen aber auch soziale und ökologische Werte ein (Schaltegger et al., 2012). Ökologische Werte sind die Maximierung der Material- und Energieeffizienz, das Schließen von Ressourcenkreisläufen und die Substitution durch erneuerbare Energien und natürliche Prozesse (Lüdecke-Freund et al., 2016). Soziale Werte sind Funktionen wie Eigenverantwortung, Übernahme einer Stewardship-Rolle und Förderung der Suffizienz (ebd.). Unternehmen müssen sowohl die langfristige Wertschöpfung als auch das systemische Denken als Erfolgsfaktoren berücksichtigen (Stubbs & Higgins, 2018). Dies kann ihnen höhere Wettbewerbsvorteile verschaffen als nur die Innovation ihrer Produkte oder Prozesse (Lindgardt et al., 2012). Nachhaltigkeitsinnovationen irritieren bestehende Strukturen und Prozesse und führen bestenfalls zu einer höheren Effizienz und Resilienz des Systems (Lukesch et al., 2010). Die Risiken, die durch diese Irritationen entstehen, können durch Good Governance besser beherrscht werden (Choi & Wang, 2009). Außerdem entstehen durch Good Governance mehr Möglichkeiten zur gemeinsamen Wertschöpfung (Porter & Kramer, 2011). Die Lenkung von Nachhaltigkeitsinnovationen durch Good Governance bezieht schrittweise Nachhaltigkeitsziele in die Organisation ein und kann zusätzlich strukturelle Herausforderungen durch die Einführung eines neuen Marktverständnisses bewältigen (Inigo et al., 2017). Innovative und engagierte Akteure, die innerhalb eines Sektors und sektorübergreifend zusammenarbeiten und sich abstimmen, sind für eine nachhaltige Entwicklung der Ernährungswirtschaft zentral (Wiek, 2020).

Der Großmarkt als nachhaltiges Unternehmen funktioniert durch die effiziente Moderation von Organisationsentwicklungsprozessen und als Koordinator und Vermittler im Aufbau langfristiger Beziehungen zwischen den Akteuren der WSK. Abbildung 2 zeigt eine Matrix zur Einordnung der Governance-Bereiche des Großmarkts, die als Planungsinstrument verwendet werden kann. Die Funktionen der Bereiche der Organisationsstruktur von Großmärkten, die assoziierten Akteure und deren Verbindungen und die Kommunikationsnetze lassen sich den Governance-Bereichen zuordnen. Als zentrale Gestalter können Akteure und deren Verbindungen dargestellt werden.

Governance-Bereiche zur Steuerung der Nachhaltigkeitsinnovation des Großmarkts beziehen sich auf den Großmarkt intern und extern. In seiner Position als intermediäre Organisation mit engem Kontakt zu vor- und nachgelagerten Akteuren der WSK besteht in der sektorübergreifenden Zusammenarbeit auf der Grundlage von gemeinsamen Werten Potenzial zur Skalierung der Nachhaltigkeitseffekte, die jedoch von einer nachhaltigen Ausrichtung des Geschäftsmodells intern ausgehen und gesteuert werden müssen.

Die Matrix der Governance-Bereiche dient der Zuordnung von Akteuren für die nachhaltige Ausgestaltung der verschiedenen Handlungsbereiche. Unter diesen Akteuren entsteht durch Interaktion und Zusammenarbeit über die verschiedenen Bereiche hinweg ein Akteursnetzwerk. Akteursgruppen können sowohl auf operativer

als auch auf strategischer Ebene agieren. Je nach Handlungsbereich ist es strategisch sinnvoll, dass der Großmarkt sich in einem Netzwerk von unterstützenden Akteuren, die den verschiedenen Bereichen zuzuordnen sind, organisiert.

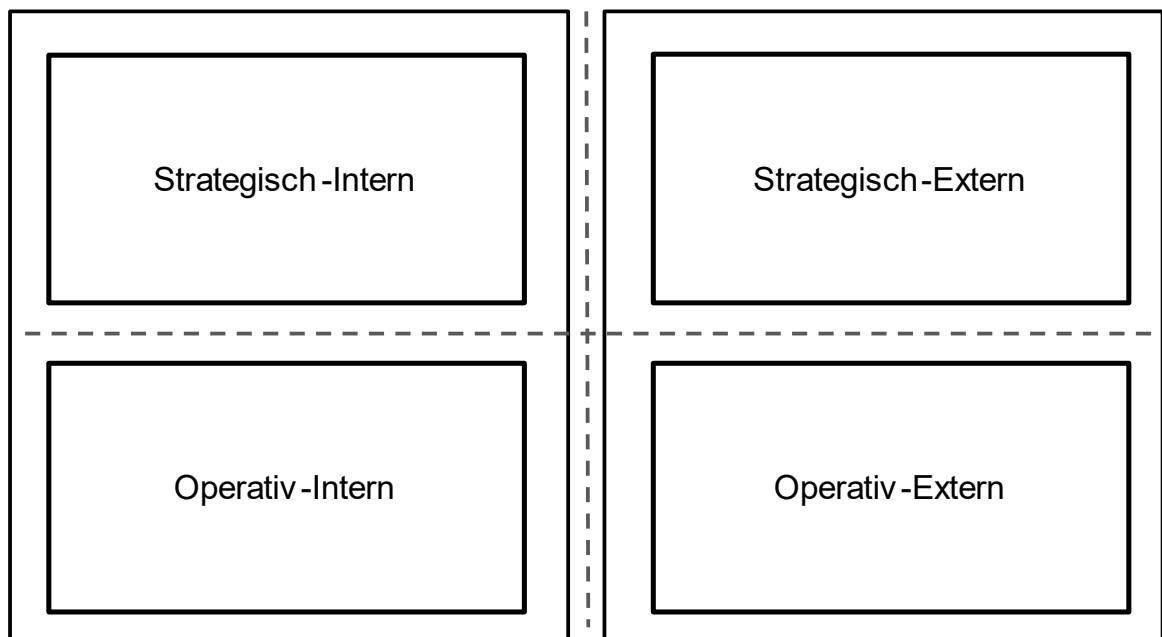


Abbildung 2: Governance-Bereiche Großmarkt als System (eigene Darstellung)

4. Forschungsdesign

4.1 Methodik der transformative Nachhaltigkeitsforschung

Die vorliegende Masterarbeit wurde auf der Grundlage des Paradigmas der transformativen Nachhaltigkeitsforschung erarbeitet, das darauf abzielt, evidenzgestützte Lösungsansätze für Nachhaltigkeitsprobleme zu generieren (Wiek & Lang, 2016; Wiek, 2015). Die erarbeiteten Lösungsansätze sind darauf ausgerichtet von Praxisakteuren implementiert zu werden und transformative Wirkungen in der Praxis zu unterstützen. Die transformative Nachhaltigkeitsforschung unterscheidet sich fundamental von deskriptiv-analytischer Nachhaltigkeitsforschung, die Nachhaltigkeitsprobleme beschreibt und analysiert.

Der in dieser Masterarbeit verwendete methodische Rahmen umfasst (1) Analysen und Bewertungen des Ist-Zustands, (2) die Konstruktion und Bewertung nachhaltiger Visionen und (3) die Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie (siehe Abbildung 3). Die Analyse des Ist-Zustands unter systemischen Gesichtspunkten stellt den Referenzpunkt für die Konstruktion der Visionen dar und erfüllt den Zweck Systemgrenzen, Handlungsfelder und Systembeziehungen zu definieren. Der Ist-Zustand und die Visionen bilden wiederum den Referenzrahmen für die Strategie und dienen zur Ableitung von Interventionspunkten zur nachhaltigen Entwicklung.

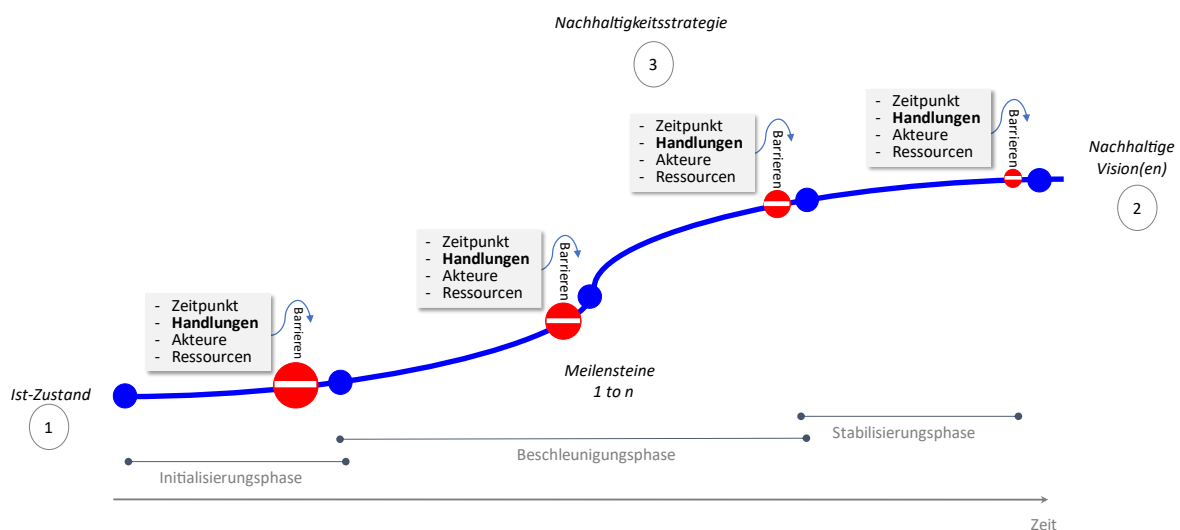


Abbildung 3: Methodischer Rahmen der transformativen Nachhaltigkeitsforschung (Wiek, 2015)

Ist-Zustandsanalyse

Bei diesem Schritt geht es darum, die wichtigsten quantitativen und qualitativen Informationen zum gegenwärtigen Stand aus Systemperspektive zu betrachten und den Großmarkt und seine Organisationsbereiche hinsichtlich seiner Nachhaltigkeit und gegenwärtigen Herausforderungen zu beschreiben. Außerdem geht es um die Bewertung basierend auf Nachhaltigkeitskriterien, um Stärken und Schwächen zu identifizieren.

Visionierung

Nachhaltigkeitsvisionen stellen wünschenswerte zukünftige Zustände oder zu erreichende Ziele dar, die auf Imagination beruhen. Sie werden nicht automatisch von allen geteilt und unterstützt, die von der Umsetzung betroffen sind, nur, weil sie unter Nachhaltigkeitsaspekten wünschenswert wären. Qualitätskriterien, die die Verwirklichung von Nachhaltigkeitsvisionen begünstigen, sind, dass die Visionen im Einklang mit Nachhaltigkeitsprinzipien, so konkret wie möglich und evidenzgestützt sind und zur Implementierung und Mitarbeit inspirieren (Wiek, 2015). Das wichtigste Ziel bei der Erarbeitung von Visionen besteht darin, die negativen Auswirkungen der vorhandenen Hindernisse abzumildern, ohne weitere negative Auswirkungen zu verursachen und bestenfalls den Nutzen des Systems zu erhöhen (ebd.).

In der vorliegenden Arbeit sind die Visionen ein strategisches Planungsinstrument für die nachhaltige Entwicklung des GMF und eine Hilfe zur Steuerung (Planung, Entscheidungsfindung und Implementierung). Während des Prozesses der Visionierung helfen Nachhaltigkeitsprinzipien, Plausibilitäten und Kohärenzüberlegungen bei der Formulierung der Visionen. Die Visionen müssen im Laufe der Entwicklungen angepasst werden und basieren auf der Annahme der Gestaltbarkeit von Unternehmen.

Plausibilitätsgutachten

Das Plausibilitätsgutachten untermauert und legitimiert die Visionen durch die Berücksichtigung von Evidenzen, die (1) in der Vergangenheit existiert haben, (2) die an anderen Orten existieren oder (3) durch einen Konzeptnachweis (Wiek et al., 2013). Sie sollen die gefühlte Distanz zwischen dem Ist-Zustand und einer in der Zukunft liegenden Realität verkürzen (Wiek et al., 2013), und zwar dadurch, dass Nachhaltigkeitsinnovationen durch reale Beispiele vorstellbarer gemacht werden. Dabei besteht kein Anspruch an absolute Plausibilität jeder einzelnen Ausprägung der Visionen.

In der vorliegenden Arbeit werden die Visionen auf Basis von summativen Plausibilitäten als auch von Plausibilitäten für einzelne Elemente zur Bewertung herangezogen. Dabei gibt es unterschiedliche Grade der Plausibilität. Plausibilitäten der Visionen für den GMF, die in sehr ähnlichen Kontexten existieren (z.B. Großmärkte in Deutschland), haben den höchsten Grad an Plausibilität. Mittlere Plausibilität generieren u.a. Nachhaltigkeitsbeispiele von Großmärkten weltweit, und beispielsweise Konzepte des nachhaltigen Handels (nicht unbedingt auf den Großhandel bezogen) haben eine niedrige Plausibilität.

Nachhaltigkeitsbewertung

Nachhaltigkeitsbewertungen sind nützliche Instrumente, um Nachhaltigkeit systematisch zu definieren, zu bewerten und zu überwachen (Wiek et al., 2017).

Die Indikatoren und entsprechenden Ziele stammen von Wiek (2020) und wurden leicht an den vorliegenden Kontext angepasst. Sie konzentrieren sich vor allem auf die Organisationsstruktur und unternehmerischen Aktivitäten des GMF. Die Indikatoren umfassen die vier Nachhaltigkeitsdimensionen Umwelt, Soziales, Wirtschaft und Governance. Die Bewertung erfolgt anhand einer 6-Punkte-Skala: vollständig erfüllt,

nah am Ziel, teilweise erfüllt, Maßnahmen ergriffen, nicht erfüllt und nicht bewertbar. Die Bewertung umfasst darüber hinaus eine Interreliabilitätsprüfung, durchgeführt von Sophia McRae. Nach Abschluss ihrer Prüfung habe ich die Kommentare mit den ursprünglichen Ergebnissen verglichen und zusammengeführt. Die Interreliabilitätsprüfung soll die Replizierbarkeit und Validierung der Nachhaltigkeitsbewertung gewährleisten.

In der vorliegenden Arbeit schafft die Nachhaltigkeitsbewertung des Ist-Zustands Basiswissen über den Großmarkt, auf dessen Grundlage nachhaltige Verbesserungen vorgenommen werden können. Die Nachhaltigkeitsbewertungen der Visionen ermöglichen einen Vergleich zwischen den möglichen zukünftigen Zuständen und des Ist-Zustands und verdeutlichen Verbesserungspotenziale.

Die Nachhaltigkeitsbewertung und das Plausibilitätsgutachten sollen die Praxisakteure unterstützen informierte Entscheidungen zur Vision für den Großmarkt zu treffen.

Strategiebildung

Eine Strategie ist ein Handlungsplan, der systematisch und evidenzbasiert beschreibt, wie man vom Ist-Zustand, in dem Nachhaltigkeitsherausforderungen wahrgenommen werden, zur Realisierung der Vision kommt. Strategien, die die Zukunft planbar machen sollen, werden mit Hilfe von „Backcasting“ (Robinson, 2003) erstellt, indem vom zukünftigen Zustand der Vision ausgehend „rückwärts“ Pfadabhängigkeiten bis zur Gegenwart bestimmt werden. Komplementär werden die vergangenen und aktuellen Zustände analysiert und bewertet, sowie plausible zukünftige Zustände projiziert, um systematisch Abhängigkeiten von Handlungsschritten in der Zukunft zu erarbeiten.

Das Backcasting erweist sich als besonders hilfreich, wenn aktuelle Trends Teil der gegenwärtigen Herausforderungen sind, die größere Veränderungen durch strategische Entscheidungen erforderlich machen. Die Erarbeitung von Aktionen und Aktivitäten sind Leitkomponenten im Prozess. Während der Schwerpunkt bei Prognosen auf der Entdeckung der zugrundeliegenden strukturellen Merkmale liegt, die die Zukunftsszenarien beeinflussen würden, liegt der Schwerpunkt beim Backcasting auf der Bestimmung des Grades der Handlungsfreiheit in Bezug auf die Realisierung von Visionen (Robinson, 1982).

Neben einem ausreichenden Verständnis des Problems (durch Ist-Zustand-Analyse und Bewertung) und einer Vision für eine nachhaltige Lösung (durch Visioning) ist der dritte Bezugspunkt des Handlungsplans eine Theorie des Wandels. Während die Ist-Zustands-Analyse Erkenntnisse über potenzielle Interventionspunkte und Dynamiken liefert, gibt die Vision die Richtung der Strategie vor. Die Theorie des Wandels sammelt und strukturiert die verfügbaren Erkenntnisse zur Lösung des Problems. In der Theorie des Wandels wird dargelegt, welche Interventionspunkte und welche Veränderungsmaßnahmen in der Vergangenheit eingesetzt wurden, um ähnliche Ergebnisse wie in der Vision beschrieben zu erzielen. Zu den verschiedenen Schritten, die durchgeführt werden müssen, gehören die Bestimmung der Interventionspunkte, die Beschreibung der Lösungsmaßnahmen und ihrer Zwischenergebnisse, die Zuweisung von Akteuren und Rollen für die Durchführung von Lösungsmaßnahmen, die Zuweisung von Ressourcen für die Durchführung von Lösungsmaßnahmen, die

Identifizierung verfügbarer Ressourcen, die Vorwegnahme von Hindernissen und die Vorbereitung von Bewältigungstaktiken sowie die Suche nach Beweisen für das Funktionieren der Maßnahmen.

Die Strukturierung des Prozesses in verschiedene Phasen ermöglicht es den Beteiligten, für unterschiedliche Dynamiken zu planen. Ein pragmatischer Ansatz ist die Gliederung des Prozesses in Initialisierung (u. a. Aufbau eines Netzwerks, Sensibilisierung, Koordinierung von Aktionsplänen), Beschleunigung (u. a. Übertragung, Multiplikation und Skalierung von Schlüsselementen der Vision) und Stabilisierung (u. a. „Normalisierung“ der erreichten Vision) (Wiek, 2015).

Die vorliegende Arbeit bedient sich der Methodik der Prognose und des Backcastings bei der ersten Erarbeitung des Handlungsplans für den zentralen Handlungsbereich Organisation und Governance für die nachhaltige Entwicklung des GMF. Auf der Grundlage des Gesellschaftsvertrags, von Protokollen der GV und deren Bewertung auf Grundlage von Good Governance-Kriterien und Kriterien der demokratischen Qualität, wurde der gegenwärtige Zustand mit den gegenwärtigen Herausforderungen beschrieben und die Visionen formuliert. Die demokratischen Qualitätskriterien und Good Governance-Kriterien zur Bewertung stammen von Michel et al. (2022) und wurden an den vorliegenden Kontext angepasst. Die demokratischen Qualitätskriterien konzentrieren sich vor allem auf Repräsentation, Partizipation, Deliberation und Verbindlichkeit. Die Good Governance-Kriterien umfassen Kohärenz, Wirksamkeit und Transparenz. Die Bewertung erfolgt anhand einer 4-Punkte-Skala: erfüllt, teilweise erfüllt, nicht erfüllt und nicht bewertbar.

Die Methode der transformativen Nachhaltigkeitsforschung ist Richtschnur bei diesem Projekt der transdisziplinären Zusammenarbeit zwischen Praxis und Forschung.

4.2 Transdisziplinäre Methodik

Der Inhalt dieser Masterarbeit wurde in einem transdisziplinären Rahmen erarbeitet. Transdisziplinäre Forschung beteiligt die Akteure aus der Praxis an Forschungs- und Entwicklungsprozessen (Lang et al., 2012). Die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung des GMF ist die Basis dieser wissenschaftlichen Arbeit.

Transdisziplinäre Forschung ist „gesellschafts- oder lebensweltorientierte Forschung“ und orientieren sich an gesellschaftlich relevanten Fragestellungen und Herausforderungen, wobei der Fokus auf dem Verstehen von Gegebenheiten und in einem weiteren Schritt auf der Gestaltung von Realitäten liegt (Vilsmaier & Lang, 2014).

Die Masterarbeit ist eingebettet in das Forschungsprojekt „Einführung nachhaltiger Praktiken der Frische-Großmärkte“ der Forschungsgruppe für Nachhaltige Ernährungswirtschaft unter Leitung von Prof. Dr. Arnim Wiek und baut auf den Ergebnissen aus Phase 1 des Projekts auf, die von Sophia McRae im Rahmen ihrer Masterarbeit in enger Zusammenarbeit mit den GMF-Betrieben und der GF entstanden sind. Die Zusammenarbeit zwischen der Forschungsgruppe und dem GMF kam dadurch zustande, dass die Geschäftsführung des Großmarkts den Bedarf gesehen hat, dass sich der Großmarkt entwickeln muss und dabei Unterstützung benötigt wird.

Der Beteiligungsgrad der Projektpartner variierte im Verlauf des Prozesses. Dies wird deutlich in Abbildung 4, die angelehnt ist an die Darstellung des transdisziplinären Prozesses von Stauffacher et al. (2008). Der Beteiligungsgrad der Projektpartner auf der Y-Achse wird veranschaulicht durch die Stufen der interaktiven Wissensgenerierung von Wiek (2007), die von der einseitigen Datenerhebung u. a. durch Interviews als unterste Stufe des Beteiligungsgrads bis zur kollaborativen Forschung und Planung (mit gemeinsamer Beschlussfassung) am anderen Ende der Skala reicht. Im Vergleich zur Projektphase 1 zeichnet sich Phase 2 durch häufigere Phasen mit einem hohen Grad an Beteiligung in Form von Arbeitstreffen aus. Insgesamt deckt diese Arbeit alle Stufen der Beteiligung ab. Die Ergebnisse dieser Arbeit bilden die Grundlage für Folgearbeiten, wie der weiteren Ausarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie und der Durchführung von Demonstrationsprojekten zur Implementierung und Testung der Strategie für das Erreichen der Vision (in Anlehnung an Wiek, 2015).

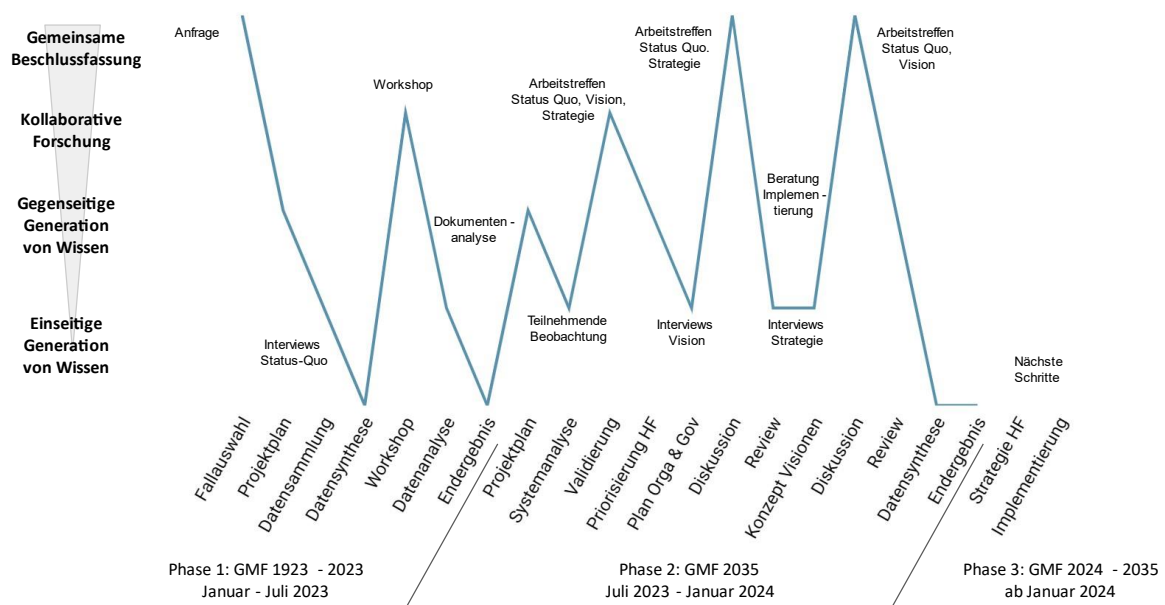


Abbildung 4: Rekonstruierter transdisziplinärer Prozess (in Anlehnung an Stauffacher et al., 2008 & Wiek, 2007)

Vor dem Ende von Phase 1 des Forschungsprojekts machte ich mich mit dem Kontext durch Gespräche mit der GF, Gespräche im Forschungsteam, Ortsbegehungen, einer ersten Literaturrecherche und die Durchsicht von Pressemitteilungen über den Großmarkt-Sektor und von Dokumenten des GMF vertraut. Die systemische Analyse und Beschreibung der Organisationsstruktur des GMF im Ist-Zustand ist als erstes Produkt auf Grundlage von Vorarbeiten im Rahmen der Masterarbeit von Sophia McRae, Interviews mit den GMF-Betrieben, einigen Gesprächen mit der GF und beobachtenden Teilnahmen an der GV erstellt und validiert worden.

Zu Beginn der Projektphase 2 verständigten wir uns über ein passendes Format der transdisziplinären Zusammenarbeit. Zu Beginn der Projektphase nahm ich an GVen teil und holte durch Interviews in zwei Runden Bekenntnisse der GMF-Betriebe mit Interesse am GMF der Zukunft ein. Manfred Seiler, der zukünftige GF und Leiter eines über den Großmarkt vermarktenden Erzeugerbetriebs, stellte mich den GMF-

Betrieben vor. Es wurden 13 GMF-Betriebe befragt: Erzeugerbetriebe (N=6), Großhandelsbetriebe (N=4) und Gärtnerbetriebe (N=3). Das Herzstück der transdisziplinären Zusammenarbeit zur gemeinsamen Erarbeitung der Visionen und des Handlungsplans waren vier Arbeitstreffen, die zusammen mit der GF und Prof. Dr. Arnim Wiek stattfanden. Die inhaltliche Aufbereitung der Interviews und die Abläufe der Arbeitstreffen sind im Anhang zu finden. Bei Bedarf wurden zusätzlich für die Formulierung der Visionen und Entwicklung einer Strategie benötigte Daten in Vor- und Folgegesprächen zwischen den Arbeitstreffen erhoben.

In gemeinsamen Arbeitstreffen wurden vorbereitete Entwürfe der Visionen vorgestellt, ergänzt und validiert. Der Inhalt der Arbeitstreffen orientierte sich am transdisziplinären Arbeitsprozess und Ergebnisse wurden schrittweise ausgewertet und synthetisiert. Die transparente und strukturierte Anwendung von den Methoden der transformativen Nachhaltigkeitsforschung, auch während der Arbeitstreffen, hatten das Ziel, robuste, plausible, nachhaltige und kohärente Visionen zu generieren (vgl. Grunwald, 2007) und damit die Wahrscheinlichkeit der Implementierung in der Praxis zu erhöhen. Es wurden u.a. Narrative, Visualisierungen und Plausibilitäten zur Vorbereitung auf die Arbeitstreffen als auch als Diskussionsgrundlage während der Arbeitstreffen zur Erarbeitung von Visionen und Handlungsplänen für den GMF verwendet. Themen, die besonders beleuchtet wurden, waren zukünftige Kooperationsbereiche und infrastrukturelle Möglichkeiten am jetzigen Standort. Die Matrix der Governance-Bereiche (siehe Abbildung 2) zur Einordnung von verantwortlichen Akteuren informierte während des Arbeitsprozesses Überlegungen zu Elementen der Visionen und erforderliche Maßnahmen, um sie zu realisieren (z. B. zu veränderten Rollenverständnissen und zentralen Akteursgruppen).

Bei der transdisziplinären Erarbeitung von Vision und Handlungsplan für den Handlungsbereich Organisation und Governance erwies es sich als sinnvoll, implizites Wissen durch die Analyse des Ist-Zustands der Strategischen Entscheidungspraxis explizit zu veranschaulichen und anhand von Nachhaltigkeitskriterien (Good-Governance-Kriterien und Demokratische Qualitätskriterien) zu bewerten, um Interventionspunkte für eine nachhaltige Veränderung zu identifizieren. Entlang der Dimensionen „Worüber wird entschieden?“, „Wer entscheidet?“, „Wie wird entschieden?“ habe ich anhand von Daten von Protokollen der GV zwischen 2021-2023 und beobachtenden Teilnahmen an zwei GV den Ist-Zustand analysiert und im Arbeitstreffen mit der GF validiert. Daraufhin haben wir entlang der Fragen „Worüber sollte entschieden werden?“, „Wer sollte entscheiden?“ und „Wie sollte entschieden werden?“ eine Vision im Arbeitstreffen abgeleitet. Die Maßnahmen des Handlungsplans sind Ableitungen, um vom Ist-Zustand zur Vision zu kommen. Der Handlungsplan konnte im Rahmen der Masterarbeit nicht im Detail validiert werden und stellt einen ersten Entwurf dar. Insgesamt war der Arbeitsprozess gekennzeichnet durch eine stetige Vertiefung und Präzisierung der inhaltlichen Reflexionen, die immer wieder überarbeitet wurden.

Die Generierung von analytischem, antizipatorischen und normativen Wissen sind komplementäre Bestandteile von handlungsleitendem Wissen (Wiek, 2007). Somit diente die Zusammenarbeit auch des Aufbaus von Kompetenzen, der Schaffung von Eigenverantwortung und der Entwicklung von Verantwortlichkeit (Wiek & Iwaniec, 2014).

5. Ergebnisse

5.1 Drei Visionen für den Großmarkt Freiburg (2035)

Die GF und Betriebe des GMF sind interessiert daran, dass der Großmarkt Planungssicherheit von Seiten der Stadt hat, wieder mehr Kunden auf dem Großmarkt kaufen, mehr Erzeuger aus der Region über den Großmarkt vermarkten und der Großmarkt insgesamt bekannter wird (Fey, Juni 2023). Dieses Interesse ist die Basis dafür, dass sich die Erzeuger und Händler des Großmarkts auf den Weg der Erneuerung begeben.

Die Konstruktion eines Spektrums dreier kontrastierender Visionen für 2035 für den GMF als System (siehe Tabelle 2) ist zentrales Ergebnis der transdisziplinären Zusammenarbeit im Rahmen dieses Projekts und soll die Unternehmer ermutigen die Zukunft des Großmarkts zu gestalten und Nachhaltigkeitsziele zu verfolgen. Verschiedene Elemente können unter Berücksichtigung von Kohärenzüberlegungen kombiniert werden, um die Vision als strategisches Planungsinstrument robuster zu machen. Die Visionen sind in konkreten qualitativen und quantitativen Zielen operationalisiert. Synergien mit existierenden regionalen Konzepten (z. B. House of Food Freiburg, Ernährungsrat Freiburg und Region) und Dienstleistungen (z. B. Beratungen über die Bio-Musterregion und Verbände) können bei der Umsetzung geschaffen werden.

Die Visionen beschreiben einen durch Nachhaltigkeitsinnovationen revitalisierten, re-regionalisierten Großmarkt. Um eine widerstandsfähige, umweltfreundliche Versorgungsstruktur für die Region zu bieten, werden über den Großmarkt gesunde und nachhaltige Lebensmittel aus der Region umgeschlagen, breitflächig in der Region verteilt und der Ausbau von nachhaltigen regionalen WSK vorangetrieben. Die Visionen entlang der Organisationsstruktur sind Referenzrahmen für konkrete Handlungspläne.

Das Alleinstellungsmerkmal des Großmarkts als Vermarktungsplattform für regionale, landwirtschaftliche KMU ist das tragende Merkmal des GMF heute wie zukünftig. Aufgrund dessen zielen alle Visionen auf eine erhöhte regionale Wertschöpfung im Handel von regionalen Produkten ab (gemessen an einem höheren umgeschlagenen Warenvolumen von regionalen Produkten) und legen dabei den Fokus auf innovative Gestaltungsmöglichkeiten. Die Visionen bedienen sich verschiedener Marktlogiken und orientieren sich an Folgeabschätzungen der Nachhaltigkeitsinnovationen zwischen Optimierung (konservativere Annahme) und Transformation des Ist-Zustands 2023.

Vision 1 für 2035 (Regionales Handelszentrum GMF) und Vision 2 für 2035 (Heterogenes, regionales Outlet GMF) bilden nachhaltige Optimierungen des Ist-Zustands ab. Vision 3 für 2035 (Bio-Regionales Wertschöpfungs- und Kompetenzzentrum Südlicher Oberrhein) zielt auf eine Nachhaltigkeitstransformation ab. Die Visionen stellen eine Stärkung der regionalen Erzeugerbetriebe im Sinne partnerschaftlicher Befähigung ins Zentrum der Vermarktung und stärken die Idee, regionale Vermarktungswege sowie die Steigerung der regionalen Wertschöpfung entlang der Wertschöpfungskette und den Ökolandbau zu fördern.

Nur wenn alle einzelnen Elemente der Visionen ineinandergreifen und zueinander passen, kann sich der Großmarkt in eine nachhaltige Zukunft entwickeln. Außerdem ist die Implementierung einer Vision in hohem Maße von der Entwicklung politischer Rahmenbedingungen und des unternehmerischen Ökosystems abhängig. Um eine konstruktive Erarbeitung von umsetzbaren Visionen für die nachhaltige Entwicklung des Großmarkts Freiburg zu ermöglichen, wurde der Fokus auf die Gestaltungsmöglichkeiten der Akteure des Großmarkts gelegt.

Die Referenzkategorien sind die Herkunftsregionen der über den Großmarkt vermarkteten Lebensmittel, die Bio-Musterregion Freiburg³ und die Region Südlicher Oberrhein⁴, die ebenso die Vermarktungsregionen sind, in denen die Lebensmittel konsumiert werden. Außerdem setzt die Konstruktion der realisierbaren Visionen die Investitions- und Innovationsbereitschaft der GMF-Betriebe, eine ausreichende Kapazität der Großmarktleitung und eine grundlegende politische Unterstützung seitens der Stadt voraus.

5.1.1 Vergleich zwischen Ist-Zustand (2023) und Visionen (2035)

Die Tabelle 2 beschreibt die zentralen Elemente der Visionen für 2035 für den GMF im Vergleich zum Ist-Zustand 2023 gemäß der Organisationsstruktur des Großmarkts. Im Folgenden werden die Alleinstellungsmerkmale der Visionen in den Organisationsbereichen Dienstleistungen, Warenumsatz und Organisation und Governance aufgezeigt.

Dienstleistungen

Vision 1 zielt auf strukturelle Innovationen ab, die durch mehr Effizienz durch technologische Innovation im Handel einen Beitrag zur Versorgungssicherheit leisten und einer höheren regionalen Wertschöpfung führen. Die Innovationen beziehen sich sowohl auf Maschinen und Infrastruktur als auch auf Verfahren und Methoden.

Vision 2 konzentriert sich auf die Stärkung der Regionalversorgung über die Strategie der Angebots- und Zielgruppendifferenzierung, indem der Großmarkt sich zu einem One-Stop-Shop als attraktives Einkaufserlebnis für die Kundschaft entwickelt und seine Öffnungszeiten verlängert. Vor Ort werden landwirtschaftliche Inkubator-Konzepte auf den Grünflächen umgesetzt. Die nachhaltige Bewirtschaftung kleiner Flächen dient der Demonstration und der Versorgung vom Gastronomie-Betrieb vor Ort.

Vision 3 setzt sich von Vision 1 und 2 ab und enthält Ideen für eine grundlegende Neuausrichtung des unabhängigen Handels zu einem Intermediär, der nachhaltige, regionale WSK skaliert. Es gibt ein breites Angebot an Dienstleistungen (u.a. Beratung, Training) für Betriebe der nachhaltigen Ernährungswirtschaft. Das umweltfreundlich und funktional gebaute Zentrum ist ein Hotspot der Innovationsarbeit des ernährungswirtschaftlichen Gewerbes und treibt Synergien zwischen verschiedenen Wertschöpfungsketten voran. Die Betriebswirtschaft des Zentrums

³ Die Bio-Musterregion umfasst die Stadt Freiburg im Breisgau, den Landkreis Emmendingen und Landkreis Breisgau-Hochschwarzwald mit etwa 645.000 Verbrauchern (Bio-Musterregion Freiburg, o.D.).

⁴ Die Region Südlicher Oberrhein umfasst die Stadt Freiburg im Breisgau, den Landkreis Emmendingen, Landkreis Breisgau-Hochschwarzwald und Ortenaukreis und liegt in unmittelbarer Nähe zu Frankreich und der Schweiz mit etwa 1.120.000 Verbrauchern (Regionalverband Südlicher Oberrhein, 2020).

basiert auf Werten des „Solidarischen Handels“. Als kooperativ organisiertes Handelsunternehmen sind Verwaltung und Logistik gemeinschaftlich organisiert und werden gesteuert durch strategisches Management und Monitoring. Das unternehmerische Handeln orientiert sich konsequent an den Prinzipien der Nachhaltigkeit und ist auf eine gemeinsame Bedarfsplanung mit den Akteuren entlang der gesamten Wertschöpfungskette ausgerichtet, um die Ernährungswende voranzutreiben.

Durch gemeinsam definierte Leitlinien zur nachhaltigen Entwicklung und durch interne Weiterbildungen, können die GMF-Betriebe ihre Kundschaft qualifiziert hinsichtlich einer nachhaltigen Beschaffung beraten und das regionale Warenssegment strategisch bewerben. Dies gilt für alle drei Visionen.

Warenumsatz

In allen Visionen wird eine höhere Bedeutung der Regionalversorgung angestrebt. Die Lücken im Sortiment heimischer Anbauer werden nach Bedarf durch überregionalen Zukauf aufgefüllt.

Strukturelle Innovationen führen in Vision 1 für 2035 zu einem 3-fachen Bedeutungszuwachs für die Regionalversorgung (30-40%) im Vergleich zum Ist-Zustand 2023 (10%). Vision 1 für 2035 rechnet durch eine maximale Optimierung der Flächennutzung am jetzigen Standort mit der Möglichkeit eines größeren Umschlages von (bio-)regionalen Waren. Im Vergleich zum Ist-Zustand im Jahr 2023 soll sich das umgeschlagene Warenvolumen dadurch auf ca. 30.000t/Jahr verdoppeln. Die ganztägige Verfügbarkeit von Frischeprodukten, was u.a. der Gastronomie entgegenkommt, soll sichergestellt werden. Die Hälfte der umgeschlagenen Ware (15.000t/Jahr) sind regionaler Herkunft. Momentan liegt das regionale Angebot von Gemüse und Obst auf dem Großmarkt bei ca. 30% von 15.000t, was 4.500t sind. Im Regionalen Handelszentrum mieten doppelt so viele Großhandels- (N=15) und Erzeugerbetriebe (N=30) Vermarktungsflächen im Vergleich zum Ist-Zustand 2023 und beschäftigen damit insgesamt etwa doppelt so viele Arbeitskräfte im operativen Geschäft (N=100). Durch Abnahmebekenntnisse der Großhandelsbetriebe gegenüber den Erzeugern, von Kommissionsverkauf bis formale Abnahmevereinbarungen, übernehmen die Großhandelsbetriebe Verantwortung für die Skalierung des Umschlages regionaler Produkte. Dadurch, dass die Großhandelsbetriebe die regionale Vermarktung übernehmen, könnten sich die erzeugenden KMUs mehr Produktion konzentrieren.

Die strukturellen Innovationen in Vision 2 für 2035 sollen dazu führen, dass 50% der in der Bio-Musterregion produzierten, verarbeiteten und konsumierten Waren über den GMF verkauft werden im Vergleich zum Ist-Zustand 2023. Momentan werden 10% der in der Bio-Musterregion produzierten und konsumierten Frischeprodukte über den GMF verkauft. Zusätzlich zu Frischeprodukten werden verarbeitete Produkte des regionalen Lebensmittelhandwerks gehandelt. Vision 2 für 2035 betont das Potenzial, auf einer viermal größeren, weiterhin stadtnahen Fläche mehr regionales Warenvolumen umzuschlagen. Im Vergleich zu Vision 1 im Jahr 2035 wäre der Warenumsatz mit ca. 60.000/Jahr doppelt so groß. Die größere Fläche würde es außerdem ermöglichen, dass die Dienstleistungen sowohl der gewerblichen als auch

privater Kundschaft angeboten werden. Das (bio-)regionale Angebot der Frischeprodukte bildet 60% des Sortiments ab im Vergleich zum überregionalen (Fairtrade-)Angebot mit 40%. Im heterogenen, regionalen Outlet wird ca. die 3-fache Anzahl an Arbeitskräften ($N = 250-300$) beschäftigt. Sie verteilen sich auf 30 Handelsbetriebe, 10 (bio-)regionale Erzeugerbetriebe und 100 Erzeugerbetriebe, die alle vor Ort vermarkten.

Das Zentrum in Vision 3 für 2035 liegt auf einer 5ha großen Fläche (vergleichbar mit Vision 2 in 2035) an einem gut angebundenen Industriestandort im Zentrum der Region Südlicher Oberrhein. Dadurch, dass im Vergleich zum Ist-Zustand 2023 zehnmal mehr Waren umgeschlagen werden, was ca. 200.000t/Jahr entspricht, wächst die Bedeutung des Großmarkts für die Regionalversorgung und die Resilienz der regionalen Ernährungswirtschaft immens: Mehr als 50% der am Südlichen Oberrhein konsumierten Waren sind regional produzierte und verarbeitete Waren, die über den Großmarkt gehandelt werden. Im Frischesortiment machen (bio-)regionale Produkte 75% aus und werden durch 25% überregionalem Fairtrade-Angebot (vor allem im Winter) ergänzt.

Organisation und Governance

Dass der GMF eine nachhaltige Organisation wird, hängt maßgeblich von der Koordinierung und strategischen Lenkung ab. Hierfür sind die Ausgestaltung der Organisationsform, Management-Kapazitäten und Entscheidungsprozesse entscheidend für den Erfolg. Durch (verschiedene Grade) der Kooperation zwischen Handelsbetrieben, Erzeugerbetrieben, Zulieferern und Kundschaft findet eine gemeinsame Ausrichtung auf der strategischen Ebene statt. Durch erfolgreiches politisches Lobbying und Verhandlungen bekennen sich Gebietskörperschaften (Kommune bis Land) zum Großmarkt als existentielle Struktur der Ernährungswende und unterstützen den Großmarkt ideell und finanziell im Rahmen der kommunalen Daseinsvorsorge (alle Visionen). Die Ausgestaltung der staatlichen Unterstützung reicht von finanzieller Zuwendung (alle Visionen), Sitz im externen Beirat (Vision 1 in 2035) bis zur Dienstleistung der Verwaltung der Infrastruktur durch die FWTM (Freiburg Wirtschaft Touristik und Messe GmbH & Co. KG) (Vision 2 in 2035) zur Mitgestaltung als Leuchtturmprojekt (Vision 3 in 2035). Durch die Anerkennung des Großmarkts als kommunale Daseinsvorsorge könnte die öffentlich-private Partnerschaft formalisiert werden und die Stadt den externen Beirat Mitspracherecht bekommen (Fey, 22. Dezember 2023). Falls die FWTM eine bezahlte Dienstleistung für den GMF übernimmt, müsste sie kein Mitspracherecht haben. Falls die FWTM alternativ Gesellschaftsanteile des GMF übernimmt, wäre das mit einem Mitspracherecht verbunden (Fey, 22. Dezember 2023). Die Umsetzung der regionalen Ausrichtung des Großmarkts als Alleinstellungsmerkmal setzt auf Kooperation. Dies unterscheidet sich von der herkömmlichen Marktlogik, bei der Märkte erschlossen und Konkurrenten herausgefordert werden. Solidarisch mit anderen Handel zu treiben wird als konstruktiver Ansatz gesehen. Der Aufbau von Synergien durch die gemeinsame Nutzung von Infrastruktur oder Transportmitteln ist ein Weg, Zeit und Geld zu sparen. Beim GMF geht es nicht nur um den Fluss von Produkten, sondern auch um den internen und externen Fluss von Informationen. Effektive Kommunikation stärkt das Verständnis und das Vertrauen zwischen den Akteuren.

In Vision 1 für 2035 werden zur Optimierung des Ist-Zustands 2023 kooperative Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb der bestehenden Unternehmensform einer GmbH genutzt. Damit ausschließlich marktinterne Interessensgruppen Entscheidungen zur Entwicklung des Großmarkts treffen (im Vergleich zum Ist-Zustand 2023), wird eine Reform der Verteilung der Gesellschaftsanteile auf die Inhaber und der Stimmgewichte der Entscheidungsträger umgesetzt. Vollversammlungen finden statt, um allen von den Entscheidungen betroffenen Akteuren Rechenschaft über Bilanzen von Zwischenzielen der nachhaltigen Entwicklung und Anpassungsstrategien abzulegen und Entscheidungsträger zu beraten. Der externe Aufsichtsrat besteht u.a. aus einer städtischen Vertretung, Vertretungen der ernährungswirtschaftlichen Verbände, des Lehrstuhls für Nachhaltige Ernährungswirtschaft der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg und des Ernährungsrats Freiburg und Region und der Bio-Musterregion Freiburg, die ebenfalls ein Interesse am nachhaltigen Umbau des regionalen Ernährungssystems haben. Belastbare Entscheidungen werden nach Kriterien der repräsentativen Demokratie in der Gesellschafterversammlung getroffen. Eine interne Interessensvertretung „Regionalvermarktung der Betriebe“ hat Stimmrecht in der Gesellschafterversammlung und erarbeitet inhaltliche Vorschläge zur Abstimmung und weiteren Ausarbeitung. Die Großmarktleitung, bestehend aus fünf bis zehn Arbeitskräften, koordiniert und unterstützt die Handelsbetriebe bei der strategischen Organisation. Kooperationsbereiche sind u.a. das Nachhaltigkeitsmanagement (mit systematischem Nachhaltigkeitsmonitoring), Marketing, Infrastrukturmaßnahmen und gemeinsame Leitlinien für eine nachhaltige Ausrichtung des effizienten Handels. Außerdem wird das ganztägige Abhollager durch gemeinsame Personalkräfte besetzt.

Vision 2 für 2035 unterscheidet sich von Vision 1 in folgenden Aspekten: Als gGmbH verpflichtet sich die Gesellschaft des GMF u.a. zur Förderung der Gemeinnützigkeit. U.a. das Qualitätsmanagement durch ein regionales Großmarktsiegel übernimmt das FWTM, sodass sich die Großmarktleitung, bestehend aus 10 Arbeitskräften, auf die Koordination und fachliche Unterstützung der Kooperationsbereiche, die Verwaltung und den Marktbetrieb konzentrieren kann. Die Entscheidungsgrundlagen und Handlungspläne zur Implementierung von strategischen Zielen werden in organisatorischen Untereinheiten ausgearbeitet und in Vollversammlungen, die ein Entscheidungsgremium ist, zur Abstimmung gestellt. Über den Handelsbereich hinaus sind weitere Interessengruppen Teil des heterogenen, regionalen Outlets vor Ort: Gastronomiebetrieb, Verarbeitungsbetrieb, Wertstoffhof und landwirtschaftliche Inkubator-Demonstrationsflächen. Die Synergien zwischen den Interessengruppen werden zusätzlich in dezentralen organisatorischen Untereinheiten von der Großmarktleitung organisiert und unterstützt. Im Kooperationsbereich spielen eine ansprechende Öffentlichkeitsarbeit mit großer Reichweite, die aktive Akquise von Handelsbetrieben und das Management der kooperativen Logistik zentrale Rollen. Außerdem ist gemeinsames Personal für die Auslieferung der (bio-)regionalen Produkte an Großabnehmer vorgesehen.

Das tri-nationale Leuchtturmprojekt Bio-Regionales Wertschöpfungs- und Kompetenzzentrum Südlicher Oberrhein in Vision 3 für 2035 zeichnet sich durch ein neues Geschäftsmodell im Vergleich zu Vision 1 und Vision 2 aus: Die verschiedenen Dienstleistungssektoren des Zentrums werden von verschiedenen Betreibergesellschaften geleitet und agieren weitestgehend autonom. Sie organisieren

sich strategisch in einer kooperativen Unternehmensform, z.B. eG, um gemeinsame wertebasierte Leitlinien zur Nachhaltigkeit festzulegen. Der Handelsbereich des Zentrums organisiert sich als Kooperative mit etwa 200 (bio-)regionalen Mitgliedsbetrieben. Entscheidungen werden basisdemokratisch getroffen und es findet eine Verständigung auf gemeinsame Leitlinien statt. Der vielfältige Anbau der Erzeugerbetriebe in der Region wird unterstützt. Funktionale organisatorische Untereinheiten arbeiten in Vision 3 dem Management des Handelsbereichs zur Organisation der etwa 200-250 Arbeitskräfte zu und vertreten ihre Interessen. Durch die kooperative Unternehmensform werden effiziente Betriebsabläufe zur Skalierung der Vermarktung regionaler Produkte sichergestellt.

	Ist-Zustand 2023: Heterogener Bündelungs- und Umschlagplatz GMF	Vision 1 für 2035: Regionales Handelszentrum GMF (Optimierung des Ist-Zustands)	Vision 2 für 2035: Heterogenes, regionales Outlet GMF (Optimierung des Ist-Zustands)	Vision 3 für 2035: Bio-Regionales Wertschöpfungs- und Kompetenzzentrum Südlicher Oberrhein (Transformation des Ist-Zustands)
Dienstleistungen	Frühmorgendlicher gewerblicher Handel (über-) regionaler Frischeprodukte an KMUs der Gastronomie, des unabhängigen Handels und der Gemeinschaftsverpflegung (bilaterale Bestellung/analog)	Hocheffizienter (früh-)morgendlicher gewerblicher Handel (bio-)regionaler Frischeprodukte (digital/analog) an KMUs Ganztägiges gewerbliches Abhollager Kundenberatung zur nachhaltigen Beschaffung	One-Stop-Shop: (Früh-)Morgendlicher gewerblicher Handel (bio-)regionaler Frischeprodukte, vorverarbeiteter Frischware und Produkte (bio-)regionaler Lebensmittelmanufakturen an KMUs (digital/analog) Nachmittägliches Regionales Outlet Gewerbe & Privatkundschaft (analog) (Kommissionsverkauf) Kundenberatung zur nachhaltigen Beschaffung, Bildung strategischer Partnerschaften Demonstrationsfläche nachhaltiger Landwirtschaft	Hocheffiziente Beschaffung (bio-)regionaler Frischeprodukte, Vorverarbeitung, Vermarktung an Gewerbe & Privatkundschaft (analog/digital) Kompetenzzentrum nachhaltige Regionalisierung WSK, Demonstrationsflächen nachhaltige WSK, gewerbliche Experimentierräume, Pop-Up-Cafés/Restaurants, etc.
Warenumsatz	Bedeutung Regionalversorgung 10% der in der <i>Bio-Musterregion</i> produzierten und konsumierten Produkte (Gemüse & Obst) werden über den GMF gehandelt Produktpalette Umsatz Frischeprodukte - Regionales Angebot Gemüse & Obst: 30% - Überregionales Angebot: 70% Bilanz Betriebe - Warenvolumen (Jahr): ca. 15.000t - Warenumsatz (Jahr): ca. 19 Mio. €	Bedeutung Regionalversorgung 30-40% der in der <i>Bio-Musterregion</i> produzierten und konsumierten Waren (Gemüse & Obst) werden über den GMF gehandelt Produktpalette Umsatz Frischeprodukte - (Bio-) Regionales Angebot Gemüse & Obst: 50% - Überregionales (Fairtrade-) Angebot: 50% Bilanz Betriebe - Warenvolumen (Jahr): ca. 30.000t - Warenumsatz (Jahr): ca. 40 Mio. €	Bedeutung Regionalversorgung 50% der in der <i>Bio-Musterregion</i> produzierten, verarbeiteten und konsumierten Waren werden über den GMF gehandelt Produktpalette Umsatz Frischeprodukte - (Bio-) Regionales Angebot Gemüse, Obst, Eier & Milchprodukte: 60% - Überregionales (Fairtrade-) Angebot: 40% Verarbeitete Ware, Trockenprodukte, Convenience, Getränke Bilanz Betriebe - Warenvolumen (Jahr): ca. 60.000t - Warenumsatz (Jahr): ca. 100 Mio. €	Bedeutung Regionalversorgung 50% der in der am <i>Südlichen Oberrhein</i> konsumierten Waren sind regional produzierte und verarbeitete Waren, die über den Großmarkt gehandelt werden Produktpalette Umsatz Frischeprodukte - (Bio-) Regionales Angebot Gemüse, Obst, Eier & Milchprodukte: 75% - Überregionales Fairtrade-Angebot: 25% - (Bio-)Regionales "Ready Cut"-Sortiment: 100% Trockenprodukte, Convenience, Getränke Bilanz Betriebe - Warenvolumen (Jahr): ca. 200.000t - Warenumsatz (Jahr): ca. 300 Mio. €

Organisation & Governance	Planungsinstrumente <ul style="list-style-type: none"> - Gesellschaftsvertrag - Protokolle Gesellschafterversammlung - Marktordnung Unternehmensform <ul style="list-style-type: none"> - konventionelle private GmbH mit u.a. marktexternen Gesellschaftern - keine formale Entscheidungsmacht der Erzeugerbetriebe Städtische Beteiligung <ul style="list-style-type: none"> - Verpächter: Stadt Freiburg (befristet, reduzierter Vertrag: 5.000€ fix + umsatzabhängige Zuschläge) - städtische Subventionen: 70.000€/Jahr Großmarktverwaltung <ul style="list-style-type: none"> - passiv, reaktiv - ~ 100%-Stelle Großmarktverwaltung Organisation <ul style="list-style-type: none"> - GF - GV, u.a. marktexterne Gesellschafter - GMF-Betriebe Kooperationsbereiche <ul style="list-style-type: none"> - vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Großhandels- und Erzeugerbetrieben - <i>[keine Leitlinien zur Kooperation]</i> - <i>[keine Strategie zur Ausbildung & Nachfolge]</i> 	Planungsinstrumente <ul style="list-style-type: none"> - Gemeinsame Leitlinien zur Kooperation - Vision & Strategie - Monitoring Unternehmensform <ul style="list-style-type: none"> - GmbH mit ausschließl. marktinternen Gesellschaftern - repräsentative Entscheidungsfindung Städtische Beteiligung <ul style="list-style-type: none"> - Immobilien-Gesellschaft: Stadt Freiburg (unbefristet) - städtische Subventionen: 150.000€/Jahr Großmarktleitung <ul style="list-style-type: none"> - antizipierend, anbietend, moderierend - Steuerung Nachhaltigkeitsentwicklung - ~5-10 Arbeitskräfte Großmarktleitung (5x 100%) (Verwaltung, Strategie, Marktbetrieb) Organisation <ul style="list-style-type: none"> - Interessengemeinschaft Regionalvermarktung - GV mit Stimmgewicht für Interessengemeinschaft - externer Beirat u.a. mit städtischer Vertretung, Vertretungen der ernährungswirtschaftlichen Verbände - Vollversammlung (Beratung) Kooperationsbereiche <ul style="list-style-type: none"> - <i>Strategisches/Übergeordnetes Management:</i> Finanzierungsstrategie, Nachhaltigkeitsmanagement, Nachhaltigkeitsmonitoring (Digitalisierung, Anpassung Warenwirtschaftssysteme), Marketing, Nachwuchsförderung, Neubau Infrastruktur, Weiterbildungsmöglichkeiten (u.a. Nachhaltiges Unternehmertum, Kundenberatung zur nachhaltigen Beschaffung, Digitalisierung), Politisches Lobbying - <i>Operatives Geschäft:</i> interner Handel zugunsten (bio-)regionaler Erzeuger, Abhollager, Sammelstelle Europool-Kisten, Abfallmanagement 	Planungsinstrumente <ul style="list-style-type: none"> - Gemeinsame Leitlinien zur Kooperation - Vision & Strategie - Monitoring Unternehmensform <ul style="list-style-type: none"> - gGmbH mit marktinternen & städtischen Gesellschaftern, alternativ Einrichtung öffentlichen Rechts - basisdemokratische & repräsentative Elemente der Entscheidungsfindung Städtische Beteiligung <ul style="list-style-type: none"> - Immobilien-Gesellschaft: Stadt Freiburg (unbefristet) - städtische Subventionen: 350.000€/Jahr - Sitz in der Gesellschaft (z.B. FWTM) Großmarktleitung <ul style="list-style-type: none"> - Steuerung Nachhaltigkeitsentwicklung - Management von Vollversammlung und dezentrale fachliche Gremien - ~10-15 Arbeitskräfte Großmarktleitung (10x 100%) (Strategie) - Wirtschaftsförderung: FWTM Organisation <ul style="list-style-type: none"> - GV - Dezentrale fachliche Gremien - Vollversammlungen (Entscheidung) - kurze Kommunikationswege Kooperationsbereiche <ul style="list-style-type: none"> - <i>Strategisches/Übergeordnetes Management:</i> Finanzierungsstrategie, gezielte Akquise Erzeugerbetriebe, Marketing, Regionalmarke, Weiterbildungsmöglichkeiten (u.a. Nachhaltige Wertschöpfungskette, Kundenberatung zur nachhaltigen Beschaffung), Politisches Lobbying - <i>Operatives Geschäft:</i> Sicherstellung der Angebotsdiversität, interner Handel zugunsten (bio-)regionaler Erzeuger, teilweise kooperative Logistik, Sammelstelle Europool-Kisten, Abfallmanagement 	Planungsinstrumente <ul style="list-style-type: none"> - Gemeinsames Selbstverständnis - Vision & Strategie - Monitoring Unternehmensform <ul style="list-style-type: none"> - Kooperative Unternehmensform (eG oder Ähnliches, Multi-Stakeholder) - Soziales Inklusionsunternehmen - Autonome, kooperativ organisierte Betreibergesellschaften - EMAS-Zertifizierung o.Ä. Staatliche Beteiligung <ul style="list-style-type: none"> - kommunale, landesweite und bundesweite wirtschaftliche Förderung - Auftrag & Mitgestaltung "Leuchtturmprojekt" (FWTM, u.a.) Management Kompetenzzentrum <ul style="list-style-type: none"> - Steuerung Leuchtturmprojekt - ~15-20 Arbeitskräfte Zentrumsleitung + Leitung Betreibergesellschaften (15x 100%) - Inklusionsunternehmen - Rekrutierungsstrategie, u.a. Programm Duale Ausbildung Organisation <ul style="list-style-type: none"> - Management zur Multi-Stakeholder-Governance Fusionierung <ul style="list-style-type: none"> - Gemeinsames Warenwirtschaftssystem (Aufträge, Bestand, etc) - Subsidiaritätsprinzip bei der Abwicklung von Aufträgen - Synergieeffekte der verschiedenen Wertschöpfungsstufen - Weiterbildungsmöglichkeiten (u.a. Nachhaltiges Unternehmertum, Nachhaltige Wertschöpfungskette, Innovationen regionale Ernährungswirtschaft, Kundenberatung zur nachhaltigen Beschaffung) - Vorsicht: Skaleneffekte nicht unbegrenzt!
--------------------------------------	--	---	---	---

Management Standort	Lokalität <ul style="list-style-type: none"> - 1,2 ha (Industriegebiet Nord) - Flächenkonkurrenz - kein Bekenntnis Stadt Freiburg - Nutzung: Marktbetrieb, Vermietung Parkplätze, Verkehrsübungsplatz Infrastruktur <ul style="list-style-type: none"> - Gärtnerdach - Vereinzelte Lager Handelsbetriebe - Erzeugerdach - Verwaltungsbüro - Toiletten - ~5% Eigene PV-Anlage, Badenova Strommix (Erneuerbare 60%, Nicht-Erneuerbare 40%) Logistik <ul style="list-style-type: none"> - <i>[Verantwortungsbereich einzelner GMF-Betriebe]</i> 	Lokalität <ul style="list-style-type: none"> - 1,2 ha (Industriegebiet Nord) - Zentralität Beschaffung, Absatz & Partnerschaften - Agglomerationsvorteile Industriegebiet Nord Infrastruktur <ul style="list-style-type: none"> - maximale Optimierung Flächennutzung: Zentraler Wareneingang/Warenausgang, (Energieeffiziente) Geschlossene Großmarkthalle, interner Handel der kurzen Wege - Verwaltung & Veranstaltungsraum - 80% Erneuerbare Energie - Dachbegrünung Logistik <ul style="list-style-type: none"> - Abfallmanagement - Effiziente Tourenplanung (Logistik der ersten & letzten Meile) 	Lokalität <ul style="list-style-type: none"> - 5 ha Infrastruktur <ul style="list-style-type: none"> - (Energieeffiziente) Geschlossene Großmarkthalle: Periphere Lagerbereiche Zulieferbetriebe Frischeprodukte und Lebensmittelhandwerk (vereinzelte & gemeinschaftliche Lager) vs. Regionales Outlet Erzeugerbetriebe und Lebensmittelhandwerk (kleinstrukturierte Verkaufsfläche) im Zentrum - Vorverarbeitungsbetrieb - Gastronomie-Betrieb - 90% Erneuerbare Energie - Grünflächen: Inkubator-Demonstrationsflächen - 10 GM-Fahrzeuge Großkunden (E-Sprinter) Logistik <ul style="list-style-type: none"> - Effiziente Tourenplanung (Logistik der ersten & letzten Meile) 	Lokalität <ul style="list-style-type: none"> - 5 ha Infrastruktur <ul style="list-style-type: none"> - Kompetenzzentrum: Nachhaltigkeitspreis Architektur (LEED-Zertifizierung) <ul style="list-style-type: none"> - Kurze Wege: Verkaufs- & Zustellergroßmarkt - Funktionsbereiche (s.o.) - 100% Erneuerbare Energie (autark) - Grünflächen: Inkubator-Demonstrationsflächen - Dezentrale Lagerkapazitäten Südlicher Oberrhein - 20 GMF-Fahrzeuge (E-Sprinter/E-LKWs) Logistik <ul style="list-style-type: none"> - Effiziente Tourenplanung (Logistik der ersten & letzten Meile) - Klimaneutraler Vertrieb
Human Resource Management	GMF Handel <ul style="list-style-type: none"> - 7 Großhandelsbetriebe, 15 Erzeugerbetriebe - insg. 50 Arbeitskräfte Zulieferer <p>~30-50 Regionale LW-KMUs (Umkreis ~65km)</p> Kunden (B2B) <p>~1.000 KMUs ernährungswirtschaftliches Gewerbe (¼ Bio-Musterregion), u.a. Gastronomie, des unabhängigen Handels und der Gemeinschaftsverpflegung</p>	GMF Handel <ul style="list-style-type: none"> - 15 Großhandelsbetriebe, 30 (bio-)regionale Erzeugerbetriebe (Umkreis ~65 km) - ~120-150 Arbeitskräfte Zulieferer <p>50-70 (bio-)regionale LW-KMUs (Umkreis ~65km)</p> Kunden (B2B) <ul style="list-style-type: none"> - Öffentliche Beschaffung der Stadt & Kommunen - ~2.000 KMUs Gastronomie, des unabhängigen Handels und der Gemeinschaftsverpflegung/Jahr 	GMF Handel <ul style="list-style-type: none"> - 30 Großhandelsbetriebe, 100 Erzeugerbetriebe (Umkreis ~65 km), 10 (bio-)regionale Lebensmittelmanufakturen - ~ 350 Arbeitskräfte Zulieferer <p>100 (bio-)regionale LW-KMUs (Umkreis ~100km)</p> <p>30 (bio-)regionale Lebensmittelmanufakturen</p> Kunden (B2B, B2C) <ul style="list-style-type: none"> - Öffentliche Beschaffung der Stadt & Kommunen - Gewerbe: ~ 3.000 (¼ Bio-Musterregion)/Jahr - Privatkundschaft: ~ 50.000 - 70.000/Jahr 	GMF Handel <ul style="list-style-type: none"> - 1 Kooperative mit 200 (bio-)regionale Mitgliedsbetrieben - ~ 400 Arbeitskräfte Zulieferer <ul style="list-style-type: none"> - 150 (bio-)regionale landwirtschaftliches KMUs (Umkreis ~ 120km) - 50 (bio-)regionales Lebensmittelmanufakturen (Umkreis ~ 120km) Kunden (B2B, B2C) <ul style="list-style-type: none"> - Öffentliche Beschaffung der Stadt & Kommunen - Markterschließung Südlicher Oberrhein - ~10.000 Betriebe der AHV, Zwischenhandel & Catering/Jahr - Privatkundschaft: ~ 200.000/Jahr

Außenwirkung	B2B-Marketing	B2B-Marketing	B2B/B2C-Marketing	B2B/B2C-Marketing
	<p><i>[begrenzt]</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - enge, nachfragebasierte Kundenbindung <p>Strategische Partnerschaften</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ernährungsrat Freiburg & Region - Forschungsgruppe Nachhaltige Ernährungswirtschaft Albert-Ludwigs-Universität Freiburg - Die Agronauten - Bio-Musterregion Freiburg 	<ul style="list-style-type: none"> - wertebasierte Kommunikations- & Vernetzungsstrategie - Digitale Produkt- & Dienstleistungstransparenz, u.a. Online-Shop <p>Strategische Partnerschaften</p> <ul style="list-style-type: none"> - Politische Parteien Land, Stadt, Kommunen (u.a. Vanessa Carboni (BÜNDNIS 90/Die Grünen)) - Verwaltung, u.a. Amt für Liegenschaften, Stadtplanungsamt, Umweltschutzamt - Wirtschaftsförderung (u.a. FWTM, IHK, Südlicher Oberrhein, GLS) - Plattform Nearbuy - landwirtschaftliche Verbände (u.a. BLHV, AbL) und Bio-Musterregion Freiburg - ernährungswirtschaftliche Regionalverbände (u.a. Dehoga) - Deutscher Ladenbauverband 	<ul style="list-style-type: none"> - wertebasierte Kommunikations- & Vernetzungsstrategie - Regionalmarke - Digitale Produkt- und Dienstleistungstransparenz, u.a. Online-Shop <p>Strategische Partnerschaften</p> <ul style="list-style-type: none"> - zusätzlich zu Vision 1: Unterstützendes unternehmerisches Ökosystem, u.a. Wochenmärkte (FWTM Münstermarkt & Stadtteilvereine), AHV-Betriebe, Verarbeitungsbetriebe, u.a. Regio-Frucht GmbH, Betriebe regionaler Lebensmittelmanufakturen, unabhängiger LEH - Ausbildungsstätten 	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikations- & Vernetzungsstrategie - Enge Zusammenarbeit mit Kunden - Sozialer Treffpunkt zur Gestaltung des regionalen Lebensmittelgewerbes - Präsentation Innovationen und attraktiver Einkaufsort <p>Strategische Partnerschaften</p> <ul style="list-style-type: none"> - trinationale Partnerschaften, u.a. Regionalverband Südlicher Oberrhein, Regionalrat Südlicher Oberrhein - Ausbildungsstätten

Tabelle 2: Vergleich Ist-Zustand 2023 vs. Visionen für 2035 (eigene Darstellung)

Infrastrukturelle Möglichkeiten am jetzigen Standort

Im Folgenden werden erste Entwürfe (Abbildung 5) für die zukünftige Infrastruktur am jetzigen Standort (Flurstück 6262/3, 12.429 qm) vorgestellt, die im vierten Arbeitstreffen auf der Grundlage eines Vorgesprächs mit Geschäftsführerin Sabine Fey zu vertraglichen Berechtigungen, der logistischen Situation mit den Betrieben in der Nachbarschaft und einer Dokumentenanalyse von Auszügen aus dem Liegenschaftskataster entwickelt wurden.

Die Rahmenbedingungen für einen zukunftsfähigen Großmarkt sollen durch die neue Infrastruktur verbessert werden. Falls die Verhandlungen mit der Stadt ergeben, dass der Großmarkt seine Zukunft am jetzigen Standort planen kann, können die interne Planung und Investitionen für die modernisierte Infrastruktur beginnen.

Die Entwürfe enthalten Visionen für 2035 für die Verkehrsführung und äußere Logistik, sowie für drei Stockwerke der Großmarkthalle: den Verkaufsraum der Großmarkthalle im Erdgeschoss, die Bereiche Gastronomie, Verwaltung, Toiletten, Lebensmittelmanufakturen und Multifunktionsraum im 1. Obergeschoss und das Parkdeck im Untergeschoss.

Zum Vergleich dient ein Überblick über die momentane Infrastruktursituation. Diese zeichnet sich über vereinzelte Lager der Handelsbetriebe, die über die Fläche verteilt sind, und überdachte, offene Verkaufsflächen für Erzeuger und Gärtner aus (Nettoverkaufsfläche ~4.000 qm). Das Gelände ist für Neukunden unübersichtlich und nicht hinreichend ausgeschildert. Alle Betriebe sind über Boxenstoppassen auch für Autos erreichbar, was zu einer unübersichtlichen Lage des Marktgeschehens führen kann. Der Großmarkt bezieht momentan etwa 5% des benötigten Stroms über eine eigene PV-Anlage, und die Parkmöglichkeiten sind begrenzt.

Die Anforderungen an die Infrastruktur ergeben sich aus den Hauptmerkmalen der Vision 1 für 2035: Auf dem Großmarkt sollen 30 Erzeugerbetriebe und 15 Großhandelsbetriebe angesiedelt sein, es soll ein Warenvolumen von ca. 30.000t umgeschlagen werden, mehr Kunden sollen vor Ort einkaufen können und insgesamt doppelt so viele Kunden über den Großmarkt bedient werden (~ 2.000 Betriebe).

Der Neubau einer Infrastruktur kann mit gesellschaftlichem, ökologischem und sozialem Nutzen verknüpft werden. Eine geschlossene Großmarkthalle trägt zur Energieeffizienz des Großmarkts, der Arbeitsqualität für Erzeuger- und Gärtnerbetriebe und der Übersichtlichkeit des Geländes für die Kundschaft bei. Durch eine optimierte Flächennutzung wäre die Ansiedlung von weiteren Unternehmen im zentralen Verkaufsraum des Erdgeschosses und weiteren Dienstleistungen (u.a. Beratung, Gastronomie, Pop-up Stores von Lebensmittelmanufakturen, Veranstaltungen) im 1. OG möglich. Mehrfachnutzungen durch das umliegende Gewerbe sind u.a. durch eine zusätzliche Büroetage möglich.

Die äußere Logistik für 2035 zeichnet sich durch einen Fahrstreifen für Zulieferer aus, die die Großhandelsbetriebe direkt an ihren Lagerorten beliefern. Das Dach ist begrünt und mit PV-Anlagen bestückt, die den Energiebedarf des Großmarkts decken.

Außerdem befindet sich eine Recycling-Müllanlage an der Rückseite der Großmarkthalle, die ein gemeinsames Abfallmanagement ermöglicht. Die Großmarkthalle kann eine Größe von ~7.200qm einnehmen. Auf dem Parkdeck im Untergeschoss können etwa 150-170 Parkplätze geschaffen werden. Die Erzeugerbetriebe befördern ihre Ware über eine Rampe vom UG in das EG. Im Herzen der Verkaufsfläche sind die Stände von regionalen Erzeugern und Gärtnern. An den Rändern der Großmarkthalle befinden sich die Verkaufsflächen der Großhändler, die sich direkt an die Lager- und Kühlräume der Betriebe anschließen und Tore für den Wareneingang und -ausgang besitzen. Im 1. OG befinden sich ein Multifunktionsraum, Toiletten, Verwaltung, Büroräume der Großhändler und eine Verkaufsfläche für regionale Lebensmittelmanufakturen.

Für die weitere Anpassung der Entwürfe ist eine systematische, fortlaufende Bedarfsermittlung für die zukünftigen Anforderungen des GMF mit gegenwärtigen und zukünftigen Handelsbetrieben und die Beratung durch Logistiker und Architekten nötig.

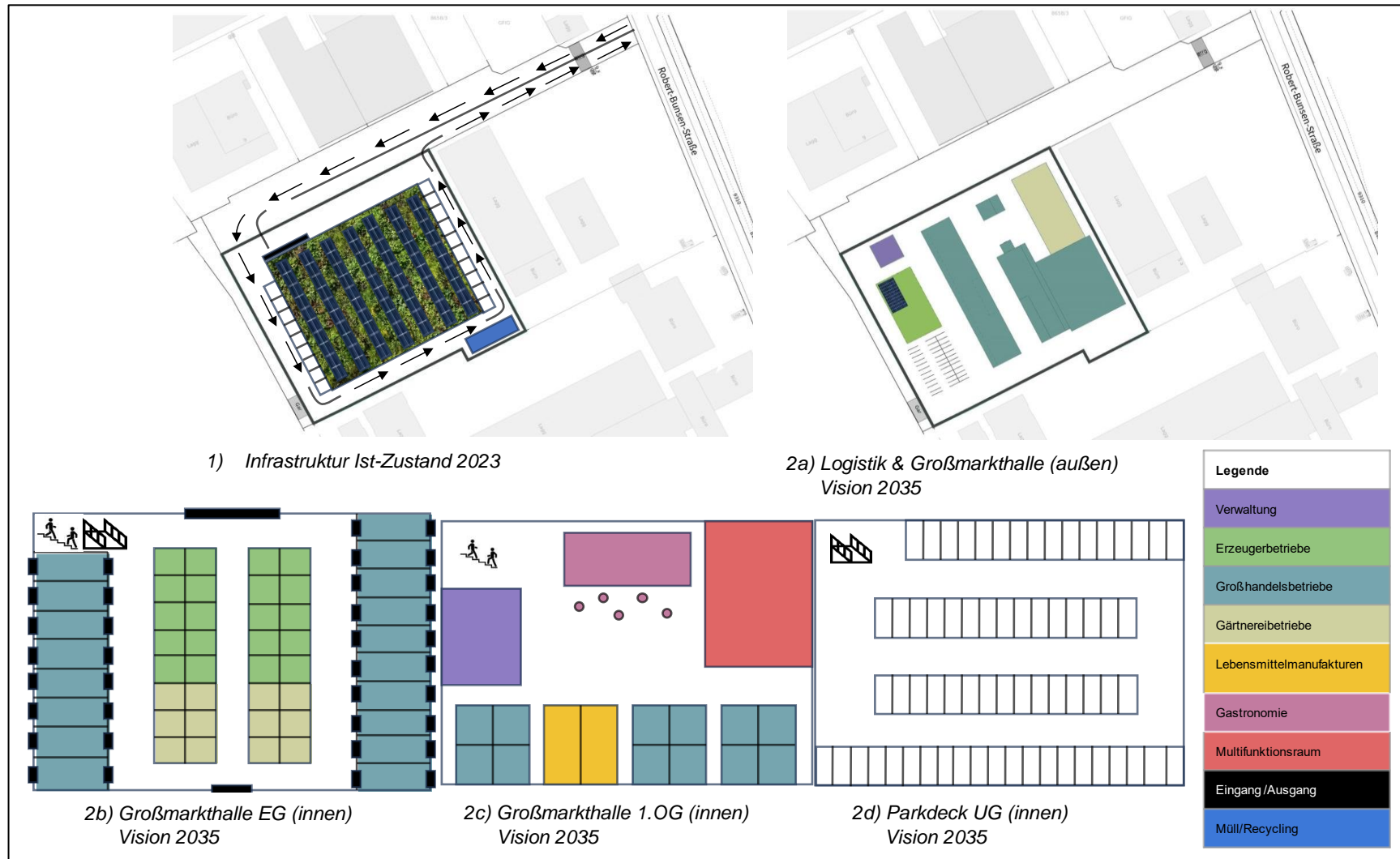


Abbildung 5: Infrastrukturelle Möglichkeiten am jetzigen Standort Ist-Zustand 2023 vs. Visionen 2035 (eigene Darstellung)

5.1.2 Wie plausibel sind die Visionen (2035)?

Die Visionen für den GMF 2035 wurden durch ein Plausibilitätsgutachten (Tabelle 3) geprüft. Das ist der erste Versuch die umfassende nachhaltige Entwicklung durch Nachhaltigkeitsinnovationen des bisher konventionellen GMF empirisch untermauert zu bewerten.

Insgesamt mangelt es an verallgemeinerbaren Positivbeispielen der nachhaltigen Entwicklung konventioneller Großmärkte, dennoch gibt es für einzelne Elemente der Visionen einige Beispiele für nachhaltige Maßnahmen zur Entwicklung von Großmärkten. Neben der Förderung von regionalen Produkten durch u.a. Marketingstrategien (siehe GM Hannover, GM München, GM Bozen), gibt es auch Bio-Großhandelsbetriebe auf Großmärkten (siehe GM Bremen). Als Interessengemeinschaften setzen sich die Großhandelsbetriebe z.B. am GM Berlin aktiv für ihre Interessen ein. Außerdem gibt es Beispiele für unterschiedliche Ausprägungen städtischer Beteiligung. Der GM München ist ein kommunaler Eigenbetrieb und die Stadt München bekennt sich klar zum Großmarkt als Struktur der kommunalen Daseinsvorsorge. Der GM München richtet sich aktiv nachhaltig aus durch strategische Unternehmensleitlinien und eine institutionelle Nachhaltigkeitszertifizierung (EMAS).

Die Förderung von bio-regionalen Produkten im Großhandel ist bislang ausschließlich von privaten, genossenschaftlichen Unternehmen bekannt (u.a. Tagwerk Großhandel für Naturkost GmbH). Ein relevanter Interventionspunkt für die nachhaltige Ausrichtung von Großmärkten ist die Energieeffizienz durch infrastrukturelle Maßnahmen. Dies wird von vielen Großmärkten erkannt und u.a. von den Großmärkten Berlin, Duisburg und Frankfurt strategisch umgesetzt. Der GM Hannover wirbt mit seiner naturnahen Großmarktgestaltung.

Evidenzen, die die Visionen summativ plausibel machen, sind Beispiele der Regionalvermarktung, von Unternehmen des regionalen Handels und Regionale Wertschöpfungszentren. Konzeptnachweise, die die Plausibilität der Visionen untermauern, sind Konzept des Regionalen Wertschöpfungszentrums aus der Regionalitätsstrategie Nordrhein-Westfalen des Landesverbandes der Regionalbewegung NRW. Das Bio-regionale Wertschöpfungszentrum Eissen, das anteilig über Fördermittel von Land und Bund finanziert wird, setzt das Konzept erstmalig um. Weitere solcher Projekte sollen in den kommenden Jahren in NRW realisiert werden. Andere Konzepte für innovative Perspektiven für Großmärkte im deutschsprachigen Raum stammen von Frank Willhausen vom Verband GFI – Deutsche Frischemärkte. Ein internationales Beispiel für ein ernährungswirtschaftliches Innovationszentrum, das zusammen mit der Stadt Phoenix (Arizona, USA) geplant wurde und sich gegenwärtig im Aufbau befindet, ist das Agri-Food Innovation Center Phoenix. Es regionalisiert die Wertschöpfungsstufen der Versorgung an einem Ort, schafft Synergien und setzt sich für ein umsichtiges Nachhaltigkeitskonzept ein (u.a. auch Aufforstung und Ernährungsgerechtigkeit).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es sowohl für Elemente aus Vision 1, Vision 2 und Vision 3 Evidenzen gibt, die die Visionen für den GMF plausibel machen und legitimieren. Dennoch ist die nachhaltige Entwicklung des GMF Innovationsarbeit und muss kontextspezifisch umgesetzt werden.

Organisationsbereiche	Vision 1 für 2035: Regionales Handelszentrum GMF	Vision 2 für 2035: Heterogenes, regionales Outlet GMF	Vision 3 für 2035: Bio-Regionales Wertschöpfungs- und Kompetenzzentrum Südlicher Oberrhein
Summative Plausibilität	<ul style="list-style-type: none"> - Referenz betriebswirtschaftliche Hauptmerkmale 10 deutsche Großmärkte⁵⁶ - Innovative Perspektiven für die deutschen Großmärkte⁷ - Interviews GMF-Betriebe Okt. 2023 - Validierung Arbeitstreffen GF GMF Dez. 2023 	<ul style="list-style-type: none"> - Referenz betriebswirtschaftliche Hauptmerkmale 10 deutsche Großmärkte - Innovative Perspektiven für die deutschen Großmärkte - Erzeugermarkt GMF 1965 - 1979⁸ - Konzept "Berlin Food Area" der Händlergemeinschaft eG Fruchthof Berlin⁹: Infrastruktur an neuem Standort, Forschung & Entwicklung, Agrarwende, Aufbau urbaner Lebensmittelproduktion, Verkehrs- und Ernährungswende, Handel zwischen Erzeugern und Großhändlern, Erzeugermarkt - New Covent Garden Market (London)¹⁰: Verbindung zwischen Handel & AHV, Start-up-Konzept: Mission Kitchen Hub, zentraler Standort, Blumen- und Frische-Markt, Marketingstrategie, National Recycling Award, "Green Apple" Award für beste Umweltpraktiken - Validierung Arbeitstreffen GF GMF Dez. 2023 	<ul style="list-style-type: none"> - Referenz betriebswirtschaftliche Hauptmerkmale 10 deutsche Großmärkte - Innovative Perspektiven für die deutschen Großmärkte - Konzept Regionales Wertschöpfungszentrum¹¹¹² & Bio-regionales Wertschöpfungszentrum Eissen: Verarbeitung, Lagerung, Verteilung, Manufakturen, Beratung, Aktions- und Begegnungszentrum, AHV-Kundengewinnung - Konzept House of Food Kopenhagen¹³, u.a. Qualitätswende in der AHV - Konzept Regional Food Hub (und Beispiele aus Nordamerika)¹⁴ - Foodlab Hamburg¹⁵: Netzwerk, Beratung, Inspiration, Verkaufsflächen, Events, Produktion, Popup-Gastronomie - Gründerküche Leipzig¹⁶: Inkubator für regionale Lebensmittel-Start-ups - Agri-Food Innovation Center Phoenix¹⁷: Lebendiges Ökosystem Ernährungswirtschaft: Lebensmittelvertrieb, Logistik, urbane Landwirtschaft, Emanzipation regionaler Erzeuger, Bauernmarkt, Einzelhandel, Veranstaltungsräume, Büroflächen, Verkauf von B-Ware, Kreislaufwirtschaft, IT- und KI-Lösungen, Kooperation mit Stadt - Validierung Arbeitstreffen GF GMF Dez. 2023

⁵ Gemeinschaft zur Förderung der Interessen der Deutschen Frischemärkte e.V. (2023). Deine Stadt braucht Vitamin G wie Großmarkt. Warum Großmärkte unsere Lebensqualität erhöhen.

⁶ Spachmann, M. & Willhausen, F. (o.D.). Entwicklung und Situation der deutschen Großmärkte. Überblick über die deutschsprachigen Großmärkte.

⁷ Willhausen, F. (o.D.). Innovative Perspektiven für die deutschen Großmärkte. GFI Deutsche Frischemärkte e.V.

⁸ Neisen, R. (2015). Der Freiburger Großmarkt im Wandel der Zeit. Kapitel 4. Goldene Jahre: Der Großmarkt 1965 bis 1979. doRi Verlag und Werbung, S. 44 - 61.

⁹ Diep, J. (2023). "Die gesamte Ernährungswirtschaft soll an einem Standort konzentriert werden". Fresh Plaza. <https://www.freshplaza.de/article/9501781/die-gesamte-ernahrungswirtschaft-soll-an-einem-standort-konzentriert-werden/>, abgerufen am 15.1.2024.

¹⁰ Covent Garden Market Authority (2021). <https://newcoventgardenmarket.com/>, abgerufen am 15.1.2024.

¹¹ Hilcher, B. (2020). Regionale Wertschöpfungscentren - Eine Chance, regionale Vermarktung zu stärken. Eine Idee nimmt Form an. Pressemitteilung Landesverband Regionalbewegung NRW e.V.

¹² Landesverband Regionalbewegung NRW e.V. (2022). Regionalitätsstrategie NRW. Zukunftschancen für Regionalvermarktung, Biodiversität, Landwirtschaft und Lebensmittelhandwerk.

¹³ KBH Madhus (o.D.). The Copenhagen House of Food. <https://kbh-madhus.webflow.io/english/aboutus>, abgerufen am 27.1.2024.

¹⁴ Barham, J., Tropp, D., Enterline, K., Farbman, J., Fisk, J., & Kiraly, S. (2012). Regional food hub resource guide (No. 1470-2016-120654).

¹⁵ CFS Food Apartment GmbH (2024). Das Foodlab Hamburg. <https://foodlab.hamburg/>, abgerufen am 15.1.2024.

¹⁶ Gründungsküche (o.D.). Dein Start im Lebensmittelhandwerk. <https://www.gruendungskueche.de/ueber-uns/>, abgerufen am 15.1.2024.

¹⁷ Arizona Fresh Market (2020). Arizona Fresh Agri-Food Innovation Center. The Future of Food in the Heart of the Desert. <https://azfresh.com/#1668034512520-0fbae5ab-7719>, abgerufen am 15.1.2024.

Warenumschatz	<ul style="list-style-type: none"> - GM Bozen¹⁸: Förderung regionaler Produkte - GM Bremen: Bio-Großhandelsbetriebe Levante Organic Farming GmbH & Naturkost Kontor¹⁹ 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovative Perspektiven für die deutschen Großmärkte: One-Stop-Shop, Ausweitung regionaler und nachhaltiger Produkte, Ansiedlung von Lebensmittelmanufakturen, Ausschöpfung des vollen Kundenpotentials 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovative Perspektiven für die deutschen Großmärkte: "Food Hotspots" für gesundes grünes Leben, Inkubator für Food Start-ups
Organisation & Governance	<ul style="list-style-type: none"> - GM Hannover: Ausschließl. marktinterne Gesellschafter - Interessengemeinschaften GM Köln e.V.²⁰, Großmarktgilde Düsseldorf e.V.²¹ & LFC Berlin eG, u.a. Investitionen in Standort, Technologisierung, strategische Zukunftsplanung, politisches Lobbying - Städtische Beteiligung: GM Bremen, GM Rostock, GM Berlin BGM, GM Mannheim, GM Stuttgart, GM Duisburg (GmbH in kommunalem Besitz), GM Hamburg, GM München (Kommunaler Eigenbetrieb, Landesbetrieb), GM Karlsruhe, GM Nürnberg (Kommunales Amt), GM Bozen (GmbH mehrheitlich in kommunalem Besitz) - Organisationsform GMF 1965-1995: Städtischer Eigenbetrieb & Städtische GmbH - Kooperationsbereich Nachhaltigkeitsmanagement: EMAS-Umwelterklärung & Strategische Unternehmensleitlinien (GM München²²), Zertifizierung ÖKOPROFIT (GM Hannover), Zertifikat ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften (Gemüsering Stuttgart GmbH²³) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kooperationsbereich Regionale Logistiksystemplanung, u.a. Regional bringt's Freiburg²⁴ (B2C), Regiothek²⁵ (B2B) - GM Hannover²⁶: Betreiber von Wochenmärkten - Innovative Perspektiven für die deutschen Großmärkte: Maximierung von Clustereffekten, Schaffung von Vertriebssymbiosen (intern & extern) - Städtische Beteiligung²⁷: Unterstützung des Vertriebs von Produkten durch Regionalmarke „Genial Regionale“ (Stadt Heidelberg), Finanzielle Förderung von Schlüsselbetrieben im Rahmen des Projekts „Genuss aus Stadt und Land“ (GSL) (Region Basel) 	<ul style="list-style-type: none"> - Genossenschaftliche Unternehmensform: Fruchthof Berlin eG²⁸, GM Dortmund eG²⁹, Blumengroßmärkte München, Hamburg, Mannheim, Düsseldorf, Karlsruhe, Tagwerk eG & Tagwerk e.V. & Tagwerk Großhandel für Naturkost GmbH³⁰ (regionaler Großhandel), Bäuerliches Versorgungsnetzwerk Steiermark eG³¹

¹⁸ Großmarkthalle Bozen (o.D.). https://www.mercatobz.com/de_DE/, abgerufen am 15.1.2024.

¹⁹ Huijbers, Hugo (2023). "Wir wollen auch dem kleineren Abnehmer mit hochwertigen Bio-Erzeugnissen zur Seite stehen". Fresh Plaza. <https://www.freshplaza.de/article/9507863/wir-wollen-auch-dem-kleineren-abnehmer-mit-hochwertigen-bio-erzeugnissen-zur-seite-steinen/>, abgerufen am 15.1.2024.

²⁰ Interessengemeinschaft Kölner Großmarkt e.V. (o.D.). <https://www.koelner-grossmarkt.de/>, abgerufen am 15.1.2024.

²¹ Großmarktgilde Düsseldorf - Verband der Düsseldorfer Großmarkthändler und Erzeuger e.V. (o.D.). <https://grossmarktgilde.de/>, abgerufen am 15.1.2024.

²² Landeshauptstadt München Kommunalreferat Markthallen München (2021). Markthallen München. Umwelterklärung für das Jahr 2021 nach EMAS. https://stadt.muenchen.de/dam/jcr:9e5425ac-c7dd-4485-97a5-f9642677ccd8/Umwelterklaerung_2021_final.pdf.

²³ Gemüsering Stuttgart GmbH (2024). <https://www.gemuesering.de/de/>, abgerufen am 15.1.2024.

²⁴ Regional bringt's (2020). Plattform für 100% regionale Produkte rund um Freiburg. <https://www.regional-bringt-s.de/home.aspx>, abgerufen am 15.1.2024.

²⁵ Regiothek. Ehrliches Essen (o.D.). Die Plattform für regionale Lebensmittel. <https://www.regiothek.de/>, abgerufen am 27.1.2024.

²⁶ Großmarkt Hannover (o.D.). Garantiert frisch!. <https://multimediasroschuer.de/interaktiv/go/grossmarkt-hannover>, abgerufen am 15.1.2024.

²⁷ Sipple, D., & Wiek, A. (2023). Kommunale Instrumente für die nachhaltige Ernährungswirtschaft. Freiburg i.Br.: Institut für Umweltsozial-wissenschaften und Geographie, Universität Freiburg.

²⁸ Fruchthof Berlin Verwaltungsgenossenschaft eG (2024). Die Interessengemeinschaft Lebensmittel- und Frischecluster Berlin. <https://www.fruchthof-berlin.de/die-interessengemeinschaft-lfo/>, abgerufen am 15.1.2024.

²⁹ Großmarkt Dortmund eG (2024). <https://grossmarkt-dortmund.de/>, abgerufen am 15.1.2024.

³⁰ Tagwerk Verbraucher- und Erzeugergenossenschaft eG (o.D.). <https://www.tagwerk.net/index.php>, abgerufen am 10.1.2024.

³¹ Bäuerliches Versorgungsnetzwerk Steiermark eG (o.D.). <https://www.bvn.st/>, abgerufen am 4. Oktober 2023.

Management Standort	<ul style="list-style-type: none"> - Standortbedingte Synergieeffekte, u.a. GM Bremen: EDEKA C+C vor Ort - GM Berlin: Energieeffizienzkonzept (PV-Anlage, EE, LED, grundlegende Sanierung & Modernisierung) - GM Duisburg: dezentrale, energiearme Kälteerzeugungsanlage - GM Frankfurt: Energieeffizienz-Lösungen mit Mainova - GM Bozen: Gemeinsame Abfallsammlung und -trennung, Gastro - GM München: E-Ladestationen - GM Wien & Obsthau Haller: Nachhaltigkeitsorientierter Neubau 	<ul style="list-style-type: none"> - GM Hannover: Grünflächen zur Förderung der Biodiversität, naturnahe Großmarktgestaltung, E-Ladesäulen - Blumengroßmarkt Frankfurt: B-Waren-Stand - Umzug GMF 1965 	<ul style="list-style-type: none"> - GM Frankfurt: Umrüstung Kältemaschine zur Wärmerückgewinnung, 100% EE aus PV-Anlage
Human Resource Management		<ul style="list-style-type: none"> - Mitgliedsausweis (B2B, B2C): Blumengroßmarkt Frankfurt - GM Straßburg³²: Öffnung des Großmarkts für Privatkunden mit Umstrukturierung der Infrastruktur 	<ul style="list-style-type: none"> - GM Essen: Institut für Aus- und Weiterbildung - GM Köln: Ausbildungsmarkt - Innovative Perspektiven für die deutschen Großmärkte: Ausbildungsbetriebe, Business-Center für Großmarkt-Netzwerke
Außenwirkung	<ul style="list-style-type: none"> - GM Hannover, GM München: Gemeinsame Marketing-Konzepte, u.a. Werbung für Regionalität & Nachhaltigkeit, WhatsApp-Kanal 	<ul style="list-style-type: none"> - GM Bozen: Dialog B2C - Regionalmarken, u.a. Bergisch Pur³³, Gutes vom See³⁴, "REGIONAL PLUS - fair für Mensch und Natur" (Bundesverband Regionalbewegung) - Feneberg Lebensmittel GmbH, tegut Gute Lebensmittel GmbH & Co. KG: (bio-)regionale Produkt- und Marketing-Konzepte 	

Tabelle 3: Plausibilitätsgutachten der Visionen für 2035 (eigene Darstellung)

³² Telöw, Anne (2022). Das hat die neue Markthalle in Straßburg zu bieten. Badische Neueste Nachrichten. <https://bnn.de/nachrichten/elsass/das-hat-die-neue-markthalle-in-strassburg-zu-bieten>, abgerufen am 16.1.2024.

³³ Bergisch Pur. Die Regionalmarke aus dem Bergischen Land. <https://www.bergischpur.de/>, abgerufen am 15.1.2024.

³⁴ Gutes vom See. Feine Lebensmittel aus der Bodensee-Region. <https://gutes-vom-see.com/>, abgerufen am 15.1.2024.

5.1.3 Wie nachhaltig sind Ist-Zustand (2023) und Visionen (2035)?

Die vergleichende Bewertung der gegenwärtigen mit der erwarteten Nachhaltigkeitssituation des GMF bei Implementierung der Visionen gibt Einblick in konkrete Interventionspunkte und Aufschluss über die erwarteten Auswirkungen auf die internen unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistungen. Die Nachhaltigkeitsbewertungen (siehe Tabelle 4) beinhalten sowohl eine Synthese der Bewertung des organisatorischen Handelns der Großmarktleitung des GMF als auch eine Aggregation der unternehmerischen Aktivitäten der GMF-Betriebe und sind den Organisationsbereichen des Großmarkts zugeordnet.

Die wissenschaftlichen Nachhaltigkeitsindikatoren und -ziele beziehen sich auf u.a. die Gemeinnützigkeit, die regionale Wertschöpfung, die Qualität der Lebensmittel, das Nachhaltigkeitsmanagement, die Kultur der Nachhaltigkeit und Kooperation, die Beteiligung und nachhaltiges Wirtschaften.

Nachhaltigkeitsbewertung Ist-Zustand (2023)

Das wirtschaftliche und unternehmerische Handeln der GMF-Betriebe und der Großmarktleitung sind gegenwärtig nicht auf Nachhaltigkeitsziele ausgerichtet. Von den 20 Indikatoren, die für die Nachhaltigkeitsbewertung herangezogen wurden, ist kein Indikator vollständig oder annähernd erfüllt. Besonders auffällig ist, dass 11 Indikatoren nicht erfüllt sind. Für 6 Nachhaltigkeitsindikatoren werden Maßnahmen ergriffen und lediglich 3 Indikatoren sind teilweise erfüllt.

Die Nachhaltigkeitsbewertung zeigt, dass die Betriebe des GMF bisher keine konkreten Schritte unternommen haben, um ihre Bedeutung für die regionale Versorgungssicherheit auszubauen oder sich organisatorisch und unternehmerisch nachhaltig auszurichten und zu entwickeln. Es existieren keine gemeinsamen Strategien zum Marketing, zur Ausbildung und Nachfolge, zur Regionalvermarktung und systematischen Datenerhebung und -monitoring. Das fehlende interne und externe Engagement der GMF-Betriebe und -leitung liegt auch an der geringen Personalkapazität. Außerdem verhindert das gegenwärtige Selbstverständnis der Unternehmer das Potenzial einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung. Der Großmarkt ist derzeit als konventionelle private GmbH organisiert, und u.a. das Unternehmen Alexander Bürkle GmbH & Co. KG, welches 34% Stimmgewicht der Großmarkt Freiburg GmbH besitzt, bekundet Interesse am Kauf der Fläche (1,25 ha, im Besitz der Stadt) (Fey & Seiler, September 2023) und hat demnach kein Interesse die Zukunft des Großmarkts mitzugestalten.

Es besteht nachhaltiger Innovationsbedarf im Bereich der unternehmerischen Zusammenarbeit, um sich zukunftsfähig aufzustellen. Dies zeigt sich deutlich darin, dass der Organisationsbereich Organisation & Governance im Vergleich die niedrigste Nachhaltigkeitsleistung hat und ist damit zentraler Interventionspunkt zur nachhaltigen Entwicklung der unternehmerischen Zusammenarbeit des Großmarkt Freiburgs.

Nachhaltigkeitsbewertungen der Visionen (2035)

Die Erarbeitung der Visionen fand mit dem Ziel der Nachhaltigkeitsoptimierung bzw. Nachhaltigkeitstransformation statt. Einige Nachhaltigkeitsindikatoren bei der Bewertung der Visionen konnten aufgrund fehlender Spezifizierungen nicht bewertet werden.

Zusammenfassend lassen sich klare Aussagen über die Stärken der verschiedenen Visionen im Vergleich treffen: Die Dienstleistungen sind neben dem Handel, der anteilsweise strategisch auf den höheren Umschlag von (bio-)regionalen Produkten ausgerichtet ist, auch auf Kundenberatung zur nachhaltigeren Beschaffung und Kooperationen entlang der regionalen WSK ausgerichtet. Die Visionen steigen graduell im Anteil der umgeschlagenen (bio-)regionalen Ware und der gerechten Verteilung der Wertschöpfung entlang der WSK. Vision 3 erreicht dabei das Nachhaltigkeitsziel eines transformativen Unternehmens. Das Nachhaltigkeitsmanagement in allen diesen Visionen entspricht Nachhaltigkeitsvisionen, Nachhaltigkeitsstrategien und Nachhaltigkeitsmonitoring zur Wirkungsanalyse und wird durch die Großmarktleitung mit genügend Personalkapazität gesteuert. In Vision 3 wird ein umfassendes Nachhaltigkeitskonzept implementiert. Auch die Unternehmen setzen auf operativer Ebene nachhaltige Praktiken um und haben die Möglichkeit Weiterbildungsangebote im Bereich des nachhaltigen Unternehmertums wahrzunehmen, um ihre Kompetenzen zu erhöhen. Im Organisationsbereich Organisation und Governance führen veränderte Beteiligungsformate zu gemeinsamen Entscheidungen zur Kooperation, um die gesetzten Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Die organisatorische Funktionsfähigkeit führt zu einer robusten Wirtschaftlichkeit der Unternehmen.

Organisationsbereich	Nachhaltigkeitsindikator	Nachhaltigkeitsziel	Ist-Zustand 2023	Vision 1 für 2035	Vision 2 für 2035	Vision 3 für 2035
Dienstleistungen	Gemeinnützigkeit	Angebote ausgerichtet auf nachhaltige Entwicklung (ökonomisch, ökologisch, sozial); Kundenbeteiligung	<ul style="list-style-type: none"> - Handel mit Produkten von KMUs zu regionalen KMUs - Beitrag zur Regionalversorgung 	<ul style="list-style-type: none"> - Handel mit Schwerpunkt Produkte regionaler KMUs zu regionalen KMUs - aktiver Einsatz durch Kundenberatung - Beitrag zur Regionalversorgung 	<ul style="list-style-type: none"> - umfassender Handel mit Schwerpunkt Produkte (bio-) regionale KMUs - aktiver Einsatz für (bio-) regionale Landwirtschaft - Beitrag zur Regionalversorgung 	<ul style="list-style-type: none"> - Regionalvermarktung - Einsatz für Nachhaltigkeitsinnovationen entlang der WSK
Warenumsatz	Regionale Wertschöpfung	> 75% aus < 120 km Umkreis; Gerechte Verteilung der Wertschöpfung	<ul style="list-style-type: none"> - 10% Waren in der Bio-Musterregion (~65 km Umkreis) vom GMF - Umsatz regionale Produkte: 30% - Orientierung der Preise am Preiswettbewerb des Handels 	<ul style="list-style-type: none"> - 30-40% Waren in der Bio-Musterregion (~65 km Umkreis) vom GMF - Umsatz (bio-)regionale Produkte: 50% - Transparenz Preisentwicklung - Unterstützung Erzeugerbetriebe durch u.a. Kommissionsverkauf, Abnahmevereinbarungen 	<ul style="list-style-type: none"> - 50% Waren in der Bio-Musterregion (~65 km Umkreis) vom GMF - Umsatz (bio-)regionale Produkte: 60% - Faire Preisentwicklung entlang WSK 	<ul style="list-style-type: none"> - 50% Waren am Südlichen Oberrhein (~100 km Umkreis) vom GMF - Umsatz (bio-)regionale Produkte: 75% - Faire Preisentwicklung entlang WSK
	Qualität der Lebensmittel	>75% aus ökologischer Produktion	- Umsatz < 1%	<ul style="list-style-type: none"> - Bio-regionaler Großhandelsbetrieb "Wir bündeln Bio" - bio-regional und Fairtrade [keine Zielsetzung] 	<ul style="list-style-type: none"> - bio-regional und Fairtrade [keine Zielsetzung] 	<ul style="list-style-type: none"> - bio-regional und Fairtrade [keine Zielsetzung]
Organisation & Governance	Nachhaltigkeitsmanagement	Nachhaltigkeitsvision, Nachhaltigkeitsstrategie, Nachhaltigkeitsmonitoring zur Wirkungsanalyse, Moderation Implementierung	[keine]	<ul style="list-style-type: none"> - wertebasierte Nachhaltigkeitsstrategie abgeleitet aus Nachhaltigkeitsvision - Monitoring - Steuerung Großmarktleitung 	<ul style="list-style-type: none"> - wertebasierte Nachhaltigkeitsstrategie abgeleitet aus Nachhaltigkeitsvision - Monitoring - Steuerung Großmarktleitung 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementierung Nachhaltigkeitskonzept und -strategie - Monitoring - Steuerung durch Management
	Interne Unternehmenskultur der Nachhaltigkeit	Gestaltung nachhaltiger Praktiken	[keine]	<ul style="list-style-type: none"> - gemeinsame Leitlinien - Weiterbildungsangebote, u.a. Nachhaltiges Unternehmertum 	<ul style="list-style-type: none"> - gemeinsame Leitlinien - Akquise Erzeugerbetriebe anhand Kriterien - Weiterbildungsangebote, u.a. Nachhaltiges Unternehmertum, Nachhaltige WSK 	<ul style="list-style-type: none"> - Nachhaltigkeitsinnovationen in unternehmerischer Tätigkeit entlang der WSK

	Interne Unternehmensbeteiligung	> 50% Anteile GMF-Betriebe	<ul style="list-style-type: none"> - konventionelle private GmbH u.a. mit marktexternen Gesellschaftern - nur 34% Gesellschaftsanteile von 7 Großhandelsbetrieben 	<ul style="list-style-type: none"> - GmbH mit ausschließl. marktinternen Gesellschaftern 	<ul style="list-style-type: none"> - gGmbH mit marktinternen & städtischen Gesellschaftern - alternativ Einrichtung öffentlichen Rechts 	<ul style="list-style-type: none"> - Kooperative Unternehmensform (Multi-Stakeholder)
	Interne Entscheidungsmacht	Stimmrecht für alle GMF-Interessengruppen	<ul style="list-style-type: none"> - keine formale Entscheidungsmacht der Erzeugerbetriebe in GV 	<ul style="list-style-type: none"> - GV mit Stimmgewicht Interessensgemeinschaft Regionalvermarktung - repräsentative Entscheidungsfindung - Vollversammlung zur Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> - basisdemokratische & repräsentative Elemente der Entscheidungsfindung - u.a. Vollversammlung zur Entscheidung 	<ul style="list-style-type: none"> - Subsidiaritätsprinzip
	Kooperative Unternehmenskultur	Strategische & operative Kooperationsbereiche; Beitrag Aufbau regionale WSK	<ul style="list-style-type: none"> - vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Betrieben [keine Zielsetzung] 	<ul style="list-style-type: none"> - Bekenntnis zur Kooperation - Strategische Kooperation, u.a. Nachhaltigkeitsmanagement, Marketing, Neubau Infrastruktur - Operative Kooperation, u.a. Stärkung Erzeuger, Abhollager 	<ul style="list-style-type: none"> - Bekenntnis zur Kooperation - Strategische Kooperation, u.a. Rekrutierung, Marketing, Regionalmarke - Operative Kooperation, u.a. Stärkung Erzeuger, teilweise kooperative Logistik 	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstverständnis und Unternehmensform basiert auf Kooperation - Nachhaltigkeitsinnovationen & Synergieeffekte entlang der WSK
	Funktionsfähigkeit GMF-Leitung	> 5 - 10 Mitarbeiter, Kompetenz Nachhaltigkeitsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - 4 Personen Großmarktverwaltung (< 1 100%-Stelle) 	<ul style="list-style-type: none"> - 5x 100%-Stelle Großmarktleitung 	<ul style="list-style-type: none"> - 10% 100%-Stelle Großmarktleitung 	<ul style="list-style-type: none"> - 15% 100%-Stelle Zentrumsleitung + Leitung Betreibergesellschaften
	Wirtschaftlichkeit GMF-Leitung	Haushaltsbilanz > 0€; Reserven Investitionsfonds	<ul style="list-style-type: none"> - abhängig von kommunalen Subventionen und marktfremden Aktivitäten (ohne Sicherheit) - Rücklagen für Instandhaltung 	<ul style="list-style-type: none"> - Finanzierungsstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> - Finanzierungsstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> - Finanzierungsstrategie
	Nachhaltigkeitszertifizierungen	Regionalmarke, EMAS-Zertifizierung o.Ä.	[keine]	[keine]	<ul style="list-style-type: none"> - Regionalmarke 	<ul style="list-style-type: none"> - EMAS-Zertifizierung o. Ä.
	Arbeitsbedingungen	regelmäßige Kommunikation GMF-Betriebe; Weiterbildungsmöglichkeiten, stabile Beschäftigungsverhältnisse,	<ul style="list-style-type: none"> - keine Angebote zur Weiterbildung - kein offizieller Feedbackkanal zwischen GV und 	<ul style="list-style-type: none"> - Weiterbildungsmöglichkeiten: Nachhaltiges Unternehmertum, Kundenberatung, 	<ul style="list-style-type: none"> - Weiterbildungsmöglichkeiten: Nachhaltiges Unternehmertum, Nachhaltige WSK, 	<ul style="list-style-type: none"> - Weiterbildungsmöglichkeiten: Nachhaltiges Unternehmertum, Nachhaltige WSK,

		Diversität Mitarbeiter (50% benachteiligte Gruppen)	Betrieben - ~30% Frauen & Menschen mit Migrationshintergrund	Digitalisierung - Kommunikation u.a. in Vollversammlung und durch Interessensgemeinschaft	Kundenberatung - kurze Kommunikationswege, Vollversammlung, Gremien zur Beteiligung	- Innovationen regionale Ernährungswirtschaft, Kundenberatung - Subsidiaritätsprinzip
Management Standort	Erneuerbare Energien	100% EE für u.a. Kühl-, Lagerräume; unabhängige Energiequellen	- ~ 5% eigene PV-Anlage, Badenova Strommix <i>[keine Zielsetzung]</i>	- 80% EE	- 90% EE	- 100% EE (autark)
	Umweltfreundliches Gebäude	LEED-Zertifizierung, Wassereffiziente Technologie o.Ä.	<i>[keine]</i>	- Energieeffizientes Gebäude - Dachbegrünung	- Energieeffizientes Gebäude - Dachbegrünung	- LEED-Zertifizierung - Nachhaltigkeitspreis Architektur
	Reduzierung/ Kompensation CO2-Emissionen	Klimaneutralität, u.a. Betrieb auf dem Großmarkt, Logistik	<i>[keine]</i>	- Reduktion Warenimporte - Effiziente Tourenplanung (v.a. letzte Meile) - Beschaffung (erneuerbarer) E-Transporter	- Reduktion Warenimporte - teilweise kooperative Logistik mit 10 (erneuerbaren) E-Transportern	- Reduktion Warenimporte - Kooperative, klimaneutrale Logistik
	Nachhaltige Verpackung	100% recyceltes, biologisch abbaubares oder wiederverwendbares Material	- Convenience-Produkte in Plastik - Europool-Kisten	- Europool-Kisten	- Europool-Kisten	- Europool-Kisten
	Kreislaufwirtschaft	100% Kompostierung Lebensmittelabfall; Abfallreduzierung	- kein Verkauf von B-Ware	- B-Waren-Vertrieb - Gemeinsames Abfallmanagement	- B-Waren-Vertrieb - Gemeinsames Abfallmanagement	- B-Waren-Vertrieb - Gemeinsames Abfallmanagement
Human Resource Management	Funktionsfähigkeit GMF-Betriebe	> 5 - 10 Mitarbeiter	- 7 Großhandelsbetriebe, 15 Erzeugerbetriebe - insg. 50 Arbeitskräfte	- 15 Großhandelsbetriebe, 30 (bio-)regionale Erzeugerbetriebe (Umkreis ~65 km) - ~120-150 Arbeitskräfte	- 30 Großhandelsbetriebe, 100 Erzeugerbetriebe (Umkreis ~65 km), 10 (bio-)regionale Lebensmittelmanufakturen - ~ 350 Arbeitskräfte	- 1 Kooperative mit 200 (bio-)regionale Mitgliedsbetrieben - ~ 400 Arbeitskräfte
Außenwirkung	Kommunikation zur Nachhaltigkeit	Positionierung und Transparenz Nachhaltigkeit; Kundenbeziehung, Reichweite & Kanäle; Politische Lobbyarbeit, Kanäle & Reichweite	<i>[keine]</i>	- wertebasierte Kommunikations- & Vernetzungsstrategie - Digitale Produkt- und Dienstleistungstransparenz, u.a. Online-Shop	- wertebasierte Kommunikations- & Vernetzungsstrategie - Digitale Produkt- und Dienstleistungstransparenz, u.a. Online-Shop	- wertebasierte Kommunikations- & Vernetzungsstrategie - Enge Zusammenarbeit entlang WSK - Sozialer Treffpunkt

	Partnerschaftsbeziehungen	Unterstützendes unternehmerisches Ökosystem, wertebasierte Zusammenarbeit, Förderung	- Strategische Partnerschaften: Ernährungsrat, Uni Freiburg, Agronauten	- Strategische Partnerschaften, u.a. Ernährungsrat, politische Parteien, Verwaltung, Uni Freiburg, Wirtschaftsförderung, Nearbuy, Verbände	- Strategische Partnerschaften, u.a. Ernährungsrat, politische Parteien, Verwaltung, Uni Freiburg, Wirtschaftsförderung, Nearbuy, Verbände, unterstützendes unternehmerisches Ökosystem, Ausbildungsstätten	- trinationale Partnerschaften
--	---------------------------	--	---	--	---	--------------------------------

Vergleich Nachhaltigkeitsbewertung

	Vollständig erfüllt	Nah am Ziel	Teilweise erfüllt	Maßnahmen ergriffen	Nicht erfüllt	Nicht bewertbar
Punktzahl Ist-Zustand 2023	0	0	3	6	11	0
Punktzahl Vision 1 für 2035	2	9	3	2	0	3
Punktzahl Vision 2 für 2035	5	9	3	0	0	3
Punktzahl Vision 3 für 2035	13	2	0	0	0	5

Tabelle 4: Vergleich Nachhaltigkeitsbewertung Ist-Zustand 2023 vs. Visionen 2035 (in Anlehnung an Wiek, 2020)

5.1.4 Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis: Kooperative Unternehmen

Im Arbeitsprozess mit der GF während der Diskussion zu Vision 3, die eine kooperative Unternehmensform vorschlägt, sind Diskrepanzen zwischen der wissenschaftlichen Debatte zum Nachhaltigkeitspotenzial und der Auffassungen der GF, die sie mit kooperativen Unternehmen verbinden, aufgefallen. Aus Sicht der GF würden kooperative Unternehmensformen zu wenig Innovation führen, unflexibel sein und sich in hohen Stresssituationen des Marktes nicht bewähren (Fey & Seiler, Dezember 2023). Der Großmarkt sei deshalb aus gutem Grund keine Genossenschaft, und Qualitätskontrolle sei nicht die Aufgabe des Großmarkts (Fey, Dezember 2023). Aktuell zu sehen ist, dass badische Genossenschaften das genossenschaftliche Prinzip unterterminieren und nicht zur wirtschaftlichen Widerstandsfähigkeit führen, weswegen unternehmerische Unabhängigkeit und Eigenverantwortung in der Vermarktung immer noch das beste Modell sei (ebd.). Außerdem könnten Erzeuger, die Mitglied in einer Genossenschaft sind, ihre Kundenbindung nicht aufrechterhalten, ihren Anbau nicht selbstbestimmt planen und hätten müssten die Verantwortung in der Vermarktung abgeben (Seiler, Dezember 2023). Mögliche Kooperationsbereiche auf dem GMF könnten den GMF aber auch stärken und dadurch Erzeugerbetriebe motivieren, ihre Produkte über den Großmarkt zu vermarkten. Die GMF-Betriebe müssten sich für gemeinsames Personal zur Lenkung der nachhaltigen Entwicklung und dem Management von Kooperationsbereichen entscheiden (ebd.).

Nichtsdestotrotz werden kooperative Unternehmensformen gegenwärtig als mögliche Nachhaltigkeitslösung nicht hinreichend differenziert betrachtet. Im Folgenden arbeite ich kooperative Grundlagen auf, damit sie als Lösungsansatz für eine nachhaltige Entwicklung auf dem GMF in Betracht gezogen werden können.

Die Idee von Kooperativen basiert auf der ökonomischen Idee, dass sich Menschen in einer Form von öffentlichem oder mitarbeitergeführtem Unternehmen zusammenschließen, um regionale Bedürfnisse zu befriedigen und dadurch ein gewisses Maß an wirtschaftlicher Demokratie und Selbstbestimmung zu erlangen (Alperovitz, 2014; Imbroscio et al., 2003). Zu den Institutionen, die regionale Wertschöpfung generieren, gehören u.a. kommunale Unternehmen, gemeinwohlorientierte Unternehmen, soziale Unternehmen und mitarbeitergeführte Genossenschaften. In den vergangenen Jahren wurden zahlreiche Genossenschaften in den Bereichen Nahversorgung, Infrastruktur und Daseinsvorsorge gegründet, häufig mit Beteiligung der Kommunen (Hanisch & Thürling, 2021).

Das kooperative Idealmodell beschreibt mitarbeiterorientierte Unternehmen, die gemeinsame wirtschaftliche, soziale und kulturelle Ziele in der Region verwirklichen. Gerechte Werte motivieren die Mitarbeiter zur Zusammenarbeit, um nachhaltige Unternehmen zu schaffen, die langfristig Arbeitsplätze und Wohlstand generieren. Kooperative Unternehmensformen zeichnen sich u.a. durch gemeinsame Ziele, mitarbeiterorientierte Praktiken, demokratische Mitarbeiterbeteiligung, Management- und Mitarbeiterkommunikation, Weiter- und Ausbildungsmöglichkeiten und ein sicheres Arbeitsumfeld aus (siehe z.B. Brauerei New Belgium in Toussaint, 2021). Dadurch wird ein gemeinwohlorientiertes Verantwortungsbewusstsein geschaffen. Die Mitarbeiterbeteiligung hat starke stabilisierende Auswirkungen auf die Wirtschaft, die

eine stabile Basis für eine nachhaltige Entwicklung der Wirtschaft bildet (Alperovitz, 2014). Das Beispiel der Arizmendi-Bäckereien veranschaulicht, dass dezentrale Governance nach dem Subsidiaritätsprinzip auch in unternehmerischen Kooperativen funktioniert. In der italienischen Region Emilia-Romagna sind Benutzerkooperativen im Einzelhandel Marktführer. Die Mitglieder der Kooperative nutzen die Dienstleistungen und unterstützen nachhaltige Ziele (Zamagni & Zamagni, 2010). Der Aufbau kooperativer Unternehmensformen sollte mit einer Strategie verknüpft sein, so dass wachsende wirtschaftliche Macht in effektive politische Macht umgesetzt wird (Alperovitz, 2014). Kooperative Praktiken müssen kontextspezifisch und dynamisch von den Akteuren angepasst werden, um zu einem höheren Nutzen insgesamt zu führen.

5.2 Zentraler Meilenstein: Reform Organisation und Governance

Der Organisationsbereich Organisation und Governance spielt eine Schlüsselrolle für die zukünftige Entwicklung des GMF. Strategische Entscheidungen zur nachhaltigen Unternehmensausrichtung müssen wirkungsvoll gefällt, implementiert und evaluiert werden. Dies ist abhängig vom Governance-Arrangement der beteiligten Akteure.

5.2.1. Vergleich Akteursnetzwerk zwischen Ist-Zustand 2023 und Vision 2035

Abbildungen 6 & 7 zeigen Akteursnetzwerke in den Governance-Bereichen im Ist-Zustand 2023 und für die Vision für 2035 (Elemente aus Vision 1 & 2). Die Beziehungen der Akteure definieren sich über wirtschaftliche Beziehungen, ideelle Kooperationen und soziale Belange.

Im Ist-Zustand 2023 ist der strategisch-interne und operativ-interne Bereich weitestgehend getrennt. Die Geschäftsführung unterstützt gewisse Absprachen zwischen den Betrieben durch die Gesellschafterversammlung, übernimmt aber sonst rein verwaltungstechnische Aufgaben. Zentrale strategische Belange auf operativer Ebene sind den einzelnen GMF-Betrieben überlassen. Zusammenarbeit auf operativer Ebene erfolgt durch internen Handel. Strategisch-externe Akteure wirken vereinzelt auf die strategisch-interne und operativ-interne Ebene ein. Ein Schlüsselakteur, bei dem viele Fäden zusammenlaufen, ist die Geschäftsführung. Es geht kein Impuls von den GMF-Betrieben aus, auf der organisationsübergreifenden Ebene strategisch zu wirken.

In Zukunft sollen sich die GMF-Betriebe maßgeblich in der Gesellschaft einbringen, um ihre Interessen zu vertreten. Die GMF-Betriebe sind nicht nur im operativen Raum tätig, sondern gestalten aktiv strategische Belange mit. Klare Verbindungen zwischen dem strategisch-internen Bereich und dem operativ-internen Bereich bilden ein robustes Governance-Arrangement. Für die strategisch-interne Ausrichtung sollen die Gesellschafterversammlung und die Vollversammlung zuständig sein. In der Gesellschafterversammlung werden Entscheidungen getroffen und die Vollversammlung ist ein beratendes Gremium. Die operativ-interne Interessenvertretung Regionalvermarktung der GMF-Betriebe ist in beiden Gremien vertreten. Die Vollversammlung besteht zusätzlich aus einem Netzwerk aus Akteuren des unterstützenden unternehmerische Ökosystems (operativ-extern) und ideelle Partnerschaften aus dem strategisch-externen Bereich, die den GMF als wichtigen Intermediär für die Regionalversorgung nachhaltig ausrichten möchten und gemeinsam einen Beitrag dazu leisten möchten. Die Großmarktleitung übernimmt die Lenkung, Moderation und Koordination der Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse. Die Governance-Bereiche sind durch etablierte Kommunikationskanäle miteinander vernetzt und die Verantwortlichkeiten der Gremien klar definiert.

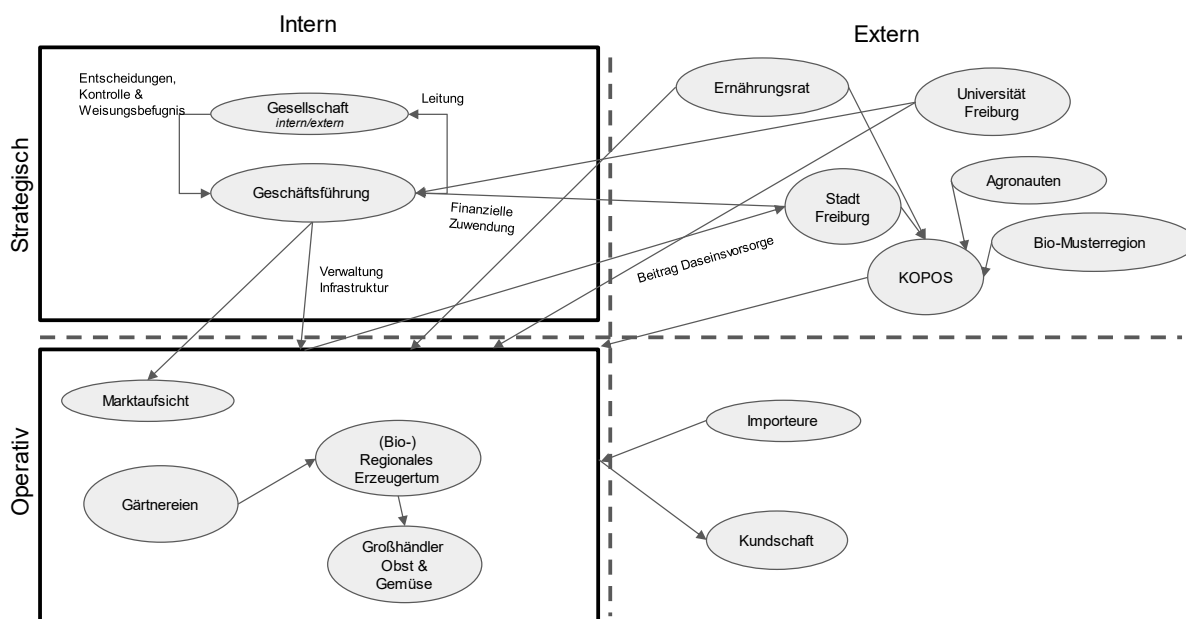


Abbildung 6: Governance-Bereiche mit Akteursnetzwerk Ist-Zustand 2023 (eigene Darstellung)

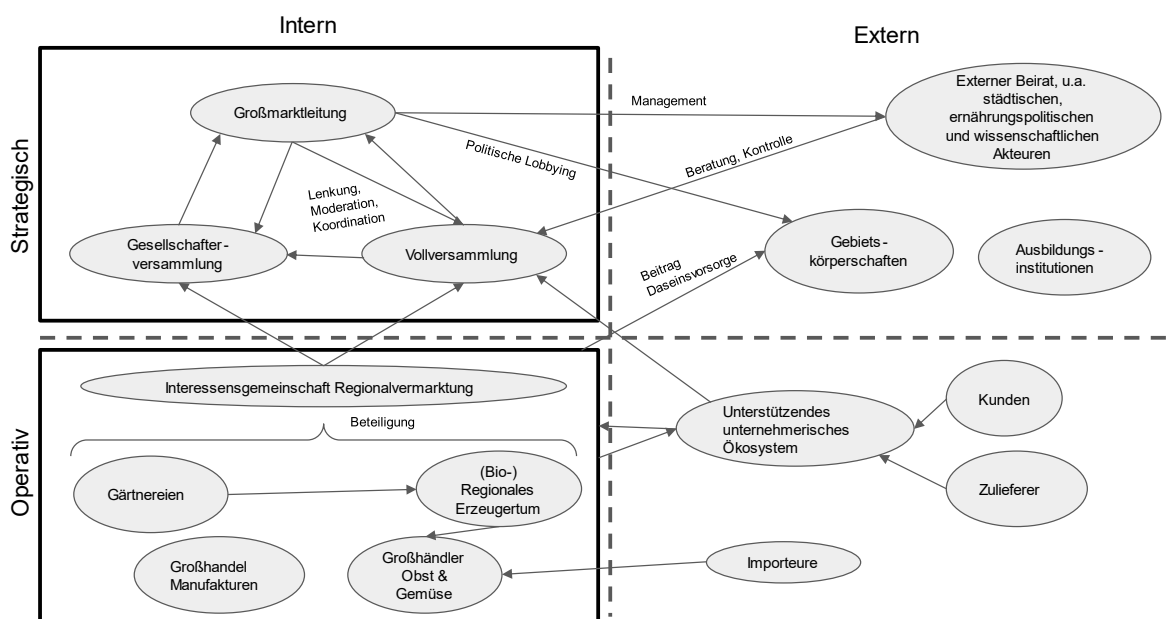


Abbildung 7: Governance-Bereiche mit Akteursnetzwerk für 2035 (Elemente aus Vision 1 & 2) (eigene Darstellung)

5.2.2 Strategische Entscheidungspraxis Ist-Zustand 2023 und Vision 2026

Die Beschreibung und systematische Bewertung der gegenwärtigen Praxis (siehe Tabelle 5) anhand von Kriterien der demokratischen Qualität und Good Governance-Kriterien soll Einblick in Ursachen für Barrieren, die eine nachhaltige Entwicklung untergraben, und Veränderungsspielräume geben. Anschließend findet eine Ableitung für die Vision für 2026 statt.

Im Gesellschaftervertrag werden entsprechend des Geschäftsmodells Rollen, Verantwortlichkeiten, Prozesse und Ziele zur Leitung und Steuerung des Großmarkts festgelegt. Die Organe der Gesellschaft sind das gegenwärtige Governance-Arrangement. Der Gesellschaftervertrag zeigt auf, wer formal die Entscheidungsmacht über welche Inhalte hat und wie Entscheidungsprozesse zu fällen sind.

Worüber?

Die Gesellschaft entscheidet gegenwärtig über Einnahmen und Ausgaben der Gesellschaft, Rechtsgeschäfte und Einstellung und Entlassung von Beschäftigten. Zum Standort, welcher für die Verwirklichung des Gesellschaftszweck gesichert werden muss, werden derzeit keine Entscheidungen in der Gesellschafterversammlung gefällt. Entscheidungen zu strategischen Partnerschaften und wirtschaftlichen Entwicklung und andere existentielle Angelegenheiten werden gegenwärtig nicht getroffen. Die Inhalte, über die gegenwärtig in der Gesellschafterversammlung entschieden werden, dienen nicht der Förderung des Gesellschaftszwecks. Darüber hinaus beinhaltet der Gesellschaftszweck des Großmarkts keine Entwicklungsziele. Strategische Handlungsfelder, Handlungspläne, Entscheidungen und Mittel sollten auf die Ziele des Großmarkts ausgerichtet werden und aufeinander abgestimmt sein.

Der Gesellschaftszweck und das damit verbundene Selbstverständnis müssen für eine nachhaltige Entwicklung neu definiert werden.

Wer?

Die Geschäftsführung ist als zentraler Akteur im Agenda-Setting von Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung und für deren Implementierung laut Gesellschaftervertrag verantwortlich. Für Angelegenheiten grundsätzlicher Bedeutung gibt es derzeit keine Entscheidungsvorlagen, die in den Wirtschaftsplan integriert werden. Die Kapazität der Geschäftsführung ist mit einer Stelle zwischen 15-50% sehr begrenzt, um der im Gesellschaftervertrag niedergeschriebenen Verantwortung gerecht zu werden. Ein Marktausschuss, so wie es der Gesellschaftervertrag vorschreibt, ist gegenwärtig nicht klar berufen und dessen Verantwortungsbereich nicht definiert. Der Gesellschaftervertrag lässt zu, dass die Gesellschafter sich vertreten lassen können und somit die Entscheidungen und Weiterentwicklung des Großmarkts nicht aktiv mitgestalten und tragen müssen. Entscheidungen werden sowohl von marktinternen als auch von externen Akteuren getroffen. Die Gruppe der regionalen Erzeugerbetriebe hat keine offizielle Entscheidungsmacht.

Die Organe des Gesellschaftervertrags, Verantwortlichkeiten der Akteure und die Anstellungsbedingungen der Geschäftsführung können von der Gesellschafterversammlung verändert werden. Die Rollenverständnisse von GMF-

Betrieben und GMF-Leitung können angepasst werden. Die Geschäftsführung könnte Impulse zur nachhaltigen Entwicklung setzen und als Leitung mit Lenkungsverantwortung der Gesellschaft auch (neue) Akteure der Gesellschaft aktiv zur Verantwortung ziehen.

Entscheidungen, die Einfluss auf operativ-interne Betriebsabläufe und Prozesse haben, werden gegenwärtig nicht von allen getroffen, die von den Entscheidungen betroffen sind. Die Gesellschafter sind nicht zuverlässig anwesend und die Erzeugerbetriebe sind nicht Teil der Gesellschaft. Es finden derzeit keine Wahlen von Repräsentanten statt. Außerdem werden Bedingungen und Verantwortlichkeiten nicht ausgehandelt und proaktive Akteure fehlen.

Wie?

Im Gesellschaftervertrag ist lediglich festgeschrieben, dass eine ordentliche GV-Versammlung (1x/Jahr) abgehalten werden muss. Momentan finden zwei GV-Versammlungen im Jahr statt. Die Beschlussfähigkeit wird künstlich sichergestellt, indem schriftliche Vollmachten aktiv eingeholt werden. Dies zieht Akteure aus der Verantwortung ihre Rolle aktiv und verantwortungsbewusst wahrzunehmen. Während der GV wird der Entscheidungsprozess (u.a. Aussprache, Abstimmungsoptionen, Abstimmungsturnus) nicht explizit gemacht.

Die Einhaltung von Stimmgewichten, wie im Gesellschaftervertrag festgeschrieben, findet in der gegenwärtigen Praxis nicht statt. Der Entscheidungsprozess, wie im GV-Vertrag festgeschrieben, führt nicht zu funktionalen Entscheidungen, die ein wirkungsvolles Handeln in Richtung Nachhaltigkeit als Folge haben. Protokolle werden an die Gesellschafter im Anschluss weitergeleitet, aber erreichen nicht alle auf dem GMF vermarktenden Betriebe.

Entscheidungsprozesse werden momentan nicht explizit kontextualisiert und moderiert. Implizite Konsensentscheidungen von allen im Raum vertretenden Personen finden statt. Kriterien zur Entscheidungsfindung werden angewendet, die nicht transparent sind. Zur Umsetzung von Entscheidungen und dessen Kontrolle gibt es keine Diskussionen, kein Festhalten von Verantwortlichen und Fristen und keine expliziten Zielstellungen. Informationen, Ressourcen und Zeit sind prohibitiv für eine wirkungsvolle Beteiligung. Ein Kommunikationskanal, der alle von den Entscheidungen betroffenen Akteure erreicht, fehlt. Außerdem findet keine Evaluierung zur Funktionalität von Entscheidungen und kein Monitoring der Erreichung von Entscheidungszielen statt.

Für Entscheidungen zur nachhaltigen Entwicklung sollten funktionale Entscheidungsgremien eingerichtet werden, die sich in einem bedarfsorientierten Rhythmus treffen und klare Verantwortlichkeiten haben, und deren Erfolg regelmäßig geprüft wird. Außerdem sollte ein kontinuierliches Monitoring genutzt werden, um Fortschritte bei der Verwirklichung strategischer Ziele zu messen. Fort- und Rückschritte sollten in weitere Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Entscheidungsgrundlagen sollten inhaltlich gut vorbereitet sein und Entscheidungsempfehlungen verteidigt werden.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass momentan ein Mis-Match zwischen den Wirkungsbereichen strategisch-intern, strategisch-extern und operativ-intern besteht. Faktisch werden Möglichkeiten, die bestehen, nicht wahrgenommen. Die Gesellschaft ist nicht ausreichend handlungsfähig, um ihren Selbsterhalt sicherzustellen und die nachhaltige Weiterentwicklung voranzutreiben. Die gegenwärtig formalen Anforderungen des Gesellschaftervertrags sind teilweise erfüllt. Es ist jedoch keine ausreichende institutionelle Grundlage für eine nachhaltige Entwicklung. Die Bewertung nach Kriterien der demokratischen Qualität und Good Governance ergibt, dass die organisatorische Leistung des Großmarkts gegenwärtig unzureichend ist.

Die Bewertung der gegenwärtigen Entscheidungspraxis auf Grundlage der gegenwärtigen formalen Anforderungen des Gesellschaftervertrags und wissenschaftlichen Kriterien der demokratischen Qualität und Good Governance zeigt Diskrepanzen zwischen gelebter Praxis, derzeitiger institutionalisierter Grundlagen und wissenschaftliche Kriterien auf.

Ansätze für eine veränderte strategische Entscheidungspraxis sind Tabelle 6 zu entnehmen. Für zukünftige erfolgreiche Entscheidungen und die nachhaltige Entwicklung des Großmarkts müssen Strukturen und Prozesse für Strategische Entscheidungen und Governance reformiert und proaktiv gestaltet werden, was Konsequenzen für das Geschäftsmodell hat.

Zukünftig sollen Entscheidungen über Ziele und Maßnahmen für die mittel- und langfristig nachhaltige Entwicklung des GMF getroffen werden, die sich an Nachhaltigkeitszielen in den Bereichen Wirtschaftlichkeit, Umwelt und Soziales orientieren und Einfluss auf die Bereiche der Organisationsstruktur des GMF haben. Entscheidungen sollen informiert stattfinden und alle von den Entscheidungen betroffenen Akteure sollen sich beteiligen können und in der Umsetzung zur Verantwortung gezogen werden können. Damit Entscheidungen ihre Wirkung entfalten, werden sie inhaltlich vorbereitet, kompetent moderiert und transparent dokumentiert und kommuniziert.

Entscheidungen	Gegenwärtige GMF-Praxis (bis 2023) (Protokolle GV 2021-2023, Beobachtende Teilnahme GVs Mai/2023 & Okt/2023, Arbeitstreffen Okt/2023)	Bewertungskategorien		
		Gesellschaftsvertrag Großmarkt Freiburg GmbH (Version: 2009)	Demokratische Qualitätskriterien (DQ) (angelehnt an Michel et al. (2022))	Good Governance-Kriterien (GG) (angelehnt an Michel et al. (2022))
Worüber wird entschieden?	Öffentlich: <ul style="list-style-type: none"> - Marketing, z.B. Sommerfest 2022, BBZ, Presse - Infrastruktur, z.B. PV-Anlage, Vermietungen Biogemüse & Artevos - Marktordnung, z.B. Vorgehen Verstöße Marktordnung - Projekte: Kooperationen Uni Freiburg, KOPOS Nicht-öffentlich: <ul style="list-style-type: none"> - Finanzen & Personal: Gebühren, Verträge, Versicherungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Themen des Betriebs des GMF - Regelung Marktangelegenheiten - Existentielle Angelegenheiten - Agenda-Settings: GF 	[nicht anwendbar]	Kohärenz: Ausrichtung von Entscheidungen auf mittel-/langfristige Ziele
		Teilweise erfüllt <ul style="list-style-type: none"> - Regelung Marktangelegenheiten - Keine Entscheidungen zu existentiellen Angelegenheiten (u.a. Standort, Wirtschaftlichkeit, Partnerschaften) 	[nicht anwendbar]	Nicht erfüllt <ul style="list-style-type: none"> - Keine mittel-/langfristige Ziele vorhanden
Wer entscheidet?	Ohne Zustimmungsbedarf: Geschäftsführung 15%-Stelle bis Nov 23 65%-Stelle ab Nov 23 50%-Stelle ab Feb 24 Mit Zustimmungsbedarf: Gesellschaft <ul style="list-style-type: none"> - Marktinterne Akteure: 7 Handelsbetriebe, Gartenbauverband - Marktexterne Akteure: Ege/Alexander Bürkle <ul style="list-style-type: none"> - ¼ Stimmgewicht in der Regel anwesend - Häufig schriftlichen Vertretung (Vollmachten) - Gelegentliche Entscheidungsteilnahme von bestellten Marktausschuss (1 Erzeugerbetrieb, 1 Gärtnerbetrieb, 1 Marktmeister) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gesellschaft: Wirtschaftsplanung, außerplanmäßige Geldgeschäfte, Rechtsgeschäfte, Personal - GF: alle anderen Entscheidungen - Marktausschuss: Regelung Marktangelegenheiten (beratend) - Stimmgewichte: <ul style="list-style-type: none"> 7 Handelsbetriebe: 34% (3-7%) Gartenbauverband: 34% Ege/ Alexander Bürkle: 34% - Beschlussfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> - ¼ Stimmgewicht - Vertretung möglich (Vollmacht) 	Repräsentation: <ul style="list-style-type: none"> - Stimmen für alle von den Entscheidungen betroffenen Akteure - Wahlen von Repräsentanten nach demokratischen Prinzipien 	
		Teilweise erfüllt <ul style="list-style-type: none"> - Entscheidungen von verantwortl. Akteuren ohne/mit Zustimmungsbedarf gefällt - Marktausschuss nicht klar berufen - Marktausschuss darf eigentlich nicht mitentscheiden - Lenkungsverantwortung GF mit begrenzter Kapazität nicht erfüllbar - Kein expliziter Gebrauch des offiziellen Stimmgewichts der Akteure bei Entscheidungen - "Künstliche" Herstellung Beschlussfähigkeit: Vollmacht 	Nicht erfüllt <ul style="list-style-type: none"> - Keine demokratische Gewichtung in der Gesellschaft <ul style="list-style-type: none"> - Erzeuger ohne Stimmgewicht - Externer Akteur: 34% Stimmgewicht - Keine demokratischen Wahlen (Gesellschaft, Marktausschuss) 	

Wie wird entschieden?	<p>Turnus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2x/Jahr GV - in Umlaufverfahren (nach Bedarf) <p>Entscheidungsprozess</p> <p><i>Vor GV</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Entscheidungsvorlage von GF erarbeitet - Aktive Einholung von schriftlichen Vollmachten <p><i>Während GV</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - GF eröffnet und moderiert Sitzung - Protokollführung wird pro forma festgelegt, übernimmt de facto keine Verantwortung - Keine expliziten Abstimmungen <p><i>Öffentlicher Teil</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - TO-Punkte werden kurz präsentiert und besprochen - Diskussionen & Entscheidungen werden nicht expliziert moderiert - Einstimmigkeit - Praxis der Vertagung von Entscheidungen - keine expliziten Verantwortungen werden festgehalten <p><i>Nicht-öffentlicher Teil</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - k.A. <p><i>Nach GV</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Protokoll für Anwesende - Unabhängige Implementierung von GF & GMF-Betrieben ohne explizite Kontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> - Anforderung einer ordentlichen Sitzung im Jahr - GF kann nach eigenem Vermächtnis GV mit Frist von mind. 2 Wochen einberufen, in dringenden Fällen auch fristlos - GF hat Vorsitz der GV - bei dringenden Angelegenheiten Entscheidungen per Umlaufverfahren abgestimmt werden - Protokoll ist an Gesellschafter zu schicken <p>Anforderungen des Vertrags sind teilweise erfüllt</p> <ul style="list-style-type: none"> - formale Prozessschritte werden eingehalten - dringende Angelegenheiten sind nicht Teil der Entscheidungsgrundlage, des -prozesses und der Berichterstattung 	<p>Partizipation: Offenheit Entscheidungsprozesse, Verfügbarkeit von Informationen, Ressourcen und Zeit</p> <p>Deliberation: Artikulation verschiedener Perspektiven im Rahmen von Entscheidungsprozessen, transparente und klare Logik von Diskussionen im Rahmen von Entscheidungsprozessen</p> <p>Verbindlichkeit: Institutionalisierung von Entscheidungen, Monitoring Zielerreichung, Sanktionierung Zielverfehlung</p> <p>Kriterium der Partizipation ist nicht erfüllt</p> <ul style="list-style-type: none"> - Begrenzung von Informationen, Ressourcen und Zeit sind prohibitiv für nötige Entscheidungen <p>Kriterium der Deliberation ist nicht erfüllt</p> <ul style="list-style-type: none"> - es finden keine Diskussionen nach klarer Logik statt - die Artikulation verschiedener Perspektiven ist begrenzt <p>Kriterium der Verbindlichkeit ist nicht erfüllt</p> <ul style="list-style-type: none"> - GV übt keine Kontrolle nach transparentem Monitoring aus 	<p>Wirksamkeit: Messen von Fortschritten der Verwirklichung der strategischen Ziele, Einbeziehung Fort-/Rückschritte in Entscheidungsprozesse</p> <p>Transparenz: Feststellung der Zielerreichung, Bericht über Aktivitäten, Entscheidungen und Ergebnisse</p> <p>Kriterium der Wirksamkeit ist nicht erfüllt</p> <ul style="list-style-type: none"> - keine Evaluierung zur Funktionalität und Entwicklung von Entscheidungen - Konsequenz von Entscheidung ist z.T., dass Aktivitäten nicht weiter verfolgt werden <p>Kriterium der Transparenz ist nicht erfüllt</p> <ul style="list-style-type: none"> - der Gesellschaft werden Entscheidungen per Protokoll berichtet, Transfer zu GMF-Betrieben, die z.T. Entscheidungen implementieren müssen, fehlt
------------------------------	--	--	---	---

Tabelle 5: Beschreibung & Bewertung des Ist-Zustands 2023 der strategischen Entscheidungspraxis (eigene Darstellung) [Bewertungsskala: grün = erfüllt, orange = teilweise erfüllt; rot = nicht erfüllt; grau = nicht bewertbar]

	Vision für die Strategische Entscheidungspraxis am GMF für 2026 <small>(Arbeitstreffen Okt 2023; Fallstudie Großmarkt Hamburg; Fallstudie Großmarkt München; Michel et al., 2022)</small>
Worüber wird entschieden?	<p>Ziele für die mittel-/langfristig nachhaltige Entwicklung des GMF in den Dimensionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wirtschaftlichkeit (Ökonomische Robustheit, Marktanteil, Marktpotenzial, Investitionen, etc.) - Umweltleistungen (Energie, Wasser, Abfall, etc.) - Soziale Leistungen (Regionale Versorgung; stabile Arbeitsplätze, faire Löhne, etc.) <p>Maßnahmen für die mittel-/langfristig nachhaltige Entwicklung des GMF in den Bereichen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produkte und Dienstleistungen - Organisation/Governance (Geschäftsmodell, Unternehmensform, Entscheidungsprozesse, etc.) - Standortmanagement (Lokalität, Infrastruktur, Logistik) - Human Resource Management (Anbieter, Kunden, Arbeits-/Fachkräfte, Partnerschaften) - Außenwirkung (Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungen)
Wer entscheidet?	<p>Steuerungsgruppe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evtl. Aufsichtsrat des GMF - Geschäftsführung/Vorstand des GMF <p>Beratende Organe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vollversammlung (mit Zulieferern und Kunden) - Organisatorische Untereinheiten: Interessengemeinschaft Regionalvermarktung - Externe Beirat - Berater (z.B. für die Erarbeitung von Entscheidungsgrundlagen) <p>Entscheidungsorgane</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gesellschafterversammlung (mit allen GMF-Betrieben)
Wie wird entschieden?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategische Entscheidungssitzungen werden vorbereitet: <ul style="list-style-type: none"> - Datenerhebung zur Bestimmung von Zielerreichung und Wirksamkeit von Maßnahmen → Nachhaltigkeitsbewertung, EMAS, etc. (Monitoring) - Studien- und Praxisauswertung (u.a. best practices) zur Bestimmung neuer Ziele - Vorbereitung von Entscheidungsoptionen auf der Basis von Evidenz, Subsidiarität, etc. 2. Strategische Entscheidungssitzungen werden kompetent moderiert 3. Strategische Entscheidungen werden transparent dokumentiert und kommuniziert

Tabelle 6: Vision für die strategische Entscheidungspraxis 2026 (eigene Darstellung)

5.2.3 Handlungsplan Reform Organisation und Governance (2024 - 2027)

Das Ziel der Reform des Organisationsbereichs Organisation und Governance ist, dass der GMF intern fähig ist, den strategischen Prozess zur nachhaltigen Entwicklung durch ein adäquates organisatorisches Set-up, effektive Prozesse und die nötigen Kapazitäten erfolgreich zu steuern. Dafür besteht paralleler Handlungsbedarf der Reformen strategisch-interner Entscheidungen und Governance und Maßnahmen, die strategisch-externen Bereich angesiedelt sind. Im strategisch-externen Governance-Bereich werden u.a. proaktiv Gespräche mit dem Amt für Liegenschaften, der FWTM GmbH & Co. KG und Gemeinderatsmitgliedern zur Sicherung des Standorts geführt.

Tabelle 7 bezieht sich auf den strategisch-internen Bereich und enthält die Ergebnisse des Handlungsplans für den Organisationsbereich Organisation und Governance in der mittleren Spalte in direktem Vergleich mit der Übersicht der aggregierten Ergebnisse der Analyse des Ist-Zustands 2023 in der linken Spalte und der Formulierung der Vision im Jahr 2035. Diese Darstellung soll die Prozessschritte der angewandten Methodik der transformativen Nachhaltigkeitsforschung verdeutlichen. Die in dem Kapitel davor aufbereiteten Erkenntnisse im Bereich der strategischen Entscheidungspraxis werden nun in Abhängigkeit mit dem Governance-Arrangement und der Organisationsform gesetzt. Im Ist-Zustand leitet sich die strategische Entscheidungspraxis aus dem Governance-Arrangement und der Organisationsform ab und hat sich seit 2009 (Version des gegenwärtigen Gesellschaftervertrags) nicht mehr verändert. In der Vision wird die Abhängigkeit der strategischen Entscheidungspraxis vom Governance-Arrangement und der Organisationsform anerkannt, aber auch dem Bedarf zur Erreichung der gesetzten Ziele kontinuierlich angepasst.


In der Initialisierungsphase (2 Jahre) werden Vorbereitungen zur Veränderung der Arbeitsorganisation getroffen. In einer Vollversammlung mit den GMF-Betrieben und externen Partnerschaften werden mögliche institutionelle Reformen und Ziele (Ergebnisse dieser Masterarbeit) vorgestellt, Empfehlungen der GF ausgesprochen und Entscheidungen über geteilte Unternehmensleitlinien und das weitere Vorgehen und die Verantwortlichkeiten zum weiteren Vorgehen getroffen. Die Demokratisierung des GMF wird eingeleitet. Die Entscheidungen der Vollversammlung sollen in die Erstellung eines Business-Plans zur nachhaltigen Entwicklung des GMF einfließen, der von allen betroffenen Akteuren verabschiedet wird. Weitere Maßnahmen sollen den Großmarkt für seinen Organisationsentwicklungsprozess vorbereiten: Die Großmarktleitung bildet sich im Bereich der Moderation komplexer Organisationsentwicklungsprozesse weiter, neue Betriebe zur Vermarktung über den Großmarkt werden rekrutiert und ein Unterstützungsnetzwerk und Systeme zur Informationsweitergabe (intern und extern) und zum Monitoring der Entwicklung werden aufgebaut. Die GMF-Betriebe zeigen Initiative und übernehmen Verantwortung für die Veränderungen.

In der Beschleunigungsphase werden die institutionellen Veränderungen im Betriebsalltag durchgesetzt und kontinuierlich angepasst, bevor die Veränderungen in der Stabilisierungsphase zur „neuen Normalität“ in der Praxis werden und zur rechtskräftigen Institutionalisierung der Reform der Organisationsform führen.

Systematische und regelmäßige Datenerfassung zur Bewertung und Monitoring der Nachhaltigkeitsleistungen

Systematisches und kontinuierliches Datenmonitoring zu den Akteuren, die über den Großmarkt handeln, ist notwendig, um seine Relevanz für die Regionalversorgung und eine nachhaltige Ernährungswirtschaft benennen zu können und seine Bedeutung für regionale KMUs auszumachen.

Im Anhang ist eine Tabelle zu finden, die Grundlage zum Aufbau einer systematischen Routine zur regelmäßigen Datenerfassung auf dem Großmarkt ist, um valide Aussagen zu wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsleistungen des Großmarkts treffen und Entwicklungen evaluieren und steuern zu können. Die regelmäßige Datenerfassung ist sowohl für die Leitung des GMF als auch für die einzelnen GMF-Betriebe von Interesse, um den Überblick über unternehmerische Tätigkeiten und ihre Nachhaltigkeit zu behalten und zielorientierte Veränderungen im täglichen Geschäft und der Planung evidenzbasiert vorzunehmen und in Entwicklungen der regionalen Ernährungswirtschaft und Ernährungswende einzuordnen. Auf Grundlage der Daten kann die Rolle des GMF für die kommunale Daseinsvorsorge sichtbar gemacht werden. Die jährliche Berichterstattungspflicht von Daten der GMF-Betriebe an die Leitung kann festgelegt werden und ein zentrales Datenerfassungssystem auf dem Großmarkt für alle Akteure eingerichtet werden. Die Anpassung der Systeme der Buchhaltung der GMF-Betriebe, um die Nachhaltigkeitsleistung messen zu können, wird umgesetzt. Das Verfassen eines jährlichen Nachhaltigkeitsberichts, der den Ist-Zustand gegenüber Meilensteinen der Nachhaltigkeitsstrategie und der Nachhaltigkeitsvision einordnet und konkrete Schritte und Verantwortlichkeiten zur Implementierung festlegt, wird empfohlen. Die kontinuierliche Anpassung der Maßnahmen auf Grundlage der jährlichen Evaluationen und gewünschten Nachhaltigkeitswirkungen findet statt.

Ist-Zustand 2023	Handlungsplan 2024-2027 (in Reihenfolge) (Lead: GF vs. in Kooperation mit GMF-Betrieben)	Vision 2035
<p>Strategische Entscheidungen</p> <p>Worüber wird entschieden?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ungerichtete, reaktive Entscheidungen nicht-grundlegender Bedeutung - Entscheidungsvorlagen existieren nicht <p>Wer entscheidet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unzureichende Kapazität: 15%-Stelle GF - keine unternehmerische Initiative - kein gerichtetes Unterstützungsnetzwerk - Erzeugtum ohne Entscheidungsmacht - konkurrierendes Rollenverständnis <p>Wie wird entschieden?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ist-Zustand-Prozesse ohne Kompetenz zur Veränderung, Indizien für schleichenden Tod - problemzentriert - Lücke zwischen Entscheidungen in GV und Implementierung <p style="text-align: center;">↑</p> <p>Governance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gesellschaftsvertrag keine bewusste Grundlage für Entscheidungsprozesse - Vereinzelte Unternehmensführung - Verwaltung der Infrastruktur kooperativ <p style="text-align: center;">↑</p> <p>Organisationsform</p> <ul style="list-style-type: none"> - Geschäftsmodell: Private GmbH und einzelne Unternehmen auf operativer Ebene - Markinterne und marktexterne Gesellschafter haben Gesellschaftsanteile, Großhändler sind Eigentümer Gebäude - Vertragliche Vorgaben: reduzierter Pachtvertrag Stadt Freiburg 	<p>Phase 1: Initialisierung</p> <p>[2024]</p> <p>1: Kick-off: Vollversammlung mit GMF-Betrieben und Partnerschaften mit Change Lab-Charakter</p> <ul style="list-style-type: none"> - Paradigmenwechsel: Institutionelle Reformen und Ziele zur nachhaltigen Entwicklung GMF unter Manfred & Emma - Kultur des Dialogs - Entscheidung zu geteilten Unternehmensleitlinien (intern) - Entscheidung Institutionalisierung zuverlässiger Allianzen (extern) - Unternehmenskultur: Gemeinsame Verantwortung für strategische Initiativen und Programme - Erfolg feiern <p>2: Business-Plan zur nachhaltigen Entwicklung GMF erstellen</p> <p>Inhalte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vision und Handlungsplan - Diagnose Marktpotential durch Wettbewerbsvorteile, z.B. Regionalität, Gemeinnützigkeit, Kooperative Betriebsabläufe - Planung Ressourcen: Start-up Budget; Fundraising - Akteure, Assets, Ressourcen, etc. <p>3: Aufbau agiler Führungskompetenzen zur Moderation komplexer Organisationsentwicklungsprozesse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Geschäftsleitungs-Coaching - Managementinstrumente - Koordination - Angebote Begleitung Lernprozesse einzelner GMF-Betriebe <p>4: Vorgespräche zur Rekrutierung (neuer) GMF-Akteure, Partnerschaften und gerichtetes Unterstützungsnetzwerk</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bilanz Akteure nachhaltige Entwicklung GMF - Mapping unternehmerisches Ökosystem - Dienstleistungen Unterstützungsnetzwerk (kurzfristig, mittelfristig, langfristig) 	<p>Strategische Entscheidungen</p> <p>Worüber sollte entschieden werden?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strategische, proaktive Entscheidungen von grundlegender Bedeutung auf Grundlage von Business-Plan - Vision und Handlungsplan - reformierte organisatorische Zweckbestimmung - Organisationsstruktur - ausgearbeiteten Entscheidungsvorlagen - kontinuierlicher Anpassung und Kontextualisierung <p>Wer sollte entscheiden?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kollaborative Führungskompetenz - Ausreichende Personalkapazität: mind. 200%-Stelle Leitung, 200%-Verwaltungskräfte, dezentrale Arbeitsorganisation mit klaren Verantwortlichkeiten, Engagement von Unternehmern - Funktionale Verantwortungsbereiche - Akteure mit solidarischen und kooperativen Rollenverständnis - Legitimation von Entscheidungsträgern aufgrund Betroffenheit - Innovationsbereitschaft - Lernoffenheit <p>Wie sollte entschieden werden?</p> <ul style="list-style-type: none"> - (Zyklisches) Veränderungs-Management - prozess- und bedarfsorientiert - Moderation, die zu implementierbaren Entscheidungen zur nachhaltigen Entwicklung führt - basisdemokratisch - partizipativ - lösungs- und zukunftsorientiert - transparente Kommunikation - Systematisches Monitoring, moderierter Transfer zu Veränderungen in Praxis - Regelmäßige Fortbildungen (individuelles und kollektives Lernen) <p style="text-align: center;">  </p> <p>Governance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Geteilte Unternehmensleitlinien zur Nachhaltigkeit - Kooperative Unternehmensführung


	<p>5: Aufbau Zentrales Informations- und Kommunikationsmanagement (intern & extern)</p> <p>6: Aufbau zentrales System zur kontinuierlichen Datenerhebung und -monitoring der Nachhaltigkeitsleistungen und Prozesse der nachhaltigen Entwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anpassung Warenwirtschaftssysteme <p>[2025]</p> <p>7: Institutionalisierung Arbeitsorganisation zur nachhaltigen Entwicklung GMF mit (neuen) GMF-Akteuren und erste Erfolge</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organigramm (Rollen & Beziehungen) - Unternehmenskultur <p>Phase 2: Beschleunigung</p> <p>[2026]</p> <p>8: Durchsetzung veränderte Kultur: Arbeits- und Entscheidungsprozesse mit klaren Verantwortlichkeiten zu Fortschritten der institutionellen Reform und Erreichung von Zielen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Think Tanks: Entscheidungen und Konsequenzen - Kontinuierliche Anpassung - Ursachen und Effekte verstehen - Offene Fehlerkultur - Reflektion von Dynamiken <p>Phase 3: Stabilisierung</p> <p>[2027]</p> <p>9: Rechtskräftige Institutionalisierung Reform Organisationsform</p> <p>10: Stabilisierung und kontinuierliche Anpassung der reformierten Arbeitsorganisationsprozesse</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Funktionale, flexible organisatorische Struktur - Koordination Arbeitsorganisation - Leitung: Unterstützung der unternehmerischen Tätigkeit des GMF  <p>Organisationsform</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kooperatives Geschäftsmodell (strategisch & operativ) - Genossenschaftliche Kultur ohne Privateigentum - Institutionalisierte städtische Partnerschaft
Einflussfaktoren, u.a. Risikobereitschaft, Beratung, Finanzielle Kapazitäten, Kapazität/Kompetenz, Gesetzliche Vorgaben, Politisches Klima, Innovationsmilieu, Kooperationsbereitschaft		

Tabelle 7: Handlungsplan Reform Organisation & Governance 2024-2027 (eigene Darstellung)

5.3 Handlungsplan Management Umzug

Um die langfristig nachhaltige Ausrichtung und Nutzung des Großmarkts für die regionale Versorgung sicherzustellen, ist Planungssicherheit für die bewirtschaftete Fläche für die Geschäftsführung des Großmarkts und die KMU-Betriebe des Großmarkts nötig.

Im Fall, dass der Großmarkt umziehen muss, wäre Vision 3 denkbar (Seiler, Dezember 2023). Die Auswahl und Sicherstellung einer geeigneten Wirtschaftsfläche (Standort) ist für den Erfolg erforderlich. Folgende grobe Handlungsschritte zwischen 2024 und 2035 wären zu implementieren (Validierung GF 1. Arbeitstreffen):

In der Initialisierungsphase (1 Jahr) wird ein Handlungsplan und die Verhandlungsposition (u.a. mit Kriterien nachhaltiger Standort, Finanzplanung, Planung Betrieb) strategisch-intern erarbeitet. Auf dieser Grundlage werden Verhandlungsgespräche mit der Stadt und umliegenden Gemeinden geführt und die öffentliche Unterstützung sichergestellt. Zur Standortauswahl arbeitet die Großmarktleitung mit den Gemeinden und einer privaten Immobilienberatung zusammen. Zuerst wird der Bedarf bestimmt (Flächenlage, Flächengröße, Flächennutzung, bestehende Nutzungspläne, etc.). Dann werden verfügbare Flächen identifiziert, die diesen Bedingungen entsprechen. Dafür finden u.a. Standortbegehungen statt. Die identifizierten und besichtigten Standort-Optionen werden nachfolgend Kriterien-basiert priorisiert. Die finale Auswahl erfolgt unter Teilnahme aller Verantwortlichen als moderierter Prozess. Abschließend wird der Pachtvertrag ausgearbeitet und unterzeichnet.

In der Initialisierungsphase (2 Jahre) geht es um die konkrete Planung und das Design des neuen GM-Standorts. Es wird ein Architekturwettbewerb ausgeschrieben und ein weiterer partizipativer Entscheidungsprozess zur Auswahl des besten Vorschlags mit einem ausgewählten Gremium durchlaufen. Ein Architekturbüro erhält den Auftrag für die Konstruktion des GMF und legt dem Gremium ein geprüftes Design vor. Detailanpassungen werden vorgenommen und der Antrag zur Baugenehmigung wird eingereicht.

In der Beschleunigungsphase (5 Jahre) wird der GMF gebaut, sowie der Umzug geplant und dann umgesetzt. Zudem werden die Betriebsabläufe am neuen Standort geplant und verabschiedet.

In der Stabilisierungsphase (2 Jahre) etabliert sich der neue Standort für die Versorgung – dies erfolgt durch eine ganze Reihe von Marketing-Aktionen, einschließlich öffentlicher Veranstaltung, Social Media Kampagnen, etc.

6. Diskussion

Diskussion der Forschungsergebnisse

Die vorliegende Arbeit hat das Ziel die mögliche Bedeutung des konventionellen Großmarkts Freiburg für die Nachhaltigkeit der regionalen Ernährungswirtschaft systematisch zu beschreiben. Dafür wurde erstmals einen Bezugsrahmen in Form von Visionen und deren Ausgestaltung entlang der Klassifizierung einer Organisationsstruktur für Großmärkte entwickelt.

Das regionale Angebot und die regionale Nachfrage zusammenzuführen und zu beeinflussen, ist eine große Herausforderung beim Aufbau von kurzen WSK. Es fehlen u.a. Zwischenverarbeiter, die die regionalen Produkte für die Weiterverarbeitung aufbereiten (Vogt et al., 2016). Bei der Regionalisierung konventioneller WSK entstehen höhere Opportunitätskosten als beim Aufbau alternativer Strukturen der Versorgung (Tuitjer, 2021). Dennoch hat die Regionalisierung konventioneller WSK einen großen Effekt und kann als Wegbereiter für die Transformation zur nachhaltigen Ernährungswirtschaft gesehen werden (Tuitjer, 2021). Großmärkte sind mit der doppelten Herausforderung konfrontiert, den Nachhaltigkeitsproblemen aufgrund von strukturellen Herausforderungen entgegenzuwirken, indem sie u.a. das Höfesterben stoppen, und sich selbst strukturell zu erneuern, um die Nachhaltigkeit der Organisation selbst und in einem Netzwerk an regionalen Akteuren voranzutreiben.

Die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung während des transdisziplinären Prozesses hat Einblick in verschiedene Sichtweisen und Diskussionsbereiche ermöglicht, die einordnen, welche Bereiche besonders verteidigt werden müssen, wie zum Beispiel mögliche Kooperationsbereiche und eine Finanzierungsstrategie. Der Großmarkt ist ein komplexes Unternehmen und die Schwierigkeit besteht darin, Visionen zu entwickeln, die das heterogene Unternehmertum mitträgt und mitgestaltet (Fey, Dezember 2023). Auch die Geschäftsführung ist keine homogene Gruppe, was sich während der Arbeitstreffen gezeigt hat. Dies unterstreicht die Wichtigkeit der Reform im Bereich Organisation und Governance. Das Ziel muss sein, dass gegenwärtige und zukünftige GMF-Betriebe gemeinschaftlich die Verantwortung für das Umsetzen der Vision übernehmen. Die Gefahr besteht, dass die GMF-Betriebe als zentrale Akteure der nachhaltigen Entwicklung ihre Verantwortung nicht wahrnehmen, obwohl der Druck zu handeln steigt. Der Großmarkt darf sich deswegen nicht nur auf gegenwärtige GMF-Betriebe verlassen.

Entscheidende Aspekte zur Umsetzung einer Vision sind ausreichende Personalkapazität und -kompetenz und eine Finanzierungsstrategie. Zentrale Fragen wie die Finanzierungsstrategie konnten innerhalb des zeitlichen Rahmens der Masterarbeit nicht hinreichend behandelt werden. Bislang ist die Investitionsbereitschaft von Zeit, Kapazität und Geld der GMF-Betriebe nicht bekannt. Wer das finanzielle Risiko trägt, die Umsetzung einer Vision anzugehen, muss ebenfalls geklärt werden und kommt auf die konkrete Vision und die Organisationsform (privat, öffentlich oder hybrid) an.

Kontexteinflüsse können fördernd oder hemmend auf die nachhaltige Entwicklung des GMF wirken. Um sinnvoll festzulegen, welcher Anteil an regionalen Produkten auf dem

Großmarkt umgeschlagen werden soll, ist eine Kooperation mit der Kundschaft nötig (Fey, Dezember 2023). Die Handlungsansätze zur Umsetzung der Visionen in dieser Arbeit konzentrieren sich weitestgehend auf den Großmarkt intern. Jedoch ist der Großmarkt auf andere Akteure entlang der WSK angewiesen, um nachhaltige WSK zu skalieren. Der AHV- und LEH-Sektor bieten sich hierfür als potente Sektoren an (Speck et al., 2021). Auch die Gemeinschaftsverpflegung kann sich durch integriertes WSK-Management über langfristige Kooperation Sicherheit für Investitionen und sozialökologische Umstellungen im Bereich der Produktion und Logistik weiterentwickeln (ebd.) und die Ware regional beschaffen. Betriebe der konventionellen Ernährungswirtschaft, die momentan Kunden des GMF sind, können hemmend in Bezug auf die nachhaltige Entwicklung des Großmarkts wirken. Kunden der konventionellen Ernährungswirtschaft müssen von der Unterstützung regionaler und nachhaltiger Waren überzeugt werden und ein breiter Bewusstseinswandel muss angeregt werden und stattfinden, damit sie den Großmarkt und seine Entwicklung unterstützen und bei nachhaltiger Ausrichtung des Großmarkts nicht zur überregionalen Konkurrenz im Großhandel abwandern.

Ob der Großmarkt als Institution mit einer Regionalmarke unterstützt werden kann, bleibt umstritten und ein Großmarktsiegel würde sich wahrscheinlich nicht lohnen (Fey & Seiler, Dezember). Ein Vorteil einer Regionalmarke wäre, dass der Preis für regionale Ware honoriert wird. Städtische Subventionen für regionale Ware könnten den Preis auch verringern, sodass die Regionalvermarktung über den Großmarkt mutig festgelegt werden könnte (Seiler & Fey, Dezember 2023).

Die Visionen enthalten Elemente, die losgelöst vom Gesamtkonzept zu nicht nachhaltigem Wirtschaften führen und nicht intendierten Folgen haben könnten. Vision 1 spielt mit der Tendenz der erhöhten Effizienz durch die Technologisierung von Prozessen. Strukturelle Herausforderungen können aber nicht nur durch technologische Innovationen gelöst werden (Scott, 2011). Vision 3 hingegen setzt auf Tendenzen der Konsolidierung durch den Vorteil von Economies of scale, die aber nur bis zu einem gewissen Grad nachhaltig sind. Die Gefahr des Rückfalls in industrieförmige Wertschöpfungsstrukturen besteht, falls die Tendenz überstrapaziert wird.

Das Abwarten und die bisher reaktive Anpassungsfähigkeit des Großmarkts muss durch proaktives Handeln ersetzt werden. Die unsichere politische Unterstützung hemmt den Großmarkt die Nachhaltigkeitsinnovationen anzugehen. Gleichzeitig haben regionale Erzeugerbetriebe, wie die Bauernproteste höchstaktuell zum Ausdruck bringen, existentielle Sorgen. Nachhaltigkeitsinnovationen könnten zu höherer politischer Anerkennung führen und durch breitflächige Vermarktung regionaler Produkte direkt die Existenz der regionalen Betriebe unterstützen. Der Handlungsdruck steigt, denn die verbleibende Zeit bis die Stadt über ihre Zuschüsse und die Pacht der Fläche entscheidet, ist nicht mehr lang. Der Großmarkt muss das bestehende Risiko annehmen und seine nachhaltige Entwicklung verantwortungsbewusst vorantreiben.

Diskussion zum Forschungsdesign

Aufgrund deutlicher Lücken in der Datengrundlage zum Großmarkt und der regionalen Land- und Ernährungswirtschaft musste ein pragmatischer Ansatz bei der Arbeit an den Visionen und Handlungsplänen verfolgt werden. Die meisten Daten basieren auf Hochrechnungen.

Die fehlende Initiative von den GMF-Betrieben zur Arbeit an gemeinsamen Visionen hat zum pragmatischen Ansatz geführt, die Visionen zuerst mit der GF zu erarbeiten. Eine große Herausforderung war, dass der GMF noch keine konkrete Vorstellung zur Zukunft des Großmarkts hatte. Die Belastbarkeit der transdisziplinären Forschung ist dadurch eingeschränkt, dass die GMF-Betriebe noch keine Verantwortung für die nachhaltige Entwicklung des Großmarkts übernommen haben. Eine Besonderheit in der Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung war, dass es während des Masterarbeitsprozesses einen Wechsel in der Geschäftsführung gab und gegenwärtige und zukünftige Geschäftsführung (in Einarbeitung) am Prozess der Zusammenarbeit beteiligt waren. Einer der neuen Geschäftsführer ist Leiter eines ansässigen Erzeugerbetriebs, was ihm eine besondere Nähe zum Markt-Geschehen verschafft. Außerdem war es eine Herausforderung bei der Erarbeitung der Visionen, über die gegenwärtigen, sehr großen und drängenden Herausforderungen hinaus in die Zukunft zu denken.

Die besondere Stärke des Masterarbeitsprojekts ist, dass praxisrelevante Inhalte erarbeitet wurden. Als Wissenschaftlerin ohne transdisziplinäre Forschungsschulung war ich Lernende, Moderatorin und Gestalterin im wissenschaftlichen Prozess. Das wissenschaftliche Vorgehen war prozessorientiert. Durch den begrenzten Zeitraum war ein noch saubereres Vorgehen im transdisziplinären Prozess mit getrennten Erarbeitungen von Lösungsvorschlägen der Wissenschaft im Vergleich zur Praxis und die anschließende Mediation und Ko-Konstruktion nicht möglich.

7. Schlussfolgerungen

Zum Aufbau einer nachhaltigen, regionalen Land- und Ernährungswirtschaft braucht es nicht nur die Nachfrage aus der Region, sondern auch die nötigen Vermarktungswege und die kooperative Gestaltung des unternehmerischen Ökosystems. Konventionelle Strukturen, wie Großmärkte, können bei nachhaltiger Gestaltung Hebel für die kommunale Ernährungswende sein.

Um auf strukturelle Herausforderungen von regionalen KMU-basierten WSK zu reagieren und eine nachhaltige Lebensmittelversorgung sicherzustellen, sind Maßnahmen wie die Förderung regionaler Produktion und Vermarktung durch die Stärkung regionaler Erzeugerbetriebe, die Förderung von ökologischer Landwirtschaft sowie eine transparente Kennzeichnung von Produkten hinsichtlich ihrer Herkunft und Produktionsbedingungen erforderlich.

Großmärkte können wichtige Vermittler für die Skalierung nachhaltiger KMU-basierter WSK sein, wenn sie sich innovieren. Durch die Reform ihrer Organisationsstruktur und -prozesse durch Good Governance zur Implementierung von Nachhaltigkeitsinnovationen können sie diese Funktion erfüllen.

Die Analyse struktureller Herausforderungen für die nachhaltige Entwicklung des GMF und die Erstellung von Visionen und einem Handlungsplan für den zentralen Meilenstein der Reform im Bereich Organisation und Governance sind zentrale Ergebnisse dieser Arbeit, um Entwicklungsperspektiven im Spannungsfeld von Wettbewerb, Gemeinnützigkeit und wertebasierter Gestaltung der Land- und Ernährungswirtschaft aufzuzeigen. Die Ergebnisse wurden transdisziplinär erarbeitet und dienen neben den wissenschaftlichen Einsichten in Entwicklungsperspektiven von Großmärkten der evidenzbasierten Planungsgrundlage der Betriebe und Leitung des GMF. Außerdem dienen die Konzepte als Grundlage zur Stärkung der Verhandlungsposition der GMF-Betriebe bei der Bildung von strategischen Partnerschaften auf dem Weg zur Skalierung von nachhaltigen WSK.

Daraus ergeben sich veränderte Anforderungen an die betroffenen Akteure. Für den GMF muss der nächste Schritt im Visionsprozess sein, dass die GMF-Betriebe ihre Rolle als Unternehmer neu ausrichten und zu zentralen Akteuren der Gestaltung der Zukunft des Großmarkts werden und die Verantwortung für die Verwirklichung einer Vision übernehmen. Die Geschäftsleitung nimmt dabei eine Vermittlungsfunktion ein. Trotz gegenwärtiger, herausfordernder Markt-Trends, wie steigende Energiekosten, Inflation, steigende Mehrwertsteuer in der Gastronomie, die auf das Kauf- und Konsumverhalten der Endverbraucher wirken, muss sich der Großmarkt grundlegend mit seiner Rolle in der regionalen Ernährungswirtschaft und der Ernährungswende auseinandersetzen und die langfristige strategische Planung in Richtung Nachhaltigkeit voranbringen. Es gibt sehr viel Potenzial an Innovationen von gegenwärtigen und zukünftigen Betrieben des Großmarkts, aber das Potenzial muss auch realisiert werden. Ohne systematische Planung und Lenkung, werden Nachhaltigkeitsinnovationen voraussichtlich auch nicht implementiert. Die Geschäftsführung hat in der Zwischenzeit in einem ersten Gespräch mit dem Amt für Liegenschaften und der FWTM zur Standortsicherung die Visionen präsentiert. Nun müssen intern die Gesellschafter und die GMF-Betriebe über die aktuellen

Entwicklungen informiert werden. Während des 3. Arbeitstreffens hat die GF entschieden dafür eine Vollversammlung im Frühjahr 2024 einzuberufen. Die nachhaltige Entwicklung des Großmarkts ist auf gesellschaftliche, unternehmerische, politische und finanzielle Unterstützung aus der Region angewiesen, für die geworben werden muss.

Die Arbeit konzentriert sich in erster Linie auf die Elemente, die der GMF intern verändern kann, um sich als Organisation strategisch nachhaltig und wirtschaftlich robust aufzustellen und, um die Verantwortung für die Skalierung nachhaltiger Wertschöpfungsketten zu übernehmen. Das Potenzial in der Region zum Ausbau des Großhandels mit (bio-)regionalen Produkten ist vorhanden und wohlwollende Netzwerkpartner könnten Ressourcen beisteuern. Der GMF muss durch entsprechende Strategien regionale Erzeugerbetriebe akquirieren mit dem Ziel das (bio-)regionale Sortiment durch ein höheres Warenvolumen aktiv zu vermarkten.

Außerdem drängt sich die nachhaltige Neuausrichtung für den Großmarkt-Sektor auf. Das Forschungsdesign der vorliegenden Arbeit ist auf andere Großmärkte übertragbar und bietet eine systematische Herangehensweise für Nachhaltigkeitsveränderungen innerhalb des Sektors. Die Fallstudie des GMF ist nicht repräsentativ und generalisierbar, kann aber ein Vorschlag für den Großmarkt-Sektor und dessen Nachhaltigkeitsentwicklung sein. Je nach dem Erreichen von Meilensteinen und dem weiteren Prozess im Fall des GMF, können andere Großmärkte dem GMF als Positivbeispiel bei ihren Nachhaltigkeitsentwicklungen folgen.

Forschungsbedarf besteht bei der weiteren Datenerhebung zu den Vertriebswegen von Lebensmitteln über den Großmarkt, um die Stärken und Schwächen des Großmarkts für die Nachhaltigkeit der regionalen Ernährungswirtschaft benennen zu können und den Fortbestand von Großmärkten als öffentliches Interesse deutlich zu machen. Belastbare Daten von Zulieferern der Ware, die über den Großmarkt gehandelt werden, gibt es nicht. Die Relevanz des Großmarkts für den Münstermarkt und die Stadtteilmärkte muss ebenfalls bestimmt werden. Für die nachhaltige Entwicklung des Großmarkts sollten konkrete Handlungspläne und Demonstrationsprojekte zur Umsetzung der Vision geplant und vorangetrieben werden.

Quellen

- Alperovitz, G. (2014). The political-economic foundations of a sustainable system. *State of the world 2014: Governing for sustainability*, 191-202.
- Antoni-Komar, I., Pfriem, R., Raabe, T., & Spiller, A. (2008). *Ernährung, Kultur, Lebensqualität: Wege regionaler Nachhaltigkeit*. Metropolis-Verlag.
- Antoni-Komar, I., Kropp, C., Paech, N., & Pfriem, R. (Eds.). (2019). *Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft*. Metropolis-Verlag.
- Barham, J., Tropp, D., Enterline, K., Farbman, J., Fisk, J., & Kiraly, S. (2012). *Regional food hub resource guide* (No. 1470-2016-120654).
- Beckmann, V. (2021). Eine regionale Strategie zur Etablierung nachhaltiger Wertschöpfungsketten. Universität Greifswald.
- Beckmann, J., Lenz, R., Volz, P., & Weckenbrock, P. (2021). Situationsanalyse und Klimabilanz für die Landwirtschaft und Ernährung in der Region Freiburg.
- Bekele, A., Bosona, T., Nordmark, I., Gebresenbet, G., & Ljungberg, D. (2012). Assessing the sustainability of food retail business: The case of Konsum Värmland, Sweden. *Journal of Service Science and Management*, 5(04), 373.
- Benz, A. (2007). Handbuch Governance: Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden.
- Berti, G., & Mulligan, C. (2016). Competitiveness of small farms and innovative food supply chains: The role of food hubs in creating sustainable regional and local food systems. *Sustainability*, 8(7), 616.
- Bio-Musterregion Freiburg (o.D.), <https://www.biomusterregionen-bw.de/Lde/Startseite/Bio-Musterregion%20Freiburg>, abgerufen am 15.1.2024.
- Bloom, J. D., & Hinrichs, C. C. (2011). Moving local food through conventional food system infrastructure: Value chain framework comparisons and insights. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 26(1), 13-23.
- Campbell, B. M., Beare, D. J., Bennett, E. M., Hall-Spencer, J. M., Ingram, J. S., Jaramillo, F., ... & Shindell, D. (2017). Agriculture production as a major driver of the Earth system exceeding planetary boundaries. *Ecology and society*, 22(4).
- Cantrell, P. & Heuer, B. (2014). Food Hubs: Solving Local. The Wallace Center at Winrock International.
- Carvalho, B., Wiek, A., & Ness, B. (2022). Can B Corp certification anchor sustainability in SMEs?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 293-304.
- Choi, J., & Wang, H. (2009). Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic management journal*, 30(8), 895-907.
- Clark, J. K., & Inwood, S. M. (2016). Scaling-up regional fruit and vegetable distribution: potential for adaptive change in the food system. *Agriculture and Human Values*, 33, 503-519.
- Cleveland, D. A., Müller, N. M., Tranovich, A. C., Mazaroli, D. N., & Hinson, K. (2014). Local food hubs for alternative food systems: A case study from Santa Barbara County, California. *Journal of rural studies*, 35, 26-36.

- Diamond, A., & Barham, J. (2011). Money and mission: Moving food with value and values. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 1(4), 101-117.
- Europäisches Parlament. (2023). Gewährleistung der Ernährungssicherheit und der langfristigen Widerstandsfähigkeit der Landwirtschaft in der EU. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0238_DE.html, abgerufen 1.8.2023.
- Fischer, M., Pirog, R., & Hamm, M. W. (2015). Food hubs: Definitions, expectations, and realities. *Journal of hunger & environmental nutrition*, 10(1), 92-99.
- Forrest, N., Wiek, A., & Keeler, L. W. (2023). Accelerating the transformation to a sustainable food economy by strengthening the sustainable entrepreneurial ecosystem. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 6, 970265.
- Franklin, A., & Morgan, S. (2014). Exploring the new rural—urban interface: Community food practice, land access and farmer entrepreneurialism. In *Sustainable Food Systems* (pp. 166-185). Routledge.
- Fürst, D. (2001). Regional governance: A new paradigm in the regional sciences?. *Raumforschung und Raumordnung*, 59, 370-380.
- Goodman, D. (2003). The quality 'turn' and alternative food practices: reflections and agenda. *Journal of rural studies*, 19(1), 1-7.
- Grunwald, A. (2013). Working towards sustainable development in the face of uncertainty and incomplete knowledge. In *Governance for Sustainable Development* (pp. 53-70). Routledge.
- Hanke, G. (2014). Regionalisierung als Abkehr vom Fortschrittsdenken. *Zur Unvereinbarkeit von starker Nachhaltigkeit und klassischer Modernisierung*, Marburg.
- Hanke, G. (2021). Bio-Lebensmittel: Markt-entwicklung und freiwillige Instrumente zur besseren Marktdurchdringung. *Fallstudie im Auftrag des Umweltbundesamtes*.
- Hanke, G.; Bauknecht, D.; Kampffmeyer, N.; Wingenbach, M. (2021). Resiliente Versorgungssysteme – Strategien für einen sozial-ökologischen Umbau. Freiburg (Öko-Institut Working Paper, 10/2021). <https://www.oeko.de/publikationen/p-details/resiliente-versorgungssystemestrategien-fuer-einen-sozial-oekologischen-umbau>, abgerufen am 3.1.2024.
- Higgins, C., Stubbs, W., & Milne, M. (2018). Is sustainability reporting becoming institutionalised? The role of an issues-based field. *Journal of Business Ethics*, 147, 309-326.
- Horrell, C.; Jones, S.D.; Natelson, S. An Investigation into the Workings of Small Scale Food Hubs; Sustain: London, UK, 2009.
- Thürling, M., & Hanisch, M. (2021). Genossenschaften für das Gemeinwesen: Bürgerschaftliches Engagement zur Sicherung der Daseinsvorsorge?. *Zeitschrift für Sozialreform*, 67(3), 260-290.
- Haxeltine, A., Avelino, F., Pel, B., Dumitru, A., Kemp, R., Longhurst, N., ... & Wittmayer, J. M. (2016). A framework for transformative social innovation. *TRANSIT working paper*, 5, 2-1.
- Himanen, S. J., Rikonen, P., & Kahiluoto, H. (2016). Codesigning a resilient food system. *Ecology and Society*, 21(4).
- Hinrichs, C. C., & Allen, P. (2008). Selective patronage and social justice: Local food consumer campaigns in historical context. *Journal of agricultural and environmental ethics*, 21, 329-352.

- Imbroscio, D. L., Williamson, T., & Alperovitz, G. (2003). Local policy responses to globalization: Place-based ownership models of economic enterprise. *Policy Studies Journal*, 31(1), 31-52.
- Inigo, E. A., Albareda, L., & Ritala, P. (2017). Business model innovation for sustainability: Exploring evolutionary and radical approaches through dynamic capabilities. *Industry and Innovation*, 24(5), 515-542.
- Kinnunen, P., Guillaume, J. H., Taka, M., D'odorico, P., Siebert, S., Puma, M. J., ... & Kummu, M. (2020). Local food crop production can fulfil demand for less than one-third of the population. *Nature food*, 1(4), 229-237.
- KOPOS. (2024). Region Freiburg. Weiterentwicklung kurzer Wertschöpfungsketten. <https://www.kopos-projekt.de/de/region-freiburg>, abgerufen am 10.1.2024.
- Kukovič, 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*.
- Kullmann, A. (2021). *Regionale Vermarktung: Nachhaltiger Lebensmittel*. Humboldt Universität zu Berlin (Germany).
- Landeshauptstadt Düsseldorf (2023). Oberverwaltungsgericht bestätigt Auflösung des Großmarktes. <https://www.duesseldorf.de/medienportal/pressdienst-einzelansicht/pld/oberverwaltungsgericht-bestetigt-aufloesung-des-grossmarktes>, abgerufen 15.10.2023.
- Landtag Nordrhein-Westfalen. (2023). Ohne Großmarkt kein Wochenmarkt: Ernährungssicherheit gewährleisten, alternative Vertriebswege offenhalten! Antrag der Fraktion der SPD. <https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMD18-6386.pdf>, abgerufen am 24.1.2024.
- Lang, D. J., Wiek, A., Bergmann, M., Stauffacher, M., Martens, P., Moll, P., ... & Thomas, C. J. (2012). Transdisciplinary research in sustainability science: practice, principles, and challenges. *Sustainability science*, 7, 25-43.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, Jr, G., & Deimler, M. (2012). Business model innovation: When the game gets tough, change the game. *Own the future: 50 ways to win from The Boston Consulting Group*, 291-298.
- Lukesch, R., Payer, H., & Winkler-Rieder, W. (2010). Wie gehen Regionen mit Krisen um. *Eine explorative Studie über die Resilienz von Regionen*. ÖAR Fehring.
- Lüdeke-Freund, F. (2010). Towards a conceptual framework of 'business models for sustainability'. *Knowledge collaboration & learning for sustainable innovation*, R. Wever, J. Quist, A. Tukker, J. Woudstra, F. Boons, N. Beute, eds., Delft, 25-29.
- Lüdeke-Freund, F., Massa, L., Bocken, N., Brent, A., & Musango, J. (2016). Business models for shared value. *Network for Business Sustainability: South Africa*.
- Marusak, A., Sadeghiamirshahidi, N., Krejci, C. C., Mittal, A., Beckwith, S., Cantu, J., ... & Grimm, J. (2021). Resilient regional food supply chains and rethinking the way forward: Key takeaways from the COVID-19 pandemic. *Agricultural Systems*, 190, 103101.

McGreevy, S. R., Rupprecht, C. D., Niles, D., Wiek, A., Carolan, M., Kallis, G., ... & Tachikawa, M. (2022). Sustainable agrifood systems for a post-growth world. *Nature sustainability*, 5(12), 1011-1017.

McRae, S. (2023). Wholesale Markets as Critical Intermediaries for Sustainable Supply Chains and Regional Food Economies – A Case Study on the Großmarkt Freiburg and Perspectives for the Wholesale Market Sector in Germany. Master's Thesis. Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.

Michel, S., Wiek, A., Bloemertz, L., Bornemann, B., Granchamp, L., Villet, C., ... & Gay-Para, M. (2022). Opportunities and challenges of food policy councils in pursuit of food system sustainability and food democracy—a comparative case study from the Upper-Rhine region. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 461.

Mittal, A., Krejci, C. C., & Craven, T. J. (2018). Logistics best practices for regional food systems: A review. *Sustainability*, 10(1), 168.

Morley, A., Morgan, S., & Morgan, K. (2008). Food Hubs: The “Missing Middle” of the Local Food Infrastructure?. Cardiff University.

Morgan, K. (2009). Feeding the city: The challenge of urban food planning. *International planning studies*, 14(4), 341-348.

Moschitz, H., Oehen, B., & Rossier, R. (2016). Wie regional ernährt sich Freiburg? Eine Studie über den Anteil von Lebensmitteln regionalen Ursprungs am Gesamtverbrauch der Stadt Freiburg.

Neisen, R. (2015). Der Freiburger Großmarkt im Wandel der Zeit. doRi Verlag und Werbung.

Nellemann, C. (Ed.). (2009). *The environmental food crisis: the environment's role in averting future food crises: a UNEP rapid response assessment*. UNEP/Earthprint.

Paciarotti, C., & Torregiani, F. (2020). The logistics of the short food supply chain: A literature review. *Sustainable Production and Consumption*, n 26.

Perrett, A. S. (2013). *Cultivating local: Building a local food system in Western North Carolina*. University of South Florida.

Pfriem, R., Antoni-Komar, I., & Lautermann, C. (2015). Transformative unternehmen. *Ökologisches Wirtschaften-Fachzeitschrift*, 30(3), 18-20.

Potente, J. (2022). Ökolandbau bis 2030 auf 30 bis 40 Prozent steigern. <https://www.baden-wuerttemberg.de/de/service/presse/pressemitteilung/pid/oekolandbau-bis-2030>, abgerufen am 23.7.2023.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

Regionalverband Südlicher Oberrhein. (2019). Regionalplan Südlicher Oberrhein. https://www.region-suedlicher-oberrhein.de/de/regionalplanung/konsolidierte_Fassung/Regionalplan_3.2_Gesamttext-Stand-Juni-2019.pdf, abgerufen am 20.1.2024.

Regionalverband Südlicher Oberrhein. (2020). <https://www.region-suedlicher-oberrhein.de/de/>, abgerufen am 19.1.2024.

- Reynolds-Allie, K., D. Fields, and R. Rainey. (2013). Risk management issues for small farms within local food systems. *Choices* 28: 1-4.
- Robinson, J. B. (1982). Energy backcasting A proposed method of policy analysis. *Energy policy*, 10(4), 337-344.
- Robinson, J. (2003). Future subjunctive: backcasting as social learning. *Futures*, 35(8), 839-856.
- Rommel, M., Paech, N., & Sperling, C. (2019). Eine Ökonomie der Nähe. Horizontale Ausbreitung resilienter Versorgungsmuster. *Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft*, (72), 361-397.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *International journal of innovation and sustainable development*, 6(2), 95-119.
- 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), 58-72.
- Schlich, E., & Fleissner, U. (2005). The ecology of scale: assessment of regional energy turnover and comparison with global food (5 pp). *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 10, 219-223.
- Scott, D. (2011). The technological fix criticisms and the agricultural biotechnology debate. *Journal of agricultural and environmental ethics*, 24, 207-226.
- Seitz, R. (2021). Agrarstrukturwandel einmal näher betrachtet. *Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg* 11+12/2021 (22-27).
http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/Service/Veroeff/Monatshefte/PDF/Beitrag21_12_03.pdf
- Senge, P. M. (1990). The art and practice of the learning organization.
- Sipple, D., & Wiek, A. (2023). Kommunale Instrumente für die nachhaltige Ernährungswirtschaft. Freiburg i.Br.: Institut für Umweltsozial-wissenschaften und Geographie, Universität Freiburg.
- Speck, M., Liedtke, C., Hennes, L., El Mourabit, X., & Wagner, L. (2021). *Zukunftsfähige Ernährungssysteme und Konsummuster gestalten: aktuelle Erkenntnisse aus der Forschung zu nachhaltiger Ernährung am Wuppertal Institut*. (Zukunftsimpuls, 19). Wuppertal: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH. <https://doi.org/10.48506/opus-7834>.
- Statista (2022, June). *Market share of the leading companies in food retail in Germany from 2009 to 2022*. <https://www.statista.com/statistics/505129/leading-companies-in-food-retail-germany/>, abgerufen am 22.1.2024.
- Statistisches Landesamt BW (2023). Agrarstrukturdaten Baden-Württemberg 2023.
- Stauffacher, M., Flüeler, T., Krütli, P., & Scholz, R. W. (2008). Analytic and dynamic approach to collaboration: a transdisciplinary case study on sustainable landscape development in a Swiss prealpine region. *Systemic Practice and Action Research*, 21, 409-422.
- Stevenson, G. W., Clancy, K., Kirschenmann, F., & Ruhf, K. (2014). Agriculture of the Middle. *Encyclopedia of food and agricultural ethics*, 94-101.

- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- Tendall, D. M., Joerin, J., Kopainsky, B., Edwards, P., Shreck, A., Le, Q. B., ... & Six, J. (2015). Food system resilience: Defining the concept. *Global Food Security*, 6, 17-23.
- Toussaint, K. (2021). New Belgium at 30: How the iconic brewery has evolved, from employee ownership to acquisition, <https://www.fastcompany.com/90706317/new-belgium-at-30-how-the-iconic-brewery-has-evolved-from-employee-ownership-to-acquisition>, abgerufen am 10.1.2024.
- Tuitjer, G. (2022). Growing beyond the niche? How machines link production and networking practices of small rural food businesses. *Entrepreneurship & Regional Development*, 34(5-6), 471-485.
- Tregear, A. (2011). Progressing knowledge in alternative and local food networks: Critical reflections and a research agenda. *Journal of rural studies*, 27(4), 419-430.
- Van der Ploeg, J. D. (2014). Newly emerging, nested markets: a theoretical introduction. In *Rural development and the construction of new markets* (pp. 16-40). Routledge.
- Vilsmaier, U., & Lang, D. J. (2014). Transdisziplinäre Forschung. *Nachhaltigkeitswissenschaften*, 87-113.
- Weber, H., Wiek, A., & Lang, D. J. (2020). Sustainability entrepreneurship to address large distances in international food supply. *Business Strategy & Development*, 3(3), 318-331.
- Weber, H., & Wiek, A. (2021). Cooperating with “open cards”—the role of small intermediary businesses in realizing sustainable international coffee supply. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 5, 663716.
- Wiek, A. (2007). Challenges of transdisciplinary research as interactive knowledge generation—experiences from transdisciplinary case study research. *GAIA-Ecological Perspectives for Science and Society*, 16(1), 52-57.
- Wiek, A., Withycombe Keeler, L., Schweizer, V., & Lang, D. J. (2013). Plausibility indications in future scenarios. *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, 9(2-3-4), 133-147.
- Wiek, A., Kuzdas, C., Foley, R., Withycombe, K., Forrest, N., & Kay, B. (2017). Sustainability assessments designed for multiple functions. *Sustainability Assessment: Applications and Opportunities*, 127-145.
- Wiek, A. (2015). Solving Sustainability Problems – Tools for a New Generation of Sustainability Professionals. School of Sustainability, Arizona State University, Tempe, AZ.
- Wiek, A. (2020). The Sustainable Food Economy in the Freiburg Region [Report]. Sustainable Food Economy Lab, School of Sustainability, Arizona State University. Tempe AZ, USA.
- Wiek et al. (2023). Wie kann die Resilienz der Ernährungswirtschaft in Baden-Württemberg erhöht werden, um widerstandsfähig gegenüber multiplen Krisen zu sein?, Vortrag Enquetekommission „Krisenfeste Gesellschaft“ Landtag von Baden-Württemberg, 10.11.2023
- Wiek, A., & Albrecht, S. (2022). Almost there: On the importance of a comprehensive entrepreneurial ecosystem for developing sustainable urban food forest enterprises. *Urban Agriculture & Regional Food Systems*, 7(1), e20025.
- Wiek, A., & Buchanan, A. (2019). Sustainable Practices in Food Businesses – An Assessment Scheme. Working Paper. Sustainable Food Economy Lab, School of Sustainability, Arizona State University. Tempe, AZ, USA.

Wiek, A., Tavernier-Dumax, N., Bornemann, B. (unveröffentlicht). Sustainability Assessment of Food Supply Chains.

Wiek, A., & Iwaniec, D. (2014). Quality criteria for visions and visioning in sustainability science. *Sustainability Science*, 9, 497-512. Wiek & Lang, 2016

Wiek, A., & Lang, D. J. (2016). Transformational sustainability research methodology. *Sustainability science: An introduction*, 31-41.

Wir bündeln Bio. (2024). Der Bio-Container auf dem Freiburger Großmarkt. Das Leben ist zu kurz für lange Wertschöpfungsketten. Jetzt gibt es Bio auf dem Freiburger Großmarkt!, <https://wirbuendelnbio.de/>, abgerufen am 1.2.2024.

Vogel, C. (2022). Nachhaltige Lieferkettengestaltung im Lebensmitteleinzelhandel. *ifo Schnelldienst*, 75(01), 69-72.

Zamagni, S., & Zamagni, V. (2010). *Cooperative enterprise: Facing the challenge of globalization*. Edward Elgar Publishing.

Anhang

(I) Rekonstruierter transdisziplinärer Prozess

Lead: Annelie Plachetka

Betreuer: Prof. Dr. Arnim Wiek

Praxispartner: Gegenwärtige und zukünftige Geschäftsführung Großmarkt Freiburg GmbH (Sabine Fey, Manfred Seiler, Emma Seiler)

Zeitlicher Überblick transdisziplinärer Prozess

Datum	Inhalt
23.05.2023	Gesellschafter-Versammlung: Ergebnisse MA Sophia McRae, Vorstellung MA Annelie Plachetka, Beobachtende Teilnahme
21.06.2023	Gespräch SFEL & Sabine Fey: Übergang MA Sophia McRae zu MA Annelie Plachetka, Plan zur Neubesetzung der Geschäftsführung
15.09.2023	Begehung des Großmarkts im Rahmen der Einweihung des Bio-Regionalen Handelsbetriebs "Wir bündeln Bio"
22.09.2023	1. Arbeitstreffen mit GF zur Systematik zur nachhaltigen Veränderung und Zusammenarbeit
10.10.2023	Interview-Tour GMF-Betriebe
17.10.2023	Interview-Tour GMF-Betriebe Gesellschafter-Versammlung: Vorstellung Überblick Handlungsfelder, Beobachtende Teilnahme
23.10.2023	Gespräch Sabine Fey, u.a. zur bisherigen Rekrutierung von Mietern Gespräch Manfred Seiler, u.a. zur Rolle der Erzeuger auf dem Großmarkt
27.10.2023	2. Arbeitstreffen mit GF zum Handlungsfeld Strategische Entscheidungen & Governance
8.12.2023	3. Arbeitstreffen zu plausiblen Visionen für den GMF in 2035
14.12. & 20.12.2023	Schriftlicher Austausch mit Manfred Seiler über seine Gedanken zur Zukunft des GMF und der Vermittlung der Visionen an Handelsbetriebe
20.12.2023	Gespräch mit Sabine Fey zu infrastrukturellen Möglichkeiten am jetzigen Standort
22.12.2023	4. Arbeitstreffen zur Detaillierung der Visionen für den GMF in 2035

Inhaltliche Übersicht der Arbeitstreffen

1. Arbeitstreffen: Systematik zur nachhaltigen Veränderung und Zusammenarbeit

Datum und Zeitrahmen: 22.09.2023, 10:00 - 12:00 Uhr

Zielstellung: Verständnis und Absprachen zum Vorgehen, Systematische Überlegungen zum Standort

Ablauf:

- Systematik zur nachhaltigen Veränderung: Ist-Zustand 2023, Visionen für 2035, Strategie Handlungsfelder
 - Zusammenhang Masterarbeitsprojekte Sophia McRae und Annelie Plachetka
- Transdisziplinäre Validierung des Handlungsfeldes Standort (Narrativ)
- Prinzipien der Zusammenarbeit

2. Arbeitstreffen: Handlungsfeld Strategische Entscheidungen & Governance

Datum und Zeitrahmen: 27.10.2023, 8:00 - 10:00 Uhr

Zielstellung: Priorisierung Handlungsfelder, Strategisch-interne Zusammenarbeit Großmarkt, Verbesserung in Entscheidungspraxis

Ablauf:

- Ergebnisse Interviews mit Erzeuger- und Großhandelsbetrieben
- Priorisierung Handlungsfelder
 - Standort
 - Strategische Entscheidungen & Governance
 - Wirtschaftlichkeit
- Handlungsfeld Strategische Entscheidungen & Governance
 - Relevanz und Bedeutung Governance
 - Analogie Situationen Großmärkte Köln & Düsseldorf
 - Governance-Bereiche: Strategisch-Intern, Operativ-Intern, Strategisch-Extern, Operativ-Extern
 - Akteurzentrierte Governance-Struktur 2023
 - Bisherige strategische, interne Entscheidungen
 - Worüber wurde entschieden?
 - Wer fällt Entscheidungen?
 - Wie wurden Entscheidungen gefällt?
 - Transdisziplinäre Bewertung der strategisch-internen Entscheidungen
 - Was läuft gut?
 - Was läuft nicht gut?
 - Wie könnte es besser laufen?
 - Drei Bewertungsperspektiven
 - Gesellschaftsvertrag
 - Good Governance-Beispiele anderer Großmärkte, u.a. Großmarkt Hamburg und Markthallen München
 - Bewertung aufgrund wissenschaftlicher Good Governance-Prinzipien (in Anlehnung an Michel et al. (2022))
 - Neuausrichtung strategisch-interne Entscheidungen & Governance
 - Worüber sollte entschieden werden?
 - Wer sollte Entscheidungen fällen?
 - Wie sollten Entscheidungen gefällt werden?

3. Arbeitstreffen: Plausible Zukunftsvisionen für den GMF in 2035

Datum und Zeitrahmen: 8.12.2023, 9:30 - 11:30 Uhr

Zielstellung: Validierung Visionen

Ablauf:

- Unsere Zusammenarbeit
 - Ausgangslage - Existentielle Herausforderungen GMF
 - Angewandte Forschungsfragen
- Einordnung Systematik zur nachhaltigen Veränderung: Ist-Zustand 2023, Zwei Visionen für 2035, Meilenstein Reform von strategischen Entscheidungen, Governance & Organisation am GMF
- Zwei Visionen für den GMF (Narrative)
 - Vergleichende Darstellung: Hauptmerkmale Ist-Zustand 2023, Vision 1 für 2035 & Vision 2 für 2035
 - Untermauerung mit Plausibilitäten, u.a. Infrastruktur Markthallen München, Öffentlich-Private Partnerschaft Großmarkt Stuttgart, Bio-regionales Wertschöpfungszentrum Eissen, Food Hub Phoenix
 - Transdisziplinäre Diskussion:
 - Was fehlt in der Vision?
 - Was passt nicht in die Vision?
 - Was an der Vision könntet ihr weiter konkretisieren?
 - Wie könnte die Vision noch nachhaltiger sein?
 - Wie plausibel erscheint euch die Vision?

4. Arbeitstreffen: Detaillierung der Visionen für den GMF in 2035

Datum und Zeitrahmen: 22.12.2023, 8:30 - 11 Uhr

Zielstellung: Schaffung Inbesitznahme der Visionen durch Geschäftsführung zur Vertretung der Konzepte vor GMF-Akteure

Ablauf:

- Einordnung Systematik zur nachhaltigen Veränderung: Ist-Zustand 2023, Drei Visionen für 2035, Meilenstein Reform von strategischen Entscheidungen, Governance & Organisation am GMF
- Visionen als strategisches Planungsinstrument
- Drei Visionen für den Großmarkt im Vergleich
- Die Bedeutung strategischer Kooperation für organisatorische Innovation
- Detaillierung Visionen
 - Transdisziplinäre Validierung
 - Wollt ihr das machen?
 - Ist das gut?
 - Wie wollt ihr das machen?
 - Kooperationsbereiche (anhand konkreter Beispiele)
 - Nachhaltigkeitsmanagement
 - Rekrutierung & Außenwirkung
 - Logistiksystemplanung
 - Infrastrukturelles Potenzial
 - Gegenwärtige infrastrukturelle Situation 2023
 - Zukünftiges infrastrukturelles Potenzial 2035
 - Gedanken zur Vollversammlung

(II) Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

Kategorie	Ausprägung
Wirtschaftlichkeit der GMF-Verwaltung (Einnahmen, Ausgaben, Reserven)	<p>Einnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gesamt (2021): 243.348,51 € - Davon: Marktbetriebe: 187.027,18 € (77%) - Davon: Marktfremde Aktivitäten: 56.321,33 € (23%) <p>Ausgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gesamt (2021): 181.464,62 € - Davon: Marktbetrieb: 176.744,99 € (97%) - Davon: Marktfremde Aktivitäten: 4.719,63 € (3%) <p>Zinsen, Steuern etc.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gesamt (2021): 18.855,98 € <p>Bilanz (2021):</p> <ul style="list-style-type: none"> - 43.027,91 € - Referenz 2020: -15.713,25 €
# Anbieter und # Kunden	<p>Anbieter:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Großhandelsbetriebe (N=7) - Erzeugerbetriebe (N=15) - Saisonale Tages- und Monatsbeschicker (N=10) <p>Kunden</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kunden (N=1000)
Chronik Organisationsform	<ul style="list-style-type: none"> - 1923-1936: Städtisches Amt - 1936-1939: unklar (Reichsnährstand) - 1939-1945: Auflösung - 1949-1965: Städtischer Eigenbetrieb - 1965-1995: Städtische GmbH - 1995-2023: Private GmbH (privatwirtschaftliches Unternehmen unterstützt von der Stadt)
Hochrechnungen Warenvolumen und Umsatz GMF-Betriebe	<ul style="list-style-type: none"> - Gesamt 2022: 19 Mio. €, 15.000t - Durchschnitt Großhandelsbetrieb: ~1,7 Mio. €/Jahr - Durchschnitt Erzeugerbetrieb: ~500.000 €/Jahr
Hochrechnungen Anteil regionaler und ökologischer Produkte	<p>Regionales Segment:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regionale Produkte machen rund 30% des Umsatzes aus (Großhändler, N=4) - Unterschiede Jahreszeiten (24 % Winter - 47 % Sommer) - Verkauf von regionalem Obst (~25%) und Gemüse (~35%) - Grad Regionalversorgung: ~ 10% aller regionalen Produkte in der Bio-Musterregion Freiburg (645.000 Einwohner); ~ 27% aller regionalen Produkte in Freiburg (235.000 Einwohner) - Jahresumsatz: 6,7 Mio. €, 5.560t <p>Ökologisches Segment:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3-5% Gesamtumsatz (von 4 Großhändlern, die Bio anbieten) - Gesamtanteil der Bioverkäufe auf dem Großmarkt <1% - Grad Regionalversorgung: <1% des Bio-Gemüses, fast 2% des Bio-Obstes und >1% der gesamten Bio-Ware Bio-Musterregion Freiburg
Hochrechnungen Kundenstruktur	<ul style="list-style-type: none"> - Restaurants: N=515 (27%) - Wochenmärkte / Hofläden: N=358 (22%) - Einzelhandel: N=142 (15%) - Großküchen: N=86 (10%) - Großhändler: N=7 (interne Handel: 25%) - Spenden: N= 1 (Tafel) (1,5%) - Gesamt: N=1108 (100%)

Tabelle 8: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen 2021/2022 (Stand: Oktober 2023) (Großmarkt Freiburg, 2020a; Großmarkt Freiburg, 2020b; Großmarkt Freiburg, 2023; Fey, S., 2023; Neisen, 2015; McRae, 2023)

(III) Interviews mit Erzeuger- und Großhandelsbetrieben

Datum: Dienstag, 10. Oktober & Dienstag, 17. Oktober

Uhrzeit: von jeweils ca. 6:00 - 9:00 Uhr

Ort: Großmarkt

Ziel

- (Vor-)Bekenntnisse zur Teilhabe an Planung und Umsetzung der Akteuren auf dem Großmarkt
- Identifikation von Akteuren mit Interesse am GMF der Zukunft

Interview-Leitfaden

- Vorstellen Nutzen Vorgehen und erwartetes Ergebnis MA Annelie
- Haben Sie Interesse, dass Ihr Unternehmen nach 2030/2035 am GM ist? (ja/nein)
- Haben Sie Interesse, Ihr Unternehmen & den GM nachhaltig weiterzuentwickeln? (ja/nein)
- Bereitschaft zum Interview zur Validierung von Details des Handlungsplans (i.P./online)?
- Interesse, mit der neuen Geschäftsführung zusammenzuarbeiten bzgl. GM-Identifikation und demokratischer Entscheidungsfindung (Interessensgemeinschaft für den Großmarkt)
- Wenn kein Interesse: Wie wird es mit Ihrem Unternehmen weitergehen (Plan B)?
- Bei Kofinanzierung (Wirtschaftsförderung etc.): Bereitschaft zur finanz. Beteiligung? (1-5)
- An welchen Nachhaltigkeitsinnovationen wären Sie für Ihr Unternehmen interessiert? (Liste)
- An welchen Nachhaltigkeitsinnovationen wären Sie für den GM interessiert? (Liste)

Synthesebericht Interviews

Die semistrukturierten Interviews mit den GMF-Betrieben am 10. Oktober und 17. Oktober 2023 geben Aufschluss über das **unternehmerische Interesse der GMF-Betriebe und die vordringlichen Entwicklungsfelder des Großmarktes**. 13 GMF-Betriebe wurden befragt, die sich in die Interessengruppen der regionalen Erzeuger (N=6), Großhändler (N=4) und Gärtnereien (N=3) unterteilen lassen. Da keine Saison ist, konnten zum Zeitpunkt der Interviews keine Tages-/ Monatsbeschicker befragt werden. Zulieferer und Kunden wurden auch nicht befragt.

Vorausgesetzt, dass es ein überzeugendes Konzept für die Zukunft des Großmarkts gibt und neue Laufkundschaft akquiriert wird, um die Wirtschaftlichkeit für die Unternehmen sicherzustellen, gibt es **großes Interesse die Betriebe auf dem Großmarkt nach 2030/2035 am jetzigen Standort weiterzuführen. Insgesamt 9 von 13 GMF-Betrieben äußern ein klares Interesse, darunter 4 Erzeuger, 4 Händler und ein Gärtner**. Aufgrund von Unsicherheiten in der familieninternen Hofübergabe und Konzentrationsprozessen in der Gärtnerei-Branche können ein Erzeuger und zwei Gärtner keine Aussage darüber treffen, ob sie ihr Unternehmen nach 2030/35 auf dem Großmarkt noch weiterführen können. Ein Erzeuger hat keine Nachfolge für den landwirtschaftlichen Betrieb und wird deswegen nach 2030/2035 seine Produkte nicht mehr über den Großmarkt vermarkten. Ein Großhändler hinterfragt die Investitionsbereitschaft der anderen Großhändler. Ein Erzeuger schätzt ein,

dass der Großmarkt einen Umzug aufgrund von fehlenden Perspektiven nicht überleben würde.

In Hinblick auf anstehende Entscheidungen für die Gestaltung zur nachhaltigen Entwicklung des Großmarkts bekunden **10 von 10 GMF-Betriebe (5 Erzeuger, 4 Händler und ein Gärtner) Interesse gemeinschaftliche Entscheidungen zu fällen**. Zwei Erzeuger und zwei Händler äußern ihre Unzufriedenheit zur momentanen Wirkungslosigkeit von Entscheidungen aufgrund des Fehlens von Entscheidungsgrundlagen zu brisanten Themen und aufgrund des fehlenden Engagements der Entscheidungsträger. Entscheidungen über die Kostenfrage für gemeinschaftliche Entwicklungen müssen getätigt werden (N=2). Das gemeinschaftliche Selbstverständnis (N=1) muss gestärkt und interne Kommunikationskanäle etabliert werden (N=1).

In der Reihenfolge ihrer Gewichtung wurden folgende gemeinschaftliche Entwicklungsfelder genannt, die der Priorisierung von Handlungsfeldern und dem Potenzial zur Herausarbeitung von Alleinstellungsmerkmalen und Innovationen Ausdruck verleihen:

7 GMF-Betriebe betonen, dass der Großmarkt **neue Kunden akquirieren** muss und hierfür zielgruppenorientiertes und überzeugendes Marketing nötig ist. Alleinstellungsmerkmale des Großmarkts sind Regionalität und Nachhaltigkeit, kurze Wege, der Charakter des Marktes, vertraute Beziehung zur Kundschaft und die Resilienz in Krisenzeiten. Einkäufe vor Ort müssen wieder attraktiv gemacht werden. Effiziente lieferbasierte Modelle von (über-)regionalem Großhandel und der Online-Großhandel (N=4), Preisdruck (N=1) und branchenübergreifender Fach- und Personalmangel (N=4) stellen große Herausforderungen für die GMF-Betriebe dar, um ihre Konkurrenzfähigkeit zu behalten. Ein weiteres Ziel ist es, Transparenz für die Kundschaft auf dem Großmarkt und in Bezug auf die Produktverfügbarkeit sicherzustellen. Ein GMF-Betrieb merkt an, dass die Erweiterung des Einzugsgebietes wirtschaftliches Potenzial hat.

Eine Stärke gegenüber anderen Vertriebskanälen, die es gilt herauszuarbeiten, ist die Möglichkeit des **niederschwelligen internen Handels**, die das Potenzial hat, **regionale Erzeuger wirtschaftlich zu stärken** (N=5). Die 5 GMF-Betriebe wünschen sich eine höhere Präsenz des regionalen Erzeugertums und eine breite Palette an regional verfügbaren Produkten auf dem Großmarkt. 3 Händler sagen zu, regionale Produkte im Vertrieb priorisieren zu können. Einer davon vermarktet bisher wenig regionale Produkte. Zwei Erzeuger stellen Überlegungen an, den Anbau untereinander besser abzustimmen, um die Vielfalt des Angebots sicherzustellen.

Das **Anwerben weiterer Anbietergruppen und Dienstleistungen für den Großmarkt-Standort (N=3) würde zur Diversifizierung des Angebots auf dem Großmarkt führen**. Die Innovation des Bio-Containers auf dem Großmarkt hat für 3 GMF-Betriebe großes Potenzial, 5 GMF-Betriebe sind allerdings frustriert darüber, dass das neue Unternehmen nicht zuverlässig betrieben wird. Die Infrastruktur des Großmarkts muss modernisiert werden (N=2). Benachbarte Händler und Erzeuger haben mehr Austausch untereinander, was an ihrer räumlichen Nähe zueinander liegt.

Kooperationsmöglichkeiten im Bereich der kooperativen Logistik und der betrieblichen Abwicklung wurden von zwei GMF-Betrieben kategorisch ausgeschlossen.

Momentane Herausforderungen für die gemeinschaftliche, nachhaltige Entwicklung des

Großmarkts und die Umsetzung von Entscheidungen sind auch vor- und nachgelagerte Probleme in der Lieferkette, wie das Höfesterben, das Gastronomiesterben und das Sterben von KMUs des LEHs (N=4).

(IV) Erste Empfehlung zur Datenerfassung von Nachhaltigkeitsleistungen

(Tabelle 9, siehe S. 85 ff.)

Großmarktleitung				
Kategorie	Unterkategorien	Variable	Operationalisierung	Variablenwert
Wirtschaftlichkeit	Betriebswirtschaftlichkeit / Haushalt	Einnahmen	Mietkosten warm (Beschicker), Gebühren (Einkäufer), städtische Subventionen, Fördermittel, marktfremde Aktivitäten	€ (pro Monat, pro Jahr)
		Kosten	Mitarbeiter, Energie, Wasser, Abfallentsorgung, Pachtkosten, Sanierung / Reparierungen, Spenden, Projekte, Veranstaltungen, Marketing	€ (pro Monat, pro Jahr)
		Reserven / Rücklagen	...	€ (pro Jahr)
Geschäftsmodell	Organisation	Unternehmensform	Trägerschaft, Zertifizierungen	Rechtliche Unternehmensform
		Mitarbeiter	Anzahl, Vielfalt	Anzahl (#) Diversität: sozio-demographische Daten (u.a. Alter, Geschlecht, höchster Bildungsabschluss, Nationalität, Beeinträchtigungen)
		Digitale Infrastruktur	Onlineportale: Anmeldung, Gebührenzahlung, Zentralisierung Datenerhebung	
	Governance	Netzwerke / Partnerschaften	Mitgliedschaft in Verbände oder Netzwerke; Etablierte Partnerschaften	Kooperationsverträge, -vereinbarungen
		Entscheidungsfindung	Vorgehen für Entscheidungsfindung auf verschiedenen Ebenen	Selbstverständnis, Sitzungsprotokolle
		Kooperative Unternehmensstruktur	z.B. Arbeitsabläufe	Organigramm
Standortmanagement	Energie	Energiebedarf	Anteile von Erneuerbaren Energien (eigene Quelle und Zukauf), Strommix	kW/S

		Infrastruktur Erneuerbare Energie	Solar PV, Verfügbarkeit von E Ladestationen	kW/S (Peak) Anzahl Ladestationen
	Wasser	Wasserbedarf	Gesamtverbrauch	L
		Wassereffiziente Technologien	Art	
	Abfall	Abfallentsorgung	Restmüll, Gelber Sack / Recycling, Biomüll, Altglas	Tonnen
	Reinigung	Reinigungsmittel	Art	
	Fläche und Standort	Kataster	Anteil von: Grünfläche, Parkplätzen, Überdachte Flächen, Geschlossene Hallen, Gemeinschaftsräume	Grundriss, Satellitenbild
		Zugänglichkeit	Zentralität, Angebundenheit (z.B. Verbindung zu Öffentlichen Verkehrsmitteln)	
		Dienstleistungen	z.B. Blumenhandel, Schlachtereie, Logistik, Lager, Handel, Verarbeitung, Inkubatoren für Start-ups, Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen, Gemeinschaftsgärten, Großmarktnetzwerk, Büroräume	
GMF-Betriebe				
Kategorie	Unterkategorien	Variable	Operationalisierung / Definition / Erhebungsablauf	Variablenwert
Wirtschaftlichkeit	Betriebswirtschaftlichkeit/ Haushalt	Einnahmen	Gesamteinnahme	€ (pro Monat, pro Jahr)
		Kosten	Gesamtkosten	€ (pro Monat, pro Jahr)

		Reserven/Rücklagen	Gewinne	€ (pro Jahr)
Geschäftsmodell	Verwaltung / Organisation	Unternehmensform	Trägerschaft, Zertifizierungen (z.B. B-Corp)	Rechtliche Unternehmensform
		Mitarbeiter und Leitung	Anzahl, Vielfalt, Dauer auf dem Großmarkt	Anzahl (#) Vielfalt: sozio-demografische Daten (u.a. Alter, Geschlecht, höchster Bildungsabschluss, Nationalität, Beeinträchtigungen), Nachfolge
		Leitung und Entscheidungsfindung	Vorgehen für Entscheidungsfindung auf verschiedenen Ebenen	
	Governance	Netzwerke / Partnerschaften	Mitgliedschaft in Verbänden, Netzwerken etablierte Partnerschaften	
Standortmanagement	Fahrzeuge und Ausrüstung	Transporter, Maschinen	Anzahl E-Transporter, Verarbeitungsmaschinen, Kartonpresse, Gabelstapler, usw.	Anzahl (#)
	Abfall	Lebensmittel Abfallvermeidung und -entsorgung	Gesamtmenge entsorgt, gespendet, verarbeitet	Tonnen
		Verpackung	Anteil Karton und Plastik Anteil wiederverwendbare Paletten und Kisten	Anteil (%)
Warenflüsse	Zertifizierungen	Zertifizierungen	Bio-Siegel, regionale Siegel	Anzahl und Art
	Warenflüsse	Volumen	Waren (gesamt) Obst (Steinobst/Kernobst, Beeren, Zitrus-/Tropische Früchte) Gemüse (Fruchtgemüse, Wintergemüse/Kohl/Knollen, Salat/Kräuter, Kartoffeln / Möhren / Zwiebeln), Eier, Verarbeitete Waren	Tonnen und €

	Warenbezug (Upstream)	Volumen	Anteil Regional Anteil Biologisch, Anteil Bio-regional Überregionale: Herkunft, Transportwesen (gemeinsam?) und Anzahl Zwischenhändler	Tonnen und € Einzugsgebiet (km)
	Warenverkauf (Downstream)	Volumen	Anzahl Kunden (AHV, Gastro, Wochenmärkte, Hofläden, LEH); Kunden Standort; Lieferung / vor Ort Einkauf; Exklusive Kunden (j/n); Betriebsgröße (grob: Durchschnitt Einkaufsvolumen?)	Tonnen und € Vertriebsgebiet (km)
	Warenhandel (Intern)	Volumen	Anteil interne Handel (wirtschaftliche Zusammenarbeit)	Tonnen und €
	Logistik	Warenbezug, Warenvertrieb	Spritkosten	€

Tabelle 9: Erste Empfehlung zur Datenerfassung zur Bewertung der Nachhaltigkeitsleistungen (ab 2024), abgeleitet vom Ist-Zustand 2023 (Stand: September 2023)

Erklärung zur Abgabe der Masterarbeit

Hiermit versichere ich, dass ich die eingereichte Masterarbeit selbstständig verfasst habe, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß aus anderen Werken übernommenen Inhalte als solche kenntlich gemacht habe. Die eingereichte Masterarbeit ist oder war weder vollständig noch in wesentlichen Teilen Gegenstand eines anderen Prüfungsverfahrens.

Ort, Datum

Unterschrift