

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/324840782>

Nachhaltig Wirtschaften in der Außer-Haus-Gastronomie Status-quo-Analyse – Struktur und wirtschaftliche Bedeutung, Nachhaltigkeitskommunikation, Trends

Research Proposal · April 2018

DOI: 10.13140/RG.2.2.25996.82564

CITATION

1

READS

1,359

10 authors, including:



Christine Göbel

FH Münster

19 PUBLICATIONS 754 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Petra Teitscheid

FH Münster

31 PUBLICATIONS 495 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Silke Friedrich

FH Münster

18 PUBLICATIONS 177 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Tobias Engelmann

Faktor 10 - Institut für nachhaltiges Wirtschaften gemeinnützige GmbH

21 PUBLICATIONS 102 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



RessourcenKooperation. Ressourceneffizienz in der Wertschöpfungskette durch Unternehmenskooperation. [View project](#)



Sustainable Supply Chains [View project](#)



NAHGAST

Nachhaltiges Produzieren
und Konsumieren in der
Außer-Haus-Gastronomie

Nachhaltig Wirtschaften in der Außer- Haus-Gastronomie

Status-quo-Analyse – Struktur und wirtschaftliche Bedeutung,
Nachhaltigkeitskommunikation, Trends

Arbeitspapier Nr. 1

Göbel, Christine; Scheiper, Marie-Louise; Teitscheid, Petra; Müller, Vanessa; Friedrich, Silke;
Engelmann, Tobias; Neundorf, Diana; Speck, Melanie*; Rohn, Holger; Langen, Nina; unter
Mitarbeit von: Flügge, Fara; Laura Backhaus
(*geb. Lukas)

Fachhochschule Münster, Institut für Nachhaltige Ernährung

Münster, September 17

Das hier vorliegende Arbeitspapier ist entstanden im Verbundvorhaben **Entwicklung, Erprobung und Verbreitung von Konzepten zum nachhaltigen Produzieren und Konsumieren in der Außer-Haus-Verpflegung – NAHGAST**. Das Projekt NAHGAST ist Teil der Förderinitiative *Nachhaltiges Wirtschaften* im BMBF-Förderschwerpunkt *Sozial-ökologische Forschung*.

Laufzeit 03/2015 – 02/2018

Förderkennzeichen: 01UT1409

Verbundpartner:

- Fachhochschule Münster – Institut für Nachhaltige Ernährung (iSuN), Verbundkoordination
- Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften gemeinnützige GmbH (f10)
- Technische Universität Berlin – Institut für Berufliche Bildung und Arbeitslehre (TUB)
- Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH (WI)

Empfohlene Zitation:

Göbel, C.; Scheiper, M.; Teitscheid, P. Müller, V.; Friedrich, S.; Engelmann, T.; Neundorf, D.; Speck, M.; Rohn, H.; Langen, N. (2017): Nachhaltig Wirtschaften in der Außer-Haus-Gastronomie. Status-quo-Analyse – Struktur und wirtschaftliche Bedeutung, Nachhaltigkeitskommunikation, Trends. NAHGAST Arbeitspapier 1. Münster.

Weitere Informationen und Download des Arbeitspapiers

www.nahgast.de

gefördert vom



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

ZUSAMMENFASSUNG DES DISKUSSIONSPAPIERS

Das NAHGAST-Projekt thematisiert die Entwicklung, Erprobung und Verbreitung von Konzepten zum nachhaltigen Produzieren und Konsumieren in der Außer-Haus-Gastronomie. Mit diesen Konzepten soll die Transformation zu nachhaltiger Entwicklung in dem Sektor angeregt und gefördert werden. Produktion, Distribution und Konsum von Nahrungsmitteln haben erhebliche Auswirkungen auf die Umwelt und die menschliche Gesundheit. Als konkretes Handlungsfeld im Bereich der Ernährung bietet sich der Außer-Haus-Markt aufgrund seiner bestehenden und weiter zunehmenden Bedeutung an. Das vorliegende Arbeitspapier 1 gibt einen Überblick über Struktur und wirtschaftliche Bedeutung des Außer-Haus-Marktes indem es einzelne Teilmärkte und dessen Merkmale beschreibt. Daneben geben Status-quo-Analysen zur Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen, zu Label und Nachhaltigkeitsstandards sowie zu aktuellen Trends der Außer-Haus-Gastronomie eine Übersicht über aktuelle Entwicklungen und mögliche Konsequenzen für eine nachhaltige Transformation.

Grundlage für die Beschreibung des Sektors ist die Segmentierung des Außer-Haus-Marktes in die Teilmärkte Individualgastronomie, Gemeinschaftsgastronomie und sonstige Lebensmittel-Dienstleistungen. Hierdurch wird eine Struktur geschaffen, um fördernde und hemmende Faktoren für einen nachhaltigen Transformationsprozess aufzudecken. Angeknüpft an die Segmentierung wurden verschiedene Unternehmen dieser Teilsegmente hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitskommunikation analysiert. Die Untersuchung zeigt, dass die Mehrheit der Unternehmen zwar nachhaltigkeitsrelevante Aspekte kommuniziert, der Fokus jedoch oft auf eine geringe Anzahl von Themen liegt. Dabei ist der Unterschied zwischen großen Unternehmen und KMU sehr deutlich. Ableitend aus der Analyse lassen sich erhebliche Potentiale auf Ebenen des Managements und der systematischen Integration von Nachhaltigkeit in das Unternehmen feststellen. Durch die zusätzliche Betrachtung der aktuellen Labels und Nachhaltigkeitsstandards sowie der Trends konnten weitere Potentiale identifiziert werden. Dabei stellt sich unter anderem heraus, dass Trends wie „vegetarisch/vegan“ oder „Regionale-Küche“ als fördernde Faktoren für eine nachhaltige Transformation angesehen werden können. Wohlgleich Trends wie „to-go“-Produkte oder „take-away“-Konzepte oder die „Berücksichtigung besonderer Ernährungsgewohnheiten“ neue Herausforderungen mit sich bringen und eher hemmend wirken. Die Ausarbeitung zeigt zwar, dass die hemmenden Faktoren zum aktuellen Zeitpunkt überwiegen, jedoch sogleich auch vielseitige Ansatzpunkte bieten. Die dargestellten Entwicklungen und Erkenntnisse schaffen Grundlagen für das weitere Projektvorhaben und eine Auseinandersetzung mit den Potentialen einer nachhaltigen Transformation des Außer-Haus-Marktes.

SUMMARY

The NAHGAST project focuses on the development, testing and dissemination of concepts for sustainable production and consumption in the out-of-home catering sector. With these concepts a transformation towards a more sustainable development in the sector will be stimulated and encouraged. Nutrition and the linked value chains play an essential role due to impact caused by production, distribution and consumption of food. Those have a significant impact on the environment and on human health. Due to its increasing importance in the food field, NAHGAST focuses especially on the out-of-home catering sector. The current working paper 1 provides an overview of the structure and economic importance of the out-of-home catering by describing and summarizing individual submarkets and their characteristics. In addition, status quo analyzes on the sustainability communication of companies, labels and sustainability standards, as well as current trend on out-of-home catering, provide an overview of current developments and possible consequences for sustainable transformation.

The description of the sector is based on segmenting the out-of-home market into the submarkets of individual catering, community catering and other food services. This creates a structure to reveal promoting and inhibiting factors for a sustainable transformation process. Based on the segmentation, various companies of these subsegments were analyzed with regard to their sustainability communication. The study shows that although the majority of companies communicate sustainability-relevant aspects, the focus is often on a small number of topics. The difference between large companies and SMEs is very significant. Concluding from the analysis, considerable potentials can be identified at levels of management and the systematic integration of sustainability into the company. Further potentials could be identified by additionally examining the current labels and sustainability standards as well as the trends. Amongst other things, it turns out that trends such as "vegetarian / vegan" or "regional cuisine" can be regarded as promoting factors for sustainable transformation. Although trends such as "to-go" products or "take-away" concepts or the "taking into account special dietary habits" entail new challenges and are rather inhibitive. Although the elaboration shows that the inhibiting factors predominate at the present time, they also offer many different approaches. The developments and insights presented provide the basis for further project projects and an analysis of the potential for a sustainable transformation of the out-of-home market.

INHALTSVERZEICHNIS

Zusammenfassung des Diskussionspapiers	II
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VII
1 Projektkontext NAHGAST	1
1.1 Transition zu einer nachhaltigen Außer-Haus-Gastronomie.....	1
1.2 Die Relevanz des Ausser-Haus Marktes für nachhaltige Transformation	5
1.3 Ziele und Aufbau des vorliegenden Arbeitspapiers	5
2 Struktur und wirtschaftliche Bedeutung des Marktes	6
2.1 Definition und Einteilung in Teilmärkte	7
2.2 Statistische Lücken bei der Erfassung des Forschungsfeldes	10
2.3 Die Teilmärkte der Außer-Haus Gastronomie	11
2.3.1 Individualgastronomie	11
2.3.2 Gemeinschaftsgastronomie	11
2.3.3 Sonstige Verpflegungsdienstleistungen	14
2.4 ausgewählte Merkmale des Teilmarktes Gemeinschaftsgastronomie.....	15
2.4.1 Merkmal: Qualifikation des Personals.....	15
2.4.2 Merkmal: Wareneinsatzsystem – Conveniencegrad.....	16
2.4.3 Merkmal: Kosten-und Preisgestaltung	17
2.4.4 Merkmal: Bestell- und Abrechnungssysteme.....	18
2.4.5 Merkmal: Beschaffung – Warenströme.....	19
3 Status-quo-Analyse	21
3.1 Analyse der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen der Ausser-Haus- Gastronomie	22
3.1.1 Methodisches Vorgehen zur Analyse der Nachhaltigkeitskommunikation.....	22
3.1.2 Ergebnisse der Analyse zur Nachhaltigkeitskommunikation.....	25
3.1.3 Zusammenfassung – Fazit.....	33
3.2 Label und Nachhaltigkeitsstandards in der Ausser-Haus-Gastronomie	1
3.2.1 Methodisches Vorgehen der Analyse - Label und Nachhaktigkeitsstandards in der Außer-Haus-Gastronomie.....	1

3.2.2	Ergebnisse der Analyse - Label und Nachhaltigkeitsstandards in der Außer-Haus-Gastronomie	2
4	Ausgewählte Trends für die Außer-Haus-Gastronomie	5
4.1	Methodisches Vorgehen zur Ermittlung von Trends spezifisch für die Ausser-Haus-Gastronomie	7
4.2	Ergebnisse der Analyse von Trends und Food Trends in der AuSSer-Haus-Gastronomie	8
4.2.1	Megatrend Nachhaltigkeit	11
4.2.2	Megatrend Gesundheit.....	12
4.2.3	Megatrend Demographischer Wandel	13
4.2.4	Megatrend Individualisierung	14
5	Zusammenfassung der Ergebnisse in Bezug auf das Forschungsvorhaben	15
	Literaturverzeichnis	18
	Projektinformation	28

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Rahmenbedingungen nachhaltigen Wirtschaftens in der Außer-Haus-Gastronomie.....	3
Abbildung 2: NAHGAST Außer-Haus-Gastronomie – Struktur, Einteilung des Außer-Haus-Marktes in seine Teilmärkte	9
Abbildung 3: Anteil der Verpflegungssysteme an den GV-Segmenten.....	17
Abbildung 4: Wertschöpfungskette Lebensmittel der Außer-Haus-Gastronomie.....	20
Abbildung 5: Beispiel-Ansicht der MAXQDA-Auswertung: Zuordnung von Textstellen zu den vorher festgelegten Codes (Kategorien)	25
Abbildung 6: Dimensionen der Nachhaltigkeitskommunikation bezüglich der Unternehmensstrategie und – Zielen	28
Abbildung 7: Aspekte der Nachhaltigkeitskommunikation in der Kategorie "Mitarbeiterinteressen"	29
Abbildung 8: Kommunikation von ökologischen Nachhaltigkeitsaspekten.....	30
Abbildung 9: Kommunikation von gesundheitlichen Nachhaltigkeitsaspekten (Quelle: eigene Darstellung).....	31
Abbildung 10: Kommunizierte Aspekte in der Kategorie „Verantwortung in der Lieferkette“	33
Abbildung 11: Übersicht Themen und Kategorien	34
Abbildung 12: Häufig kommunizierte Themen von Unternehmen.....	35
Abbildung 13: Aus der Unternehmenskommunikation identifizierte Label in der Außer-Haus-Gastronomie.....	2
Abbildung 14: Vorgehen zur Ermittlung von Trends der Außer-Haus-Gastronomie	8
Abbildung 15: in der Fachpresse kommunizierte Food-Trends des Außer-Haus-Marktes (..	10
Abbildung 16: Identifizierte Mega- und Food Trends im Außer-Haus-Markt verknüpft mit Umsetzungsbeispielen von Unternehmen	11

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Übersicht der Segmente der Gemeinschaftsgastronomie nach verschiedenen Kennzahlen	11
Tabelle 2 : Aufteilung der Kostenarten und Verkaufspreise nach Verpflegungssystem	18
Tabelle 3: Kategoriensystem zur Analyse der Kommunikation von Unternehmen und Unternehmensverbänden der Außer-Haus-Gastronomie	23
Tabelle 4: Untersuchte Unternehmen (n = 51).....	25
Tabelle 5: Allgemeine Megatrends.....	8
Tabelle 6: Megatrend Nachhaltigkeit und Strategie, Konzepte der Außer-Haus-Gastronomie	12
Tabelle 7: Megatrend Gesundheit und Strategie, Konzepte der Außer-Haus-Gastronomie ..	13
Tabelle 10: Megatrend demographischer Wandel und Strategie, Konzepte der Außer-Haus-Gastronomie.....	14
Tabelle 11: Megatrend Mobilität und Strategie, Konzepte der Außer-Haus-Gastronomie	14
Tabelle 10: Einschätzung fördernder und hemmender Faktoren für eine nachhaltige Transformation der Außer-Haus-Gastronomie.....	16

1 PROJEKTKONTEXT NAHGAST

Mit der Herstellung, dem Konsum und der Entsorgung von Lebensmitteln gehen vielfältige ökologische, ökonomische, soziale und gesundheitliche Auswirkungen einher (Lukas et al. 2016). Dem Bedarfsfeld Ernährung werden etwa 28 % des Ressourcenverbrauchs der Endkonsumenten in Europa zugeschrieben (EU Kommission 2011). Zusätzlich geht die Adaption westlicher Ernährungsstile mit einer Steigerung des Konsums tierischer Lebensmittel und gleichzeitig der Kalorienaufnahme pro Person einher. Sie führt damit weltweit zu einem überproportionalen Anstieg des Ressourcenverbrauches (EU Kommission SCAR 2011; Government Office for Science 2011; Haerlin/Busse 2009) sowie zu einer wachsenden Anzahl an Übergewichtigen (WHO 2000). Diese Entwicklung steht exemplarisch für eine Reihe gravierender, sich gegenseitig verstärkender Herausforderungen, vor denen der Lebensmittelsektor steht (Government Office for Science 2011). Das Ziel einer transformativen Entwicklung liegt in der drastischen Reduktion, der für das Bedarfsfeld Ernährung aufgewendeten Ressourcennutzung bei gleichzeitiger Sicherstellung eines gesundheitlich hochwertigen Verpflegungsangebots (Eberle et al. 2005, Lettenmeier et al. 2014).

Laut Rockström & Pavan (2016) sind alle globalen Nachhaltigkeitsziele (SDGs) direkt oder indirekt mit dem Produktions-Konsum-System Lebensmittel verknüpft. In den Unterzielen der SDGs wird es immer wieder adressiert: So postuliert das Ziel 12 „Für nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sorgen“ Ressourcen schonendes Wirtschaften und Halbierung der Lebensmittelverluste bis 2030 (UN 2015).

1.1 TRANSITION ZU EINER NACHHALTIGEN AUßER-HAUS-GASTRONOMIE

Das Projekt NAHGAST – Entwicklung, Erprobung und Verbreitung von Konzepten zum nachhaltigen Produzieren und Konsumieren in der Außer-Haus-Gastronomie zielt auf die Initiierung, Unterstützung und Verbreitung von Transformationsprozessen zum nachhaltigen Wirtschaften. Es fokussiert auf die Außer-Haus-Gastronomie, die mit 11,5 Mrd. Besucher*innen im Jahr 2015 einen erheblichen Einfluss auf das Ernährungsverhalten vieler Menschen in Deutschland hat (BVE 2016a). Gesellschaftliche Trends wie Individualisierung und Urbanisierung führen seit Jahren zur Flexibilisierung der Tagesabläufe und damit zu kontinuierlich steigenden Umsätzen der gesamten Branche. Die zunehmende Bedeutung der Außer-Haus-Gastronomie für die Verpflegung der Menschen bietet große Chancen und Potentiale für eine gesunde, genussvolle und alltagsadäquate wie auch umweltschonende

Ernährung (Eberle et al. 2005, Teitscheid 2013). Dies aber nur, wenn mögliche sozioökonomische und ökologische Effekte - negativer wie positiver Art - sichtbar und damit steuerbar werden.

Die Bedeutung der Außer-Haus-Gastronomie für die Nachhaltigkeits- und Transitionsforschung ergibt sich insbesondere daraus, dass die **Bereitstellung von Speiseangeboten (d.h. inklusive landwirtschaftlicher Produktion, Beschaffung, Zubereitung) professionell gesteuert** und jeden Tag aufs Neue mit dem Konsum und der sich ändernden Nachfrage in der Gesellschaft gespiegelt werden kann (Rückert-John 2005, Liedtke et al. 2015a). Die **Heterogenität und die Dynamik der Branche bezogen auf Betriebsformen und Gästestruktur** (Forschungsgruppe „Good Practice – Gemeinschaftsgastronomie“ 2008; Scheiper et al. 2016) bieten die Chance, das Produktions-Konsum-System der Außer-Haus-Gastronomie strukturell nachhaltiger auszurichten und dabei die Ernährungskompetenzen und den Genuss sowie ein qualitativ hochwertiges Angebot als wichtige Ankerpunkte zu berücksichtigen.

Das Ziel des Projektes ist ein Beitrag zur langfristigen Neuausrichtung der Außer-Haus-Branche auf Nachhaltigkeit – strukturell, organisatorisch und kommunikativ. Konkretisiert wird diese Idee vor dem Hintergrund folgender Forschungsvision:

*Konsument*innen decken aufgrund komplexer Lebens- und Arbeitssituationen einen signifikanten Teil ihrer täglichen Nahrungsaufnahme außer Haus ab. Trotzdem wollen sie nicht auf eine hohe ökologische und gesundheitliche Qualität der Speisen verzichten. Aufgrund von Innovationen im Speisenangebot, der Preisgestaltung, der Kennzeichnung und Darbietungsformen haben sie leichten Zugang zu preislich angemessenen, attraktiven und genussreichen Speisen, die ihrem gesundheitsorientierten und nachhaltigen Lebensstil entsprechen. Sie können darauf vertrauen, dass die Speisen entsprechend klar definierter ökologischer und sozialer Anforderungen hergestellt wurden, einen hohen Gesundheitswert haben und sich so für einen nachhaltigen und gesunden Lebensstil optimal eignen. Unternehmen der Außer-Haus-Gastronomie arbeiten, basierend auf der großen Nachfrage und den sich ändernden Konsumstilen, kontinuierlich an nachhaltigeren und gesünderen Speisenangeboten und entwickeln diese eng an den Kundenbedürfnissen und im Dialog mit den Kund*innen weiter.*

Die Forschungsvision verdeutlicht, dass Akteure der Unternehmen sowie Verbraucher*innen an diesem Prozess frühzeitig und durchgängig beteiligt werden müssen, um eine Nachhaltigkeitstransformation zu gestalten. Gleichzeitig ist auch der Gesamtkontext, in dem ein Unternehmen der Außer-Haus-Gastronomie steht, zu berücksichtigen.

Die Mahlzeit ist der Ausgangspunkt für das Projekt **NAHGAST**. Sie bildet die Schnittstelle beim Übergang zwischen Produktion und Konsum und wird im Kontext ihrer Wertschöpfungsketten betrachtet (siehe Abbildung 1). Alle Prozesse und Bedingungen sind dabei letztlich abhängig vom Umweltraum¹ (Opschoor & Weterings 1992) und damit von der Berücksichtigung nicht nur der Grenzen des menschlichen Ressourcenverbrauchs, sondern der planetarischen Grenzen² (u.a. Steffen et al. 2015) insgesamt.

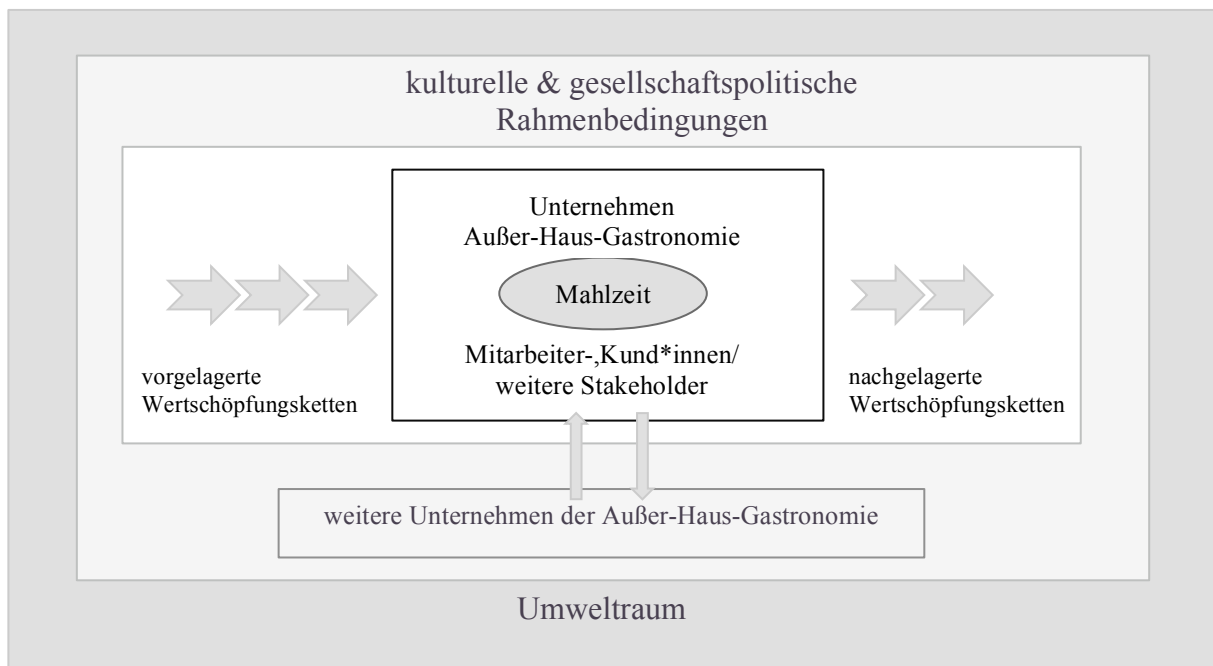


Abbildung 1: Rahmenbedingungen nachhaltigen Wirtschaftens in der Außer-Haus-Gastronomie

(Quelle: eigene Abbildung)

Durch die Gestaltung des Speisenangebots in der Interaktion mit Kund*innen eröffnen sich viele Möglichkeiten für einen Beitrag zu nachhaltigem Wirtschaften in der Außer-Haus-Gastronomie. Die Herausforderung besteht darin, die Praktiken mit den Akteuren (neu) zu gestalten (Shove 2012). Die Veränderung der Verhaltensmuster auf individueller Ebene kann über Interventionen bei Rezepturen und der Speiseplanung, aber auch im Bereich der Präsentation und Kommunikation der Speisen erfolgen, um Kund*innen eine nachhaltigere

¹ Der Begriff Umweltraum (Opschoor/Weterings 1992) "bezeichnet einen Möglichkeitsraum an Extraktion von Ressourcen in dem eine Gesellschaft produzieren und konsumieren kann, ohne die Grenzen der Regeneration (...) zu übersteigen" (Lukas et al. 2016, S. 104). Damit bietet der Umweltraum einen Gestaltungsspielraum für die Entwicklung von Produkt-Dienstleistungs-Systemen.

² Das Konzept der "planetarischen Grenzen" identifiziert 10 Bereiche, die die Grenzen der Belastbarkeit unseres Planeten bestimmen: Klimawandel, Ozeanversauerung, Verlust von biologischer Vielfalt, Landnutzungsveränderungen, Abbau der stratosphärischen Ozonschicht, globale Süßwassernutzung, Phosphoreintrag in die Biosphäre, Stickstoffeintrag in die Biosphäre, Verschmutzung durch Chemikalien (noch unbestimmt) und atmosphärische Aerosolbelastung (noch unbestimmt). Für drei Bereiche (Klimawandel, Biodiversität und Stickstoffeintrag in die Biosphäre) sind die planetarischen Grenzen bereits überschritten (Rockström et al. 2009, Steffen et al. 2015).

Speisenwahl zu ermöglichen. Grundlage hierfür können Hilfsmittel wie ein Leitbild zur nachhaltigen Außer-Haus-Gastronomie oder Indikatorensets zur Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung in der Produktion sein. Mitarbeiter*innen zu fördern und ihre Kompetenzen zu nutzen, ist dabei ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Im Kontext des **NAHGast** Projekts sind folgende Fragen zentral:

- *Welchem Leitbild folgt die Außer-Haus-Gastronomie im Laufe einer Transformation?*
- *Welche Ziele sind zur Gestaltung eines nachhaltigen Speisenangebots relevant?*
- *Wie kann ein nachhaltigeres Speisenangebot in Kooperation mit Unternehmen der Außer-Haus-Gastronomie definiert werden?*
- *Wie können Wahlbereitschaft und -kompetenz in Bezug auf eine nachhaltigere Speisenwahl partizipativ mit Verbraucher*innen gelenkt und entwickelt werden?*

Im Projekt **NAHGAST** werden damit wesentliche Handlungsfelder – Zukunfts- und Zielorientierung, Orientierung an Akteuren, Prozessen und Produkten sowie Kompetenzorientierung der Gesellschaft – einer Transformation hin zu einer ressourcenleichten, nachhaltigeren Gesellschaft adressiert (vgl. Liedtke et al. 2015b): Gemeinsame Zieldefinitionen und Kompetenzentwicklung in Richtung einer nachhaltigen Ernährung sowie die Umsetzung in ein Indikatoren-basiertes Managementsystem werden angestrebt, ohne die Akteursorientierung bzw. die Prozessorientierung zu vernachlässigen. Darüber hinaus wird berücksichtigt, dass die Potentiale aller Akteure nur gemeinsam genutzt und entwickelt werden können. Ein sinnvolles Gestalten der Strukturen für eine genussvolle und nachhaltigere Ernährung im Spektrum einer großen Angebotsvielfalt steht somit im Fokus.

Es soll ein Konzept einer kohlenstoffarmen, ressourceneffizienten und -schonenden sowie einer sozial inklusiven Wirtschaft gefördert werden, indem zum einen gemeinsam mit Akteuren aus dem Wirtschaftsbereich Konzepte und Strukturen für nachhaltige Produktinnovationen entwickelt und erprobt werden. In diesen Prozess werden die Präferenzen, Wünsche und Vorbehalte der Verbraucher*innen im Feld der Außer-Haus-Gastronomie frühzeitig einbezogen. Zum anderen soll das Konzept gefördert werden, indem getestet wird, durch welche Kommunikations- und Anreizsysteme Konsument*innen angeregt werden können, nachhaltigere Produktinnovationen nachzufragen.

Mit dieser Zielsetzung leitet das Projekt einen Beitrag zu Umsetzung des Sustainable Development Goals, insbesondere zum 12. Goal „Gewährleistung nachhaltiger Konsum- und Produktionsmuster“.

1.2 DIE RELEVANZ DES AUSSER-HAUS MARKTES FÜR NACHHALTIGE TRANSFORMATION

Die Außer-Haus-Gastronomie ist in Deutschland der zweitgrößte Absatzkanal der Ernährungsindustrie und ein wachsender Markt: Im Jahr 2015 wurde ein Umsatz von über 73,6 Mrd. € erzielt ein Anstieg von 3,6 % im Vergleich zum Vorjahr (BVE 2016). Die Zahl der Mahlzeiten, die zu Hause eingenommen werden, ging in dem Zeitraum von 2005 bis 2015 um mehr als drei Mrd. zurück (Statista 2015) und nahmen dafür außer Haus zu. Aufgrund der zunehmenden Bedeutsamkeit des Sektors ist in ihm ein wichtiges Handlungsfeld zu sehen, um die negativen Auswirkungen auf die Umwelt zu reduzieren. Aufgrund ihrer steigenden Bedeutung ist die Außer-Haus-Gastronomie auch seit längerem in den Fokus gesundheitspolitischer Akteure gerückt, denn die Qualität des Speisenangebots in diesem Bereich hat erheblichen Einfluss auf die Ernährungssituation der Menschen. Folgerichtig unterstützt eine flächendeckende Steigerung der Angebotsqualität gesundheitspolitische Ziele (BMELV 2007).

Die Entwicklung von alltagsadäquaten und anerkannten Konzepten zum nachhaltigen Handeln in der Praxis und zur Nachhaltigkeitsbewertung von Speiseangeboten ist daher in diesem Markt von hoher Relevanz. Bei Betrachtung der nachhaltigen Ernährung sind dabei die Nachhaltigkeitsdimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales entsprechend des Standes der wissenschaftlichen Debatte um die Dimension Gesundheit zu erweitern (Brunner/Schönberger 2005; Roehl/Strassner 2012; Koerber et al. 2004).

Bislang mangelt es aber sowohl an wissenschaftlich fundierten Bewertungsmethoden für Speisen und daraus abgeleitet an Konzepten zur nachhaltigen Weiterentwicklung von Angeboten, wie auch an wissenschaftlich fundierten Strategien zur Verbraucheransprache in diesem Kontext. Der Grund dafür ist unter anderem die Heterogenität des Außer-Haus-Gastronomie-Sektors, der von Imbissbuden über Großküchen bis zu Gourmetrestaurants reicht.

1.3 ZIELE UND AUFBAU DES VORLIEGENDEN ARBEITSPAPIERS

Das vorliegende Arbeitspapier analysiert den Status quo und schafft damit wichtige Grundlagen für die Auseinandersetzung mit den Potentialen einer nachhaltigen Transformation im Markt der Außer-Haus-Gastronomie. In Kapitel 1 werden der Projektkontext, das Verständnis von Nachhaltigkeit sowie der im Projekt verfolgte Forschungsansatz vorgestellt. Kapitel 2 setzt sich mit der Struktur und der wirtschaftlichen Bedeutung des Forschungsfeldes auseinander. Da die Literatur in Bezug auf die Struktur der Teilmärkte nicht eindeutig ist, erfolgt für das Projekt eine eigene Segmentierung dieses

heterogenen Marktes. Wie die Unternehmen des Außer-Haus-Gastronomie-Marktes selbst das Thema der Nachhaltigkeit aufnehmen und kommunizieren thematisiert Kapitel 3. Es erfolgt eine Auswertung der Nachhaltigkeitskommunikation von 52 Unternehmen der Branche sowie eine Analyse des Einsatzes von Umwelt- und Sozillabeln ermöglichen eine Bewertung des Status quo der Branche in Bezug auf die Integration von Nachhaltigkeitsanforderungen. Kapitel 4 setzt sich mit gesellschaftlichen Trends auseinander, die eine hohe Bedeutung für die Außer-Haus-Gastronomie haben und Treiber für Innovationen in diesem Markt sind. Es gilt zu klären, ob die identifizierten Trends mit dem hier im Vordergrund stehenden Ziel der nachhaltigen Transformation des Marktes übereinstimmen. Schließlich werden in Kapitel 5 die Erkenntnisse dieses Arbeitspapiers im Hinblick auf die weitere Forschungsarbeit sowie in Bezug auf Hemmnisse und Erfolgsfaktoren zur nachhaltigen Transformation dieser Branche zusammengefasst.

2 STRUKTUR UND WIRTSCHAFTLICHE BEDEUTUNG DES MARKTES

Die Zubereitung und der Konsum von Lebensmitteln außerhalb des Privathaushaltes sind in den letzten Jahren stetig gestiegen. Ausschlaggebend dafür sind gesellschaftliche Trends wie Individualisierung und die Zunahme der älteren Bevölkerung sowie Zeitknappheit und Flexibilisierung der Tagesabläufe. Daher ist die Außer-Haus-Gastronomie einer der am stärksten wachsenden Wirtschaftssektoren im Bereich der Ernährungsdienstleistungen (Rückert-John/Hugger/Bansbach 2005; Nestlé, 2012).

Die Außer-Haus-Gastronomie ist hinter dem Lebensmitteleinzelhandel der zweitgrößte Absatzweg für Lebensmittel. Bezogen auf Betriebsformen und Gästestruktur, ist dieses Segment des Ernährungssystems äußerst heterogen. Für eine Abgrenzung und Einordnung der im **NAHGAST**-Projekt zu erwartenden Forschungsergebnisse erfolgt deshalb zunächst eine für den Projektkontext relevante Segmentierung in Teilmärkte sowie eine Darstellung der Bedeutung der verschiedenen Teilsegmente der Außer-Haus-Gastronomie. Im Fokus stehen dabei die kennzeichnenden Merkmale der Teilmärkte, da diese relevante Rahmenbedingungen für die Entwicklung und Akzeptanz von nachhaltigen Angebotsformen darstellen. Ziel des Kapitels ist die Entwicklung eines umfassenden Verständnisses für den Markt und seiner Teilmärkte als Basis für das **NAHGAST**-Projekt. Die Darstellungen des Kapitels beruhen auf einer ausführlichen Literatur- und Internetrecherche.

2.1 DEFINITION UND EINTEILUNG IN TEILMÄRKTE

Die Außer-Haus-Gastronomie wird in der Literatur unterschiedlich definiert. Im Allgemeinen wird mit Außer-Haus-Gastronomie die Verpflegungsdienstleistung außerhalb des (eigenen oder fremden) Privathaushaltes bezeichnet, wobei eine Unterscheidung nach dem Ort des Verzehrs und nach dem Ort der Zubereitung erfolgen kann (Steinel 2008). So wird bspw. das Schulbrot im Privathaushalt zubereitet und außerhalb verzehrt, im Gegensatz zum Speisenlieferservice, bei dem außer Haus zubereitete Speisen im eigenen Haus verzehrt werden. Im Rahmen des **NAHGAST**-Projekts ist von Bedeutung, dass die Speisen „außerhalb des (eigenen oder fremden) Privathaushalts zubereitet wurden“ (Steinel 2008, S.12).

Die Betriebe des Außer-Haus-Gastronomie-Marktes unterscheiden sich bezüglich des Verpflegungsschwerpunktes und der Gästestruktur erheblich. Die Betriebsformen reichen von der Imbissbude bis zum Sternerestaurant, von kleinen Verpflegungsbetrieben, die wenige Gäste am Tag verpflegen beispielsweise in Kindertagesstätten, über die Verpflegung in Krankenhäusern, Behörden oder durch Caterer auf Großveranstaltungen mit bis zu mehreren Tausend Mahlzeiten pro Tag (Roehl/Strassner 2011, S.9). Die betriebswirtschaftliche Zielkonzeption der Unternehmen kann so sowohl gewinn- als auch wohlfahrtsorientiert sein, wobei Träger von gewinnorientierten Betrieben meist Einzelunternehmungen in privatrechtlicher Rechtsform sind. Wohlfahrtsorientierte Betriebe hingegen messen ihren Erfolg nicht am Unternehmensgewinn sondern an der Bedarfsdeckung der bedürftigen (oder unterstützungswürdigen) Menschen, für deren Unterstützung er gegründet wurde. Wirtschaftlichkeit definiert der wohlfahrtsorientierte Betrieb in der Regel als Minimierung der Kosten, während die Art der zu erbringenden Leistung fix bleibt. Träger von wohlfahrtsorientierten Betrieben sind Gebietskörperschaften (Kommunen, Landkreise, Länder, der Bund) oder Organisationen ohne Erwerbszweck (z. B. Verbände der freien Wohlfahrtspflege). Es können öffentlich-rechtliche (z. B. Körperschaft öffentlichen Rechts, Anstalt öffentlichen Rechts) oder privatrechtliche (GmbH, Verein, AG, Stiftung) Rechtsformen angewandt werden (Steinel 2008).

Die Struktur des Marktes kann insgesamt als heterogen und komplex beschrieben werden, weshalb auch eine einheitliche Beschreibung und Segmentierung des Marktes bisher fehlt. Aus diesem Grund wird im Rahmen des **NAHGAST**-Projektes auf Basis bestehender Einteilungen eine eigene Einteilung in Teilmärkte entwickelt (siehe **Abbildung 2**). Ziel ist es, einheitliche Begriffe zu verwenden und darüber hinaus unterschiedliche Merkmale verschiedener Teilmärkte, Segmente und Betriebstypen sowie die Ansprüche der Kundengruppen zu clustern, um diese für das Forschungsprojekt greifbar zu machen und eine für das Projekt übereinstimmende Basis zu generieren.

Zur differenzierten Beschreibung der Struktur des Marktes und seiner Eigenschaften wurden zunächst Übereinstimmungen und Unterschiede bestehender Einteilungen des Marktes analysiert (Forschungsgruppe „Good Practice – Gemeinschaftsgastronomie“ 2008; Peinelt/Wetterau 2015, BTG 2015; CHD-Expert Group 2006) und mit dem Fokus auf das Projektziel und im Forschungsteam diskutiert und angepasst.

Zunächst findet eine Abgrenzung der Teilmärkte Individual- und Gemeinschaftsgastronomie in Anlehnung an die Forschungsgruppe „Good Practice – Gemeinschaftsgastronomie“ (2008) statt. Ihre Darstellung zeichnet sich durch eine weitere Einteilung der Gemeinschaftsgastronomie in die Segmente Business, Care und Education aus, in denen sich die Praxispartner des **NAHGAST**-Projekts überwiegend wiederfinden. Zudem wird in Anlehnung an die Business Target Group (BTG 2015) als dritter Teilmarkt die Hauptkategorie „sonstiger Food Service“ aus der BTG-Klassifikation (BTG 2015) übernommen und eine weitere Unterteilung der Teilmärkte und Segmente in einzelne Betriebstypen (z. B. Schnellrestaurant, Alten-/Pflegeheime) vorgenommen. Aus der Projektperspektive steht die Einteilung in kommerziell (gewinnorientiert) und nicht-kommerziell (kostendeckend) wirtschaftende Betriebe bei Fragen nachhaltigen Wirtschaftens nicht im Vordergrund, weswegen diese nicht als Oberkategorien übernommen werden (siehe BTG 2015).

Auf Basis dieser Diskussionen wird für die **NAHGAST** Außer-Haus-Markt-Struktur eine Einteilung in Individual-, Gemeinschafts- und sonstiger Gastronomie gewählt und weiter differenziert (siehe Abbildung 2). Trotzdem ist eine eindeutige Zuordnung der einzelnen Unternehmen zu den Betriebstypen und Segmenten nicht immer möglich; in der Praxis sind die Betriebe häufig Mischformen, die aus wirtschaftlichen Gründen Verpflegungs-Dienstleistungen für diverse Zielgruppen oder Segmente erbringen.

Die Individualgastronomie und die Gemeinschaftsgastronomie unterscheiden sich grundsätzlich sowohl in ihrer Arbeitsweise und Angebotsform, als auch in ihrer Gästestruktur voneinander. Während zunächst alle anbietenden Marktteilnehmer*innen auf dem Außer-Haus-Markt das identische Ziel der zeit-, bedarfs-, und ortsgerechten Verpflegung ihrer Kund*innen haben, sind in der Individualgastronomie spezielle Speisenangebote für Einzelpersonen zu finden. Die Individualgastronomie ist der Allgemeinheit zugänglich und die Speisenbestellung kann individuell zu nicht festgelegten Zeitpunkten erfolgen. Zu diesem Segment zählen die Hotellerie, die Systemgastronomie sowie die klassischen Tisch-Service-Restaurants, Bars oder die Verpflegung an Bord von Transportmitteln.

In der Gemeinschaftsgastronomie ist dagegen das Speisenangebot an Gruppen beziehungsweise typisierte Einzelpersonen angepasst (Peinelt/Wetterau 2015). Das Ziel der

Gemeinschaftsgastronomie ist die bedarfsorientierte, zielgruppengerechte und kostendeckende Versorgung der Verpflegungsteilnehmer*innen. Oft ist die Bereitstellung von Speisen in Einrichtungen der Gemeinschaftsgastronomie, wie bspw. Schulen oder Krankenhäusern eine Sekundärleistung, die lediglich aus ihrer jeweiligen Primärfunktion (Bildung, Gesund werden etc.) abgeleitet ist. Daraus resultiert ein anderer Anspruch an die Verpflegungsdienstleistung.

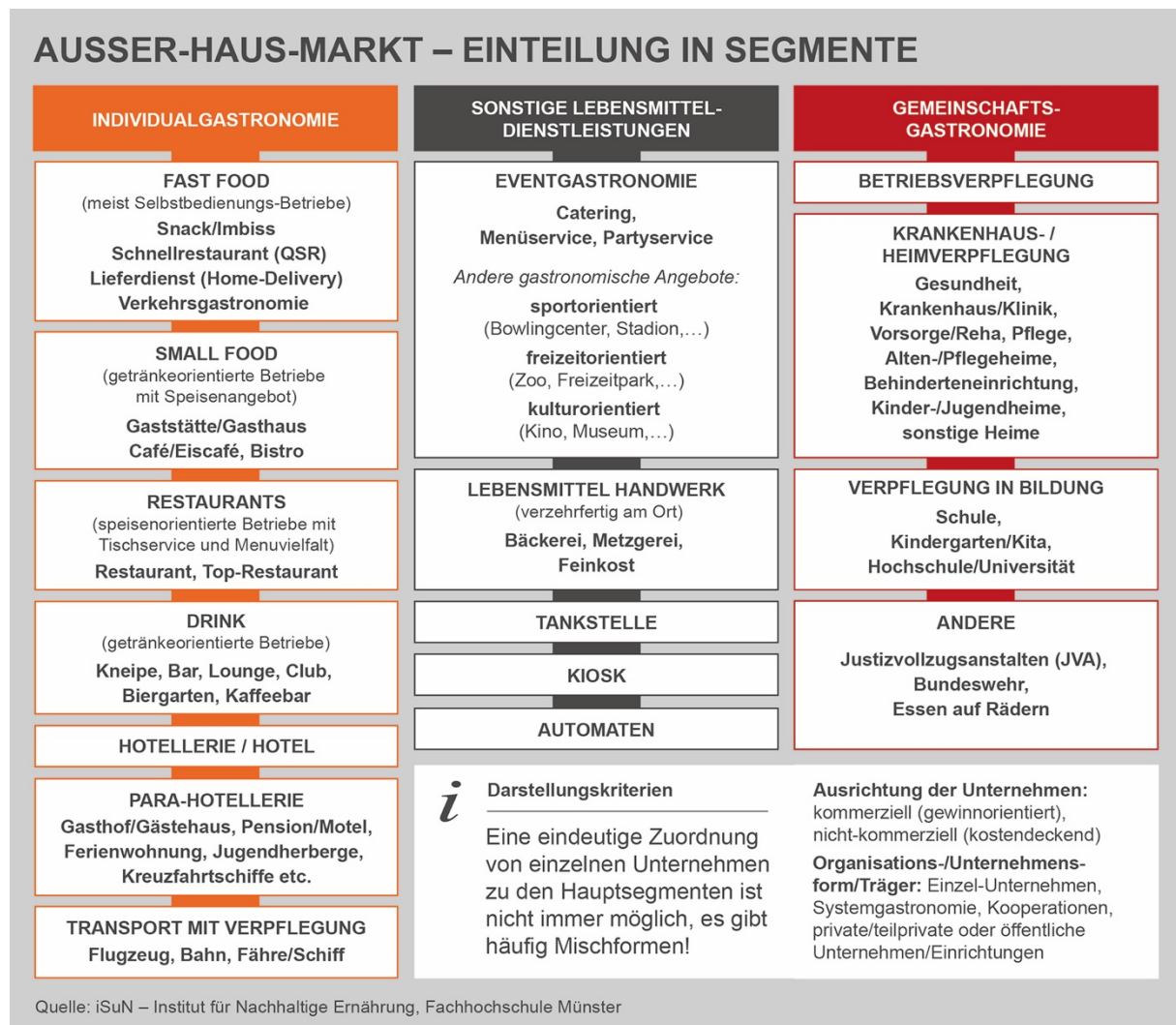


Abbildung 2: NAHGAST Außer-Haus-Gastronomie – Struktur, Einteilung des Außer-Haus-Marktes in seine Teilmärkte (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BTG 2015 ; Forschungsgruppe „Good Practice –Gemeinschaftsgastronomie“ 2008, CHD-Expert Group 2006)

Für Einrichtungen der Gemeinschaftsgastronomie hat sich in der Praxis die Einteilung nach ihren jeweiligen Verpflegungsgruppen etabliert. So werden im Segment *Business* überwiegend Mitarbeiter*innen der jeweiligen Betriebe verpflegt, im Segment *Care* sind die Gäste Patienten*innen, Bewohner*innen und werden in Einrichtungen wie Krankenhäusern oder Pflegeeinrichtungen betreut und im Segment *Education* sind die zu verpflegenden

Personen Kinder, Schüler*innen, Studierende oder Auszubildende in Schulen, Kindertagesstätten oder Mensen.

In dem Teilmarkt „Sonstige Lebensmitteldienstleistungen“ (siehe Abbildung 2) befinden sich in Anlehnung an die Business Target Group (2015) Bäckereien, Kioske, Metzgereien, Tankstellen und Feinkostläden. Außerdem wird die Event- und Partygastronomie und andere Orte mit gastronomischem Angebot wie das Fußballstation, der Zoo oder das Kino hier einsortiert.

2.2 STATISTISCHE LÜCKEN BEI DER ERFASSUNG DES FORSCHUNGSFELDES

Auf der Seite der Anbieter bildet die Gastro-Umsatzsteuerstatistik des Statistischen Bundesamtes die Datenbasis. In 2013 setzten die in der Statistik erfassten Unternehmen 69,6 Mrd. € netto (ohne MwSt.) um. Die Gastro-Umsatzsteuerstatistik weist allerdings Lücken im Bereich der wichtigen Wachstumsmärkte „sonstigen Lebensmitteldienstleistungen“ (siehe Abbildung 2) auf. So findet immer mehr Konsum an den Schnittstellen zu anderen Lebensbereichen wie bspw. im Verkehr (Tankstellen), bei Sport- oder Freizeitaktivitäten (z. B. Popcorn/Getränke im Bowlingcenter oder Kino) sowie im Einzelhandel (Bistros) statt. Die Umsätze der Gastronomie sind in diesen Bereichen ein sekundäres Geschäftsfeld, so dass diese in der Umsatzsteuerstatistik einer anderen Branche aufgeführt werden. Darüber hinaus werden im Segment der Gemeinschaftsgastronomie in der Gastro-Umsatzsteuerstatistik nur die Erlöse der Pachtkantinen und Caterer erfasst, nicht jedoch das größere Feld der Eigenregie-Betriebe wie bspw. Daimler, Siemens oder Bayer Gastronomie (Deutscher Fachverlag 2014). Diese Betriebsgastronomie in Eigenregie erzielte jedoch in 2013 einen Umsatz von 14,9 Mrd. € (Peinelt/Wetterau 2015). Zudem ist das Segment der Gemeinschaftsgastronomie volumentechnisch unterrepräsentiert aufgrund des niedrigeren Niveaus der Verkaufspreise durch Subventionen und Sozialleistungen (Deutscher Fachverlag 2014).

Auch auf der Nachfrageseite gibt es Bereiche, die statistisch nicht erfasst werden. Hierzu zählt z. B. der Verzehr in Krankenhäusern, Seniorenheimen und Gefängnissen. So spiegeln die Konsumausgaben im Außer-Haus Markt mit etwa 74 Mrd. € in 2015 nur einen Teil des Marktvolums wieder. Aufgrund von gesellschaftlichen Gegebenheiten und Trends geht die Branche davon aus, dass sich der Wachstumstrend der letzten beiden Jahre fortsetzen wird (BVE 2016b). Damit hat die Außer-Haus-Gastronomie einen erheblichen Einfluss auf die Ernährungssituation und das Ernährungsverhalten vieler unterschiedlicher Menschen in

Deutschland. So wurden bspw. für das Jahr 2015 11,5 Mrd. Besucher*innen ermittelt, die im Durchschnitt pro Besuch 6,39 € ausgaben (BVE 2016a).

2.3 DIE TEILMÄRKTE DER AUßER-HAUS GASTRONOMIE

Die drei Teilmärkte Individualgastronomie, Gemeinschaftsgastronomie und Sonstige Lebensmittel-Dienstleistungen unterscheiden sich in ihrer Bedeutung am Markt sowie in weiteren Merkmalen, wie Zielsetzung, Gäste- und Verpflegungsstruktur, Angebotsformen etc. Zudem unterliegen die verschiedenen Teilmärkte teilweise unterschiedlichen Rahmenbedingungen von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Im Folgenden werden diese Unterschiede herausgearbeitet. Dabei wird der Schwerpunkt auf die Gemeinschaftsverpflegung mit seinen drei Segmenten Business, Education und Care gelegt, da aus diesen Segmenten die im **NAHGAST**-Projekt vertretenen Praxispartner überwiegend stammen.

2.3.1 Individualgastronomie

Die Individualgastronomie ist das umsatzstärkste Segment des Außer-Haus-Marktes so erzielten bspw. alleine Restaurants und die Hotellerie im Jahr 2015 mit über 52 Mrd. € rund zwei Drittel der Verbraucherausgaben. An diesem Volumen hat insbesondere die Schnell- bzw. Systemgastronomie einen großen Anteil mit Unternehmen, wie *Mc Donald`s*, *Burger King* und *Subway* sowie der *Aral AG* in der Verkehrsgastronomie und *Ikea* im Quickservice. Insgesamt zeigt sich, bei stetigem Wachstum des Umsatzes, auf dem deutschen Markt eine Reduzierung der Unternehmenszahlen (Food-Service 2015). Die Praxispartner des **NAHGAST**-Projektes lassen sich nicht direkt diesem Segment zuordnen, weshalb hierauf nicht weiter eingegangen wird.

2.3.2 Gemeinschaftsgastronomie

Das Marktvolumen der Gemeinschaftsgastronomie wird auf circa 18,3 Mrd. € geschätzt, wobei der Teilbereich der Betriebsverpflegung einen Anteil von knapp 80 % (14,8 Mrd. €) hat. Der Anteil der Verpflegung in Krankenhäusern oder Senioreneinrichtungen beträgt etwa 14 % (2,6 Mrd. €). Den geringsten Anteil haben die Kita-, Schulverpflegung mit knapp 5 % (0,9 Mrd. €) (GV-Praxis o.J.). Führendes Unternehmen der Gemeinschaftsgastronomie ist im Segment *Business* die *Compass Group*, *Sodexo* im Bereich *Education* und *Klüh Catering GmbH* im Bereich *Care* (Deutscher Fachverlag 2015).

Tabelle 1: Übersicht der Segmente der Gemeinschaftsgastronomie nach verschiedenen Kennzahlen (eigene Darstellung nach GV Praxis o.J.; Schmid 2014b; Peinelt/Wetterau 2015; Blum/Lehmann 2014; k. A. = keine Angaben)

	Segmente der Gemeinschaftsgastronomie			
Kennzahl	Business	Education (Kita und Schule)	Education (Hochschule)	Care
Marktvolumen in Mrd. € pro Jahr	14,8	0,9	0,4	2,6
Anzahl der Unternehmen/ Einrichtungen in Deutschland (o.J./2013)	13.800 Betriebsrestaurants	52.000 Kitas, 17.000 Ganztagsschulen	925 Mensen und Cafeterien	2.XY Krankenhäuser und Reha-Kliniken; 13.030 Träger von Pflegeeinrichtungen (18 Caterer mit 742 Verträgen)
Anzahl der Verpflegungsteilnehmer*innen	9,5 Mio. täglich (1,6 Mrd. jährlich)	5-15% von 5 Mio. täglich.	90 Mio. jährlich (37 % der Studierenden)	k. A.
Durchschnittliche Kosten pro Besuch/Tag	3,71 € Ausgaben pro Essen	2,40 – 3,50 € Ausgaben pro Essen	k. A.	4,00 - 4,78 € tägl. Wareneinsatz pro VT

Business

Im Segment *Business* bieten etwa 13.800 Unternehmen Mittagessen für Ihre Mitarbeiter*innen an, wovon ca. 9.000 die Küche in Eigenregie betreiben. Die größten Eigenregie-Betriebsrestaurants sind dabei in der *Daimler AG*, in der *Volkswagen AG* sowie bei der *BMW AG* und bei der *Siemens AG* (Peinelt/Wetterau 2015, S.12 nach gv-Praxis 06/2014). Nur etwa 35 % aller deutschen Unternehmen nutzen das Angebot eines externen Dienstleisters, also die Führung der Betriebsgastronomie in Fremdregie (*Contract Caterer*). Die Top 28 Unternehmen dieser Branche, also *Contract Caterer* ohne *Airline*, Verkehrs- oder *Event-Catering* erlösten im Jahr 2013 rund 3 Mrd. €, wobei die fünf größten Unternehmen dieser Branche gemessen am Nettoumsatz (in Mio. €, 2013) *Compass*, *Aramark*, *Sodexo*, *Dussmann* und *Apetito* sind (Schmid 2014a). Insgesamt speisen täglich um die 9,5 Mio. Menschen in den Betriebskantinen (ca. 1,6 Mrd. „Verzehrsvfälle“ jährlich) und geben im Durchschnitt 3,71 € dafür aus (Schmid 2014b). Die Herausforderungen in der Betriebsverpflegung liegen laut einer Befragung für 42 % der Teilnehmer*innen in der

Kostensituation (Peinelt/Wetterau 2015, S.13). Betriebskantinen sind auf Subventionen des Unternehmens angewiesen, um Arbeitnehmer*innen eine preislich angemessene Verpflegung zu gewährleisten. Die Managementebene der Küchen steht vor der Herausforderung, besonders effizient zu arbeiten (DEHOGA 2012).

Education

Die Herausforderungen im Segment *Education* finden sich ebenfalls in den strukturellen Gegebenheiten dieses Teilmarktes wieder, so gelten in der Schulverpflegung je nach Bundesland, Kommune und Schule andere Regelungen und Grundvoraussetzungen bezüglich der Verpflegung. Aus diesem Grund erfordert der Bereich der Schulverpflegung ein sehr differenziertes Angebotsspektrum, individuelle Konzepte sowie Flexibilität in Bezug auf den Arbeitsalltag (DEHOGA 2012). In Deutschland gibt es ca. 52.000 Kita-Einrichtungen und etwa 17.000 Ganztagschulen (Stand 2013) mit über 5 Mio. potentiellen Verpflegungsteilnehmer*innen (Kinder, Schüler*innen, Lehrkräfte und weiteres Personal). Allerdings nutzen nur etwa 5 bis 15 % der Schüler*innen das tägliche Mittagsangebot mit einem Durchschnittspreis von 2,40 € in Kitas und 3,50 € in Schulen. In der überwiegenden Anzahl der Schulen und Kitas wird das Mittagessen nicht vor Ort gekocht, sondern durch externe Caterer (Fremdbezug) warm angeliefert (*Warmverpflegung/Cook & Hold*). So wurden im Jahr 2013 insgesamt etwa 209 Mio. Essen ausgegeben und ein Gesamtjahresumsatz von ca. 733 Mio. € erzielt (Peinelt/Wetterau 2015, S.17).

Neben der Kita- und Schulverpflegung betreiben im Segment *Education* zudem 58 Studierendenwerke des Deutschen Studierendenwerkes 925 Mensen und Cafeterien an Hochschulen und geben pro Jahr ca. 90 Mio. Essen aus. Rund 37 % der Studierenden besuchen die Mensa oder Cafeteria im Schnitt drei Mal die Woche und essen dort überwiegend zu Mittag, d.h. Frühstück, Zwischenmahlzeiten und Abendessen machen nur einen geringen Anteil der eingenommenen Mahlzeiten aus. Mit einem Gesamtjahresumsatz von etwa 415 Mio. € in 2013 zählen Studierendenwerke, trotz ihrer gemeinnützigen Ausrichtung zu den *Big Playern* im Markt und damit zu einem der größten Segmente der Gemeinschaftsgastronomie in Deutschland (Peinelt/Wetterau 2015, S.17). Die DEHOGA beschreibt, dass die Verpflegung von Studierenden in Mensen, Bistros und Cafés im Gegensatz zur Kita- und Schulverpflegung eher experimentierfreudig, modern und innovativ ist. Aufgrund der konkurrierenden Angebote von Schnellrestaurants, Imbissen oder Cafés in der Nähe der Hochschuleinrichtungen, sollten Mensen, etc. ein breitgefächertes Angebot ausweisen, um wettbewerbsfähig agieren zu können (DEHOGA 2012).

Care

Im Segment der *Care*-Einrichtungen wirken staatliche Institutionen von Bund, Ländern und Kommunen in Form von Gesetzgebungen, Vorschriften oder Bedingungen an der Ausgestaltung des Gesundheitswesens mit. So entscheidet bspw. der Bundestag auch über Rahmenbedingungen der Krankenhausversorgung und -finanzierung (Gerlinger/Wolfram 2014). Der Kosten- und Rationalisierungsdruck hat sich in den letzten Jahren erhöht, was sich auf die sogenannten patientenfernen Bereiche wie Speiserversorgung, Wäsche und Reinigung sowie auf die Qualität dieser Dienstleistungen auswirkt. So wurden Küchenbereiche ausgelagert, fusioniert oder geschlossen und Investitionen zur Verbesserung der Speiserversorgung ausgesetzt (Eiff 2012, S.85). Zudem sind in vielen Unternehmen des Care-Sektors in den letzten Jahren für die Dienstleistungen in den Wirtschafts- und Versorgungsbereichen aus Gründen der Kosteneinsparung Servicegesellschaften gegründet worden (Deutscher Fachverlag 2014, S.38; Blum/Lehmann 2014). Führende Klinik-Caterer wie *Klüh*, *Sodexo* oder *Apetito Catering* erwirtschaften mittlerweile einen beachtlichen Anteil ihres Umsatzes aus Service GmbHs (Blum/Lehmann 2014). Der Wareneinsatzwert pro Patient und Tag lag 2013 bei 4,78 € (Blum/Lehmann 2014).

Die Anzahl der Seniorenheime hat aufgrund unserer alternden Gesellschaft in den letzten Jahren zugenommen, von 8.859 Trägern von Pflegeeinrichtungen im Jahr 1999 auf 13.030 Träger in 2013 (Gesundheitsberichterstattung des Bundes 2015), was darauf schließen lässt, dass auch die zu verpflegenden Gäste in diesem Segment angestiegen ist. Laut gv-praxis-Rangliste haben sich 18 Caterer mit 742 Verträgen (durchschnittlicher Umsatz von 524.472 € täglich) auf dieses sensible Segment ausgerichtet mit *Apetito Catering* an der Spitze gefolgt von *Dussmann*, *Victor's*, *SV* und *Klüh* (Schmid 2014a). Der reine Wareneinsatz pro Tag und Bewohner (Beköstigungstag) liegt in diesem Segment bei 4,00 € im Durchschnitt (Peinelt, Wetterau 2015, S.16).

2.3.3 Sonstige Verpflegungsdienstleistungen

Ebenfalls das Segment der sonstigen Verpflegungsdienstleistungen profitiert vom wachsenden Außer-Haus-Markt. Im Lebensmittelhandwerk konnten bspw. im Jahr 2013 in den 13.171 deutschen Bäckereien ein Gesamtumsatz von 13,18 Mrd. Euro erwirtschaftet werden (Handwerksblatt 2014). Neben dem Lebensmittelhandwerk spielen auch Convenience-Shops wie Tankstellen, Kioske, Bahnhofshops, Trinkhallen oder auch Automaten (Swoboda et al. 1998) eine Rolle. Deutsche Tankstellen und Kioske konnten durch den Absatz von Lebensmitteln im Jahr 2006 zusammen einen Umsatz von 22,85 Mrd. Euro verzeichnen, was 15 % des Umsatzes des deutschen Lebensmitteleinzelhandels

entspricht (Ettinger 2010, S.3). Ein Warenumsatz von etwa 2,5 Mrd. Euro wird jährlich mit den insgesamt 500.000 Getränke- und Verpflegungsautomaten in Deutschland erzielt (BDV 2017). In der Event- oder Erlebnisgastronomie wurde im Jahr 2015 ein Umsatz von 12,8 Mio. Euro erwirtschaftet (NDP Group 2017). Da sich die Praxispartner des **NAHGAST**-Projektes auch nicht direkt in diesem Segment verorten lassen, wird hierauf nicht weiter eingegangen.

2.4 AUSGEWÄHLTE MERKMALE DES TEILMARKTES GEMEINSCHAFTSGASTRONOMIE

Das **NAHGAST**-Projekt setzt sich mit den Potentialen einer nachhaltigen Transformation der Verpflegung außer Haus auseinander. Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt dabei auf dem Teilmarkt der Gemeinschaftsgastronomie. Um ein umfassendes Verständnis dieses Teilmarkts der Außer-Haus-Gastronomie zu entwickeln, ist eine vertiefende Betrachtung seiner Strukturen, Routinen und Besonderheiten sinnvoll. Mit dem Ziel, Hemmnisse und fördernde Faktoren im Bereich der Gemeinschaftsgastronomie – aus der die Praxispartner des Projektes im Wesentlichen kommen – zu identifizieren, werden die Segmente *Education*, *Business* und *Care* in diesem Kapitel im Hinblick auf folgende Merkmale näher betrachtet:

- Qualifikation des Personals
- Wareneinsatzsystem - Conveniencegrad
- Kosten-und Preisgestaltung
- Bestell- und Abrechnungssysteme
- Beschaffung

Die konkreten Arbeitsbedingungen in den Betrieben der Teilmärkte haben wesentlichen Einfluss auf ihre Fähigkeit, Veränderungen umzusetzen und damit auf einen nachhaltigen Transfer der Branche. Die ausgewählten Merkmale erlauben Aussagen über Handlungsspielräume für Innovationen, bzw. eine Abschätzung des Aufwandes der dafür notwendig ist.

2.4.1 Merkmal: Qualifikation des Personals

Durch die in Kapitel 2.3 beschriebenen strukturellen Veränderungen und den zunehmenden Kostendruck im Markt der Gemeinschaftsgastronomie sind in den letzten Jahren verschiedene Küchenprozesse ausgelagert worden, der Einsatz von Convenience-Produkten ist gestiegen und die Anstellung von qualifiziertem Personal ist gesunken - auch aufgrund des in diesem Bereich evidenten Fachkräftemangels. So ist der Fachkräfteanteil bspw. im Bereich *Care* in Klinikküchen auf bis zu unter 30 % und in Heimküchen auf bis zu unter 50 % gesunken (Rapp 2007). Der Trend geht hin zu flexibleren Beschäftigungsverhältnissen mit

einem höheren Anteil an Hilfskräften, um die Personalkosten zu verringern und damit Fixkosten zu variabilisieren (ebd.). Steinel und Müller (2006) zeigen, dass mit steigender Küchengröße der Anteil an Managementkräften am gesamten Personalbestand abnimmt und der prozentuale Anteil an Hilfskräften steigt. So haben kleinere Küchen pro Beköstigungstag (BKT³) im Durchschnitt einen höheren Personalbestand als mittelgroße und große Küchen. Des Weiteren zeigen Steinel und Müller (2006), dass Einrichtungen aus dem Segment *Business* den größten Personalbestand haben (2,27 Vollzeitstellen für 10.000 BKT im Jahr) gefolgt vom Segment *Care* (1,61 Vollzeitstellen pro 10.000 BKT und Jahr) und *Education* (1,47 Vollzeitstellen pro 10.000 BKT und Jahr). In allen Segmenten werden 50% bis 60% der Vollzeitstellen durch Hilfskräfte besetzt. Die restlichen 40% bis 50% verteilen sich fast jeweils zur Hälfte auf Management- und Fachkräfte (Steinel/Müller, 2006).

Mit diesem geringer werdenden Anteil an Fachkräften fällt auch der Grad an Professionalisierung in der Branche; Wissen und Kompetenzen bezüglich der Zubereitung und Verarbeitung von Lebensmitteln nehmen ab.

2.4.2 Merkmal: Wareneinsatzsystem – Conveniencegrad

Der Einsatz von Convenience-Produkten, vor allem von Tiefkühlprodukten, ist in der Gemeinschaftsgastronomie in den vergangenen Jahren stetig angestiegen. Je nach Fertigungsstufe der eingesetzten Lebensmittel können Arbeitsschritte vereinfacht und beschleunigt werden, wodurch wiederum Personal eingespart werden kann (Rapp 2007). Welche Teilmärkte der Gemeinschaftsgastronomie, Convenience Produkte⁴ (Art und Menge) nutzen, ist noch nicht ausreichend erforscht. Es gibt jedoch einzelne Befragungen von Betrieben in den jeweiligen Sektoren wie bspw. die Marktstudie „Der Außer-Haus-Markt – Strukturen der kommerziellen Gastronomie und Arbeitsplatzverpflegung“ aus dem Jahr 2006. Diese liefert einen ersten, allerdings nicht repräsentativen Einblick, in die Nutzung von Convenience-Produkten in den Bereichen *Care* und *Business*. Danach nutzen Einrichtungen im Bereich *Care* zu 68 % Convenience-Produkte (dazu zählen Tiefkühlkost, trockene Fertigprodukte und *chilled food*) - 32% der Lebensmittel werden frisch beschafft und zubereitet. Im Bereich *Business* ist diese Gewichtung ähnlich. Hier verwenden die Küchen rund 65 % Convenience Produkte und 35 % frische Lebensmittel. (Kirchmann & Michels 2008). sich fast jeweils zur Hälfte auf Management- und Fachkräfte (Steinel/Müller, 2006). Weit verbreitet ist das System der Mischküche in Betrieben der Gemeinschaftsgastronomie -

³ Beköstigungstag = umfasst die komplette tägliche Verpflegung pro Patient (alle Haupt- und Zwischenmahlzeiten). Begriff aus dem Care-Catering - durch die Angabe der BKT weiß der Caterer, wie viele Mahlzeiten pro Tag geliefert werden müssen (<https://catering.dussmann.com/essen-trinken/catering-glossar/b/bekoestigungstage/>, Zugriff 12.12.2016)

⁴ Conveniencestufen: 0 = unbehandelte Ware/Grundstufe; 1 = küchenfertig; 2 = garfertig; 3 = aufbereitet; 4 = regenerierfertig; 5 = verzehr-/tischfertig (Rapp 2007).

besonders aber in Betrieben des Segments Business und Care (siehe Abbildung 3). Bei der Produktion in der Frisch- und Mischküche werden sowohl frische, als auch aufbereitete Waren für die Speisenherstellung verwendet. Im Education-Bereich wird neben der Mischküche auch häufig das Prinzip der Aufbereitung angewendet. In diesem Fall werden vor Ort keine Speisen vor- oder zubereitet, sondern lediglich gelagert, aufbereitet und ausgegeben. Diese Verpflegungsform ist auch üblich für das Reiscatering in Bahn oder Flugzeug (Arens-Azevêdo/Lichtenberg 2011).

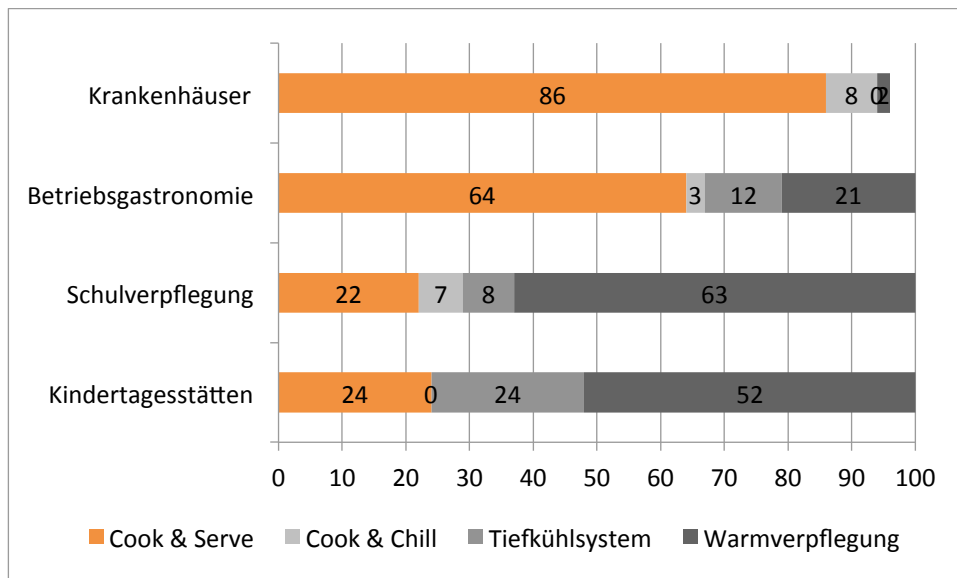


Abbildung 3: Anteil der Verpflegungssysteme an den GV-Segmenten (Quelle Arens-Azevêdo/Lichtenberg 2011)

Kartoffel-, Gemüse- und Fischspeisen werden in den befragten Einrichtungen überwiegend (zu 61-73 %) aus garfertigen (Conveniencestufe 2) Lebensmittel zubereitet, d. h. die Produkte sind ohne weitere Vorbereitung garfertig. Der Wareneinsatz an Lebensmitteln, die lediglich aufbereitet werden müssen (Conveniencestufe 3) (Anteil von 5 bis 14 %) oder die bereits verzehrfertig (Conveniencestufe 5) sind (Anteil von 5 %) ist bei allen vier Lebensmittelgruppen am geringsten

2.4.3 Merkmal: Kosten- und Preisgestaltung

Betriebe der Gemeinschaftsgastronomie wirtschaften meist wohlfahrtsorientiert (bedarfswirtschaftlich) mit dem Ziel die Bedarfe und Bedürfnisse (z. B. Sättigungs-, Nährstoff- und Erholungsbedarf) der Verpflegungsteilnehmer*innen zu befriedigen (Steinel 2008, S.21). Es muss jedoch auch Einkommen erzielt werden, um das Ziel der Bedürfnisbefriedigung kontinuierlich erfüllen zu können. Die Wohlfahrtsorientierung der meisten Gemeinschaftsgastronomie-Betriebe zeigt sich darin, dass die Preise für die Gerichte meistens ideal kostendeckend gesetzt und somit fair für die Konsumenten sind (Forschungsgruppe „Good Practice – Gemeinschaftsgastronomie“ 2008, S.4). Teilweise

liegen die Preise sogar unter den tatsächlichen Kosten für die Verpflegung, d. h., dass die Kosten nicht komplett von den Essensteilnehmenden getragen werden, da der Betrieb (direkt oder indirekt) subventioniert wird (Steinel 2008, S.21).

Dabei hängen die anfallenden Kosten in Betrieben der Gemeinschaftsgastronomie nicht in erster Linie von der Art der Einrichtung ab (*Business, Education* oder *Care*), sondern vielmehr von dem Verpflegungssystem, wie die in Tabelle 2: Aufteilung der Kostenarten und Verkaufspreise nach Verpflegungssystem (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Arens-Azevêdo & Lichtenberg, 2011) dargestellt ist (Arens-Azevêdo & Lichtenberg, 2011).

Tabelle 2: Aufteilung der Kostenarten und Verkaufspreise nach Verpflegungssystem (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Arens-Azevêdo & Lichtenberg, 2011)

Kostenarten	Verpflegungssysteme		
	Frisch- und Mischküchen	Cook & Chill und Tiefkühlsystem	Warmverpflegung
Personalkosten	50 %	40 %	35-38 %
Wareneinsatzkosten	45 %	55 %	>60 %
Betriebskosten	3-5 %		
Übliche Verkaufspreise pro Menü	5,00- 8,00 €	4,50-5,50 €	4,00-5,00 €

Die Preise ergeben sich aus dem Wareneinsatz, der Energie-, Wasser- und Entsorgungskosten, Investitionskosten, Zinsen, Abschreibungen und Wartungen sowie aus den Personalkosten. Außerdem handelt es sich bei diesen Preisgestaltungen um Praxiswerte, die jedoch Schwankungen unterliegen können. Z.B. wenn ein hoher Anteil ökologisch verarbeiteter Produkte eingesetzt wird. Je mehr Essensteilnehmer*innen die Einrichtung zu verpflegen hat, desto günstiger gestaltet sich das Menü (Arens-Azevêdo/Lichtenberg 2011).

2.4.4 Merkmal: Bestell- und Abrechnungssysteme

Grundsätzlich geben Bestellsysteme darüber Auskunft, wie die Essenteilnehmer*innen über das Angebot informiert werden, in welcher Form sie die Speisen auswählen und wie diese Auswahl an die Küche der Verpflegungseinrichtung kommuniziert wird (Steinel 2008, S.60). Gegenüber der Individual- sowie Systemgastronomie wechselt das Speisenangebot in der Gemeinschaftsgastronomie täglich, bzw. die Wochenspeisepläne rotieren in einem festgelegten Rhythmus. Aus diesem Grund ist es wichtig und sinnvoll, die

Essensteilnehmer*innen täglich über das vorhandene Speisenangebot zu informieren. Zu welchem Zeitpunkt die Informationen übermittelt werden, obliegt der Verpflegungseinrichtung selbst. Außerdem spielen der Ort der Information (zentral: z. B. Aufsteller vor Ort oder dezentral: z. B. Onlinespeiseplan), das Mittel der Information (z. B. Aushänge, Schauteller, elektronische Medien) sowie der Inhalt der Information (z. B. Beschreibung des Gerichtes, Nährwertangaben, Allergenkezeichnung) eine entscheidende Rolle für den Bestellprozess (Steinel 2008).

Wie die Essenteilnehmer*innen oder Verantwortliche (bspw. Erzieherin in der Kita) ihre ausgewählten Gerichte dann bestellen, ist von Einrichtung zu Einrichtung unterschiedlich geregelt. Auf der einen Seite können die Gerichte mündlich, unmittelbar an der Essensausgabe bestellt werden. Auf der anderen Seite kann der Bestellvorgang im Vorfeld erfolgen und mit Hilfe von schriftlichen oder elektronischen Formularen o.Ä. unterstützt werden. Im *Care*-Sektor hat sich bspw. für Krankenhäuser ein individuell gestaltetes Kartensystem bewährt. Die Essensteilnehmer*innen können sich täglich zwischen den angebotenen Speisekomponenten entscheiden, indem sie diese ankreuzen (Steinel 2008). Bei der Hälfte der befragten Allgemeinkrankenhäuser werden die Speisenwünsche über das Pflegepersonal erfasst. Seit 2009 ist diese Zahl jedoch rückläufig und die Speisenwünsche werden in etwa einem Drittel der Krankenhäuser durch „Hostessen“ und das Servicepersonal der Küche aufgenommen (DKI/K&P Consulting 2013, S.11). Ein in der Zukunft eher realistischeres Bestellsystem wird durch elektronische Hilfsmittel gekennzeichnet sein (Steinel 2008, S.65f.). Der Einsatz von z. B. Tablets für das Bestellen von Speisen im Voraus ist bereits gängige Praxis.

Für das Abrechnungssystem ist entscheidend, welche Art von Zahlungsmittel verwendet wird. Prinzipiell wird zwischen der Bezahlung in bar bzw. halbbar und der bargeldlosen Bezahlung unterschieden. Anwendbare Zahlungsmethoden in der GV sind bspw. Bargeld, Wertmarken, Guthaben-, Bank-, Kredit- oder Geldkarten, Kontoabzug, Lohnabzug sowie die Überweisung gegen Rechnung (Steinel 2008).

2.4.5 Merkmal: Beschaffung – Warenströme

Ein zentraler Aspekt bei der nachhaltigen Entwicklung von betrieblen der Außer-Haus-Gastronomie ist die Beschaffung und die Transparenz der Warenströme. So bietet die nachfolgende Grafik einen Überblick über die Lebensmittel-Wertschöpfungskette der Außer-Haus-Gastronomie und die möglichen Stufen von der Primärproduktion bis zum Endkonsumenten.

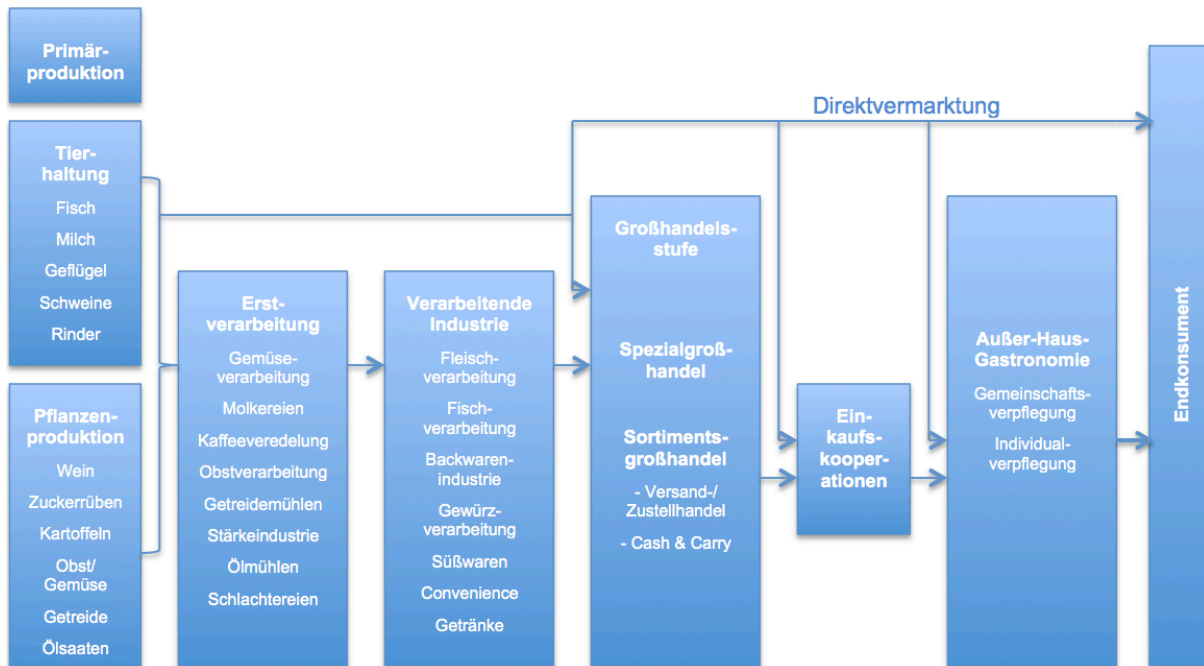


Abbildung 4: Wertschöpfungskette Lebensmittel der Außer-Haus-Gastronomie (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an den deutschen Sparkassen- und Giroverband e. V. (2013), S.19)

Insbesondere die Stufe des Handels ist undurchsichtig, was die Warenströme und Beschaffungspraktiken angeht. Als zentrale Abnehmergruppe der Großhandelsstufe konnte der Branchenreport der Sparkassen Finanzgruppe das kleinstrukturierte Nahrungsmittelhandwerk, Tankstellen, Imbissgeschäfte, Automatenbetreiber, Kioske, Trinkhallen und den weitaus bedeutenderen Zweig des Gastronomiegewerbes identifizieren. Immer öfter schließen sich insbesondere kleine und mittlere Unternehmen der Außer-Haus-Gastronomie zu Einkaufsgemeinschaften zusammen. „Grundsätzlich versteht man unter einer Einkaufsgemeinschaft einen freiwilligen Zusammenschluss von Unternehmen, die gemeinsam ihre Waren einkaufen, um so günstigere Preise zu erzielen und die Kosten für Zwischenhandel und Logistik senken zu können“ (Catering Management 2010). Aufgrund des wachsenden Kostendrucks und einer steigenden Bedeutung einer systematischen Einkaufsoptimierung in der Branche wird davon ausgegangen, dass auch Einkaufskooperationen immer relevanter werden (Catering Management 2010).

Welche Produkte und Mengen an die Außer-Haus-Gastronomie über die Stufe des Handels, der verarbeitenden Industrie bzw. über die Direktvermarktung strömen, ist bisher kaum bekannt. Ebenfalls undurchsichtig ist, ob es Beschaffungsunterschiede in den verschiedenen Teilsegmenten gibt. Erste Gespräche, die mit führenden Contract-Caterern der Gemeinschaftsverpflegung und einer Einkaufsgesellschaft⁵ geführt wurden, zeigen ein uneiniges Bild. Vier der fünf befragten Caterer gaben an, keine Unterschiede in der

⁵ im Rahmen einer Masterarbeit

Beschaffung für die verschiedenen Tätigkeitsfelder zu haben. Die Einkaufsgesellschaft verwies dagegen auf eine differenzierte Produkt- sowie Lieferantenauswahl. Auch das fünfte Catering-Unternehmen gab Unterschiede in seiner Beschaffungspraxis an.

3 STATUS-QUO-ANALYSE

Dieses Kapitel konzentriert sich auf die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen der Außer-Haus-Gastronomie. Obwohl anzunehmen ist, dass die Unternehmen nicht alle Nachhaltigkeitsaktivitäten kommunizieren und somit vielleicht relevante Tätigkeiten nicht erfasst wurden, bietet sie dennoch einen guten Ansatzpunkt, um eine Vorstellung über aktuell von Unternehmen schon genutzte Strategien, Instrumente und Maßnahmen zu bekommen.

Die Unternehmen berichten zu einer großen Bandbreite von Nachhaltigkeitsthemen. Allerdings sind erhebliche Unterschiede im Umfang und in der Qualität der kommunizierten Inhalte festzustellen. Besonders bei größeren Unternehmen, die sich spezieller mit einer gesunden Ernährung befassen, ist eine deutliche umfangreichere Kommunikation zu verzeichnen. Zudem werden einige Themenbereiche stärker fokussiert als andere. So werden im Bereich „ökologische Aspekte in der Speisenplanung, -produktion und im Speisenangebot“ oft nur Themen wie Rohstoffe, Abfall und generelles Energiemanagement angesprochen oder im Bereich der „Verantwortung in der Lieferkette“ eingesetzte Standards und Labels in den Vordergrund gerückt.

Dabei befinden sich einige Unternehmen in einer Vorreiterposition, wie bspw. das Deutsche Studierendenwerk (siehe auch <http://www.studentenwerke.de/de/node/1697>), das unter anderem eigene Leitlinien für einen nachhaltigen Lebensmitteleinkauf erstellt, in denen sich die „sieben Grundsätze“ bzw. die „Nachhaltigkeitsqualitäten“ (siehe Kapitel 1.2) wiederfinden. Produkte aus der Region, biologische und fair gehandelte Lebensmittel sowie Fisch aus nachhaltigem Fang bzw. Fleisch aus artgerechter Haltung werden bevorzugt bezogen. Außerdem werden vorrangig Lebensmittel mit möglichst wenigen Zusatzstoffen eingekauft. In den Bereichen Verpackungen, Energiemanagement oder Mitarbeiterführung ist ebenfalls ein nachhaltiges Wirtschaften zu erkennen (Deutsches Studierendenwerk 2016).

Anders ist es beim Thema „gesundheitliche Verantwortung“. Dieser Bereich wird häufig kommuniziert. Besonders die Lebensmittelsicherheit und entsprechende Konzepte zur Umsetzung werden dargestellt, auch gesetzlich vorgeschriebene Anforderungen (z.B. HACCP) werden aufgegriffen und durch Bilder oder in Textform veranschaulicht.

Unternehmen der Außer-Haus-Gastronomie integrieren bereits einige Label und Standards in ihre Nachhaltigkeitskommunikation. Insbesondere große Unternehmen, wie McDonald's, Aramark, Tchibo oder die Compass Group, geben an, Nachhaltigkeit in unterschiedlichen Geschäftsbereichen umzusetzen, zu messen und zu bewerten. Aber auch die Studierendenwerke und andere Unternehmen der Gemeinschaftsgastronomie wie die LWL Klinik in Münster setzen bereits vielfältige Nachhaltigkeitsmaßnahmen um, welche auch zertifiziert und regelmäßig auditiert werden. Mit Ausnahme von Bio-Betrieben spielen Labels und Standards insbesondere bei kleinen Unternehmen der Individualgastronomie jedoch meist keine Rolle. Zumeist werden auch nur einzelne Aspekte der Nachhaltigkeit (z.B. die Bio-Zertifizierung oder der Einsatz von Fairtrade-Produkten) umgesetzt. Insgesamt scheint die Transparenz in Bezug auf Nachhaltigkeit entlang der Wertschöpfungskette der Lebensmittel in der Außer-Haus-Gastronomie erheblicher niedriger zu sein, als im Lebensmitteleinzelhandel. Kund*innen orientieren sich eher nach der Qualität der Küche (Erfahrungswerte, Michelin-Sterne, Kochmützen etc.) als an Labels oder Siegeln.

3.1 ANALYSE DER NACHHALTIGKEITSKOMMUNIKATION VON UNTERNEHMEN DER AUSSER-HAUS-GASTRONOMIE

Untersucht wird die internetgestützte Nachhaltigkeitskommunikation von 51 vorwiegend deutschen Unternehmen der Außer-Haus-Branche im Frühjahr 2015 (April bis Juni). Da lediglich von den Unternehmen selbst kommunizierte Inhalte ausgewertet werden, können Nachhaltigkeitsaktivitäten von Unternehmen weder vollständig erfasst, noch kann abgebildet werden was davon tatsächlich und in welchem Umfang umgesetzt wird. Insbesondere die Liste der untersuchten Unternehmen aus dem Bereich der Individualgastronomie zeigt, dass eine schriftliche und/oder mediale Nachhaltigkeitskommunikation offensichtlich an eine gewisse Unternehmensgröße gebunden ist. Die große Anzahl der Klein- und Kleinstunternehmen können in dieser Analyse nicht berücksichtigt werden, da sie die gesuchten Themen nicht mit Hilfe von Berichten oder auf ihren Internetseiten kommunizieren. Die folgende Darstellung der Ergebnisse der Auswertung bezieht sich demnach nur auf einen relativ kleinen Teil der Unternehmen der Branche.

3.1.1 Methodisches Vorgehen zur Analyse der Nachhaltigkeitskommunikation

Die Analyse der Nachhaltigkeitskommunikation erfolgt in zwei Schritten. Im ersten Schritt wird ein Querschnitt der Branche abgebildet. Dazu werden Unternehmen aus den Segmenten Gemeinschaftsgastronomie, Individualgastronomie und sonstige Lebensmitteldienstleistungen identifiziert. Die Auswahl der Unternehmen erfolgt mit Hilfe des

„Jahrbuch der Außer-Haus-Gastronomie 2013/2014“ (Deutscher Fachverlag 2014). Aus dem Jahrbuch geht eine Unterteilung der Unternehmen in den Bereichen „Event/ Messe/ Sport-Catering“, „Freizeitgastronomie“, „Quickservice-Gastronomie“, „Handelsgastronomie“, „Verkehrsgastronomie“, „Freizeitgastronomie“ und „Kaffeebar-Konzepte“ hervor, die durch „Backwaren-Filialisten“ (cafe-future.net o.J.) und „Metzger-Finalisten“ (Deutscher Fachverlag 2016) ergänzt werden. Zudem werden die umsatzstärksten Unternehmen aus dem Bereich Gemeinschaftsgastronomie, Hochschulgastronomie (Deutscher Fachverlag 2014) sowie Unternehmen aus der Systemgastronomie (BdS 2016) identifiziert. Anschließend erfolgt eine Anpassung, beziehungsweise Erweiterung der Auswahl der Unternehmen mit dem Ziel eine möglichst heterogene Verteilung der in 2.1 beschriebenen Segmente des Außer-Haus-Marktes zu erreichen, d.h. aus jedem Teilmarkt soll in etwa die gleiche Anzahl von Unternehmen analysiert werden.

Im zweiten Schritt werden im Internet verfügbare Dokumente der Nachhaltigkeitskommunikation der Unternehmen mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) analysiert. Die Dokumentenanalyse findet mit der Software MAXQDA (Version 11) statt.

Dabei wird ein deduktives Verfahren genutzt: Die Kategorien zur Auswertung werden vor der Sichtung des Textmaterials erstellt. Als analytischer Rahmen wird auf der Grundlage der Kriterien für die Bewertung der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (Gebauer/Hoffmann/Westermann 2011) ein eigenes leicht modifiziertes Kategoriensystem erstellt (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3: Kategoriensystem zur Analyse der Kommunikation von Unternehmen und Unternehmensverbänden der Außer-Haus-Gastronomie (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gebauer/Hoffmann/Westermann 2011)

Kategorie	Beschreibung	Beispiele
1. Unternehmensprofil	Kurze Analyse Unternehmen/Unternehmensverband	Angaben zu Beschäftigtenzahl, Gesamtumsatz, Standorten
2. Leitbild, Vision und Werte mit Nachhaltigkeitsbezug	Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in Kultur, Vision, Strategie, Management	Angaben zu Nachhaltigkeitsleitbild, -visionen und Werten im Unternehmen
3. Nachhaltigkeitsstrategie und -management	Aussagen zur Integration von Nachhaltigkeitsthemen in das Managementsystem	Planung, Integration und Umgang mit Nachhaltigkeitsaspekten im Unternehmen sowie Berücksichtigung von Auswirkungen unternehmerischen Handels auf Nachhaltigkeit
4. Ziele und Maßnahmen	Stellungnahmen zur Zielsetzungen in den	Darstellung von Zielen mit Bezug zur Nachhaltigkeit (ökologisch, sozial,

	einzelnen Dimensionen der Nachhaltigkeit	gesundheitslich, ökonomisch)
5. Interessen der Mitarbeiter*innen	Stellungnahmen zum Umgang und Förderung mit/von Mitarbeitern	Angaben zur Entgeltpolitik, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, Arbeitszeitmodelle, Vielfalt und Chancengleichheit, Arbeitssicherheit und Mitarbeiter*innenzufriedenheit
6. Ökologische Aspekte in der Produktentwicklung, -produktion und im Speisenangebot	Stellungnahmen zu ökologischen Auswirkungen der Produktion/ Produkte sowie Maßnahmen zur Verbesserung	Energiemanagement, Schadstoffeinträge in Luft und Wasser, Ressourcenverbrauch, Qualität der eingesetzten Rohstoffe/ Lebensmittel (z.B. Bezug ökologisch erzeugter Lebensmittel), Abfallmanagement
7. Gesundheitliche Verantwortung	Stellungnahmen zur gesundheitlichen Auswirkungen der Speisen und Produkte sowie Maßnahmen zur Verbesserung	Konzepte und Maßnahmen zur Förderung einer gesunden Ernährung, Ernährungsphysiologische Qualität der Speisen, Berücksichtigung der Lebensmittelsicherheit und spezifischer Verbrauchergruppen (z.B. Allergiker*innen)
8. Kunden- und Verbraucherorientierung	Maßnahmen zum Verbraucherschutz und zur -aufklärung sowie Berücksichtigung von Kundenwünschen	Angaben zur Ermittlung und Berücksichtigung von Kundenwünschen, Produktinformationen und -werbung, Maßnahmen zum Verbraucher- und Datenschutz
9. Verantwortung in der Lieferkette	Stellungnahme zum Umgang mit Lieferanten und Einsatz von Managementsystemen zur Verbesserung	Angaben zu sozialen und ökologischen Konzepten und Maßnahmen entlang der Lieferkette, beispielsweise die Berücksichtigung von Umwelt- und Sozialstandards, Tierschutz
10. Gesellschaftliche Verantwortung	Stellungnahme zu Steuerung der Auswirkungen auf das lokale Umfeld und Informationen zu Nachhaltigkeitsinitiativen	Angaben zu Auswirkungen auf das lokale Umfeld, Aktivitäten zur Förderung gemeinnütziger Zwecke

Es werden insbesondere Informationen von Internetseiten oder aus Nachhaltigkeits- und Umweltberichten gesichtet. Die Analyse stützt sich dementsprechend nicht auf die tatsächlichen Nachhaltigkeitsaktivitäten, sondern auf das, was Unternehmen kommunizieren. Insgesamt wurden in 281 gesichteten Dokumenten der 51 Unternehmen 1.497 Textstellen den entsprechenden Kategorien zugeordnet.

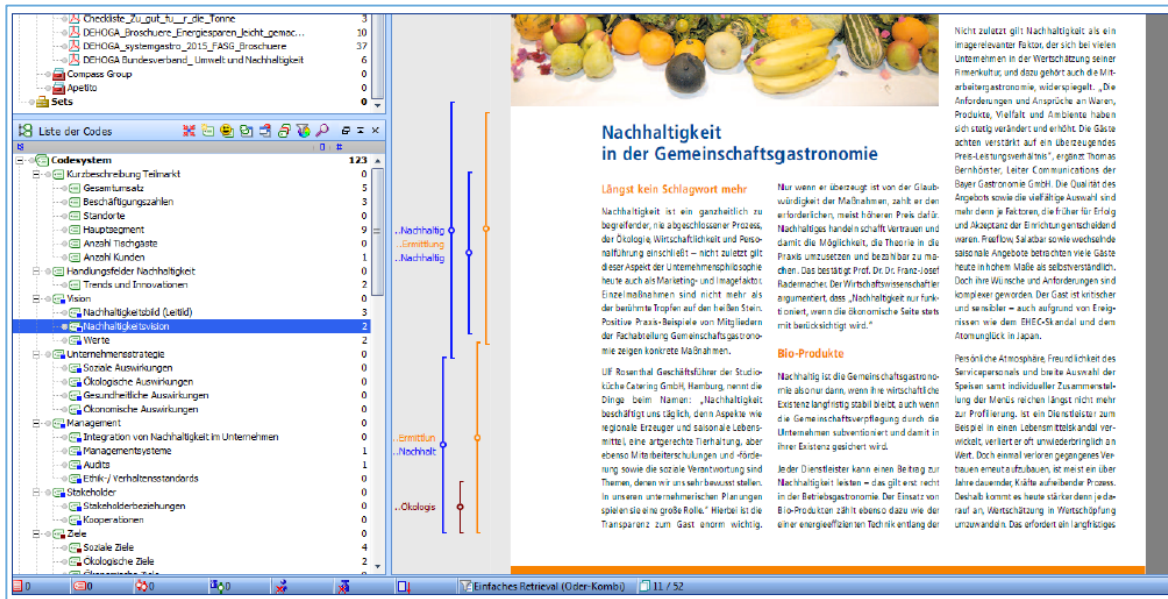


Abbildung 5: Beispiel-Ansicht der MAXQDA-Auswertung: Zuordnung von Textstellen zu den vorher festgelegten Codes (Kategorien)

3.1.2 Ergebnisse der Analyse zur Nachhaltigkeitskommunikation

Von den untersuchten 51 Unternehmen stammen 24 aus dem Bereich der Gemeinschaftsgastronomie, 18 aus der Individualgastronomie und neun aus dem sonstigen Lebensmitteldienstleistungsbereich, wobei eine genaue Abgrenzung aufgrund des vielseitigen Angebots nur bei wenigen Unternehmen eindeutig getroffen werden kann. Die Einteilung (siehe Tabelle 4) erfolgte nach dem Teilmarkt. Insbesondere die Liste der untersuchten Unternehmen aus dem Bereich der Individualgastronomie zeigt, dass eine schriftliche und/oder mediale Nachhaltigkeitskommunikation an eine gewisse Unternehmensgröße gebunden ist. Die große Anzahl der Klein- und Kleinstunternehmen in diesem Teilmarkt können in dieser Analyse nicht berücksichtigt werden, da sie die gesuchten Themen nicht mit Hilfe von Berichten oder auf ihren Internetseiten kommunizieren. Der relativ neue Trend des Food Bloggings, in dem jetzt auch kleine Anbieter im Internet Gehör finden und zwar nicht explizit zu Nachhaltigkeit wohl aber zu regional, traditionell und Bio kommunizieren, konnte im Rahmen dieser Untersuchung noch nicht berücksichtigt werden.

Tabelle 4: Untersuchte Unternehmen (n = 51) (Quelle: eigene Darstellung)

Gemeinschaftsgastronomie	Individualgastronomie	Sonstige Lebensmitteldienstleistungen
LWL Klinik Münster	McDonald's*	K&U Bäckerei
Sodexo	Joey's Pizza	Kamps
Mensverein Rheine	Burgerlich	Unser Heimatbäcker
Upgrade Hospitality	Vapiano	Fischer (Metzgerei)
Compass Group	Gastrokanne	Richter (Metzgerei)

Feinkost Käfer	Coffee Fellows	Schäfers Brot- und Kuchenspezialisten
apetito*	Chicco di caffè	Meisterbäckerei Steinecke
Aramark	Segafredo Zanetti	vinzenzmurr (Metzgerei)
L & D	Tchibo*	Münsteraner Dienstleistungsservice (Catering)
SV Group*	Meatery	
Dorfner Gruppe	Maxi-Autohof	
Studierendenwerke ⁶	La Place	
Dussmann Group und Service	KFC	
Kühl Group und Service	GinYuu	
Kochkunst	Coa	
	Burger King	
	Autogrill	
	Allresto	

Anmerkung: Unternehmen die mit einem „*“ versehen sind, haben einen Nachhaltigkeitsbericht.

Das Spektrum der analysierten Unternehmen bildet die Heterogenität des Marktes ab. Es reicht von Unternehmen mit unter hundert bis hin zu Unternehmen mit mehreren Mio. Besucher*innen pro Tag in Deutschland bzw. einigen wenigen bis hin zu 60.000 Mitarbeiter*innen. Nur wenige der analysierten Unternehmen (siehe Tabelle 4) haben bereits einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht, hier ist eine eindeutige Korrelation zur Unternehmensgröße erkennbar. Insgesamt bildet die Untersuchung ein breites Spektrum der Nachhaltigkeitskommunikation im Außer-Haus-Markt ab.

Die Vorstellung der Ergebnisse erfolgt entlang der in Tabelle 3 vorgestellten Kategorien.

Kategorie 1: Unternehmensprofil

Viele Unternehmen kommunizieren die in der ersten Kategorie „Unternehmensprofil“ zugrundeliegenden Kriterien nur unvollständig. Angaben zu Standorten, sowie Beschäftigungszahlen werden unter Kategorien wie „über uns“ kommuniziert. Hingegen wird der Gesamtumsatz, als Teil der Beschreibung des Unternehmensprofils, nur selten angegeben.

Kategorie 2: Leitbild, Vision und Werte mit Nachhaltigkeitsbezug

Das in der zweiten Kategorie dargelegte Nachhaltigkeitsleitbild beschreibt nicht nur die generelle Ausrichtung des Unternehmens, sondern geht insbesondere auf ökologische, soziale, ökonomische und gesundheitliche Kriterien ein. Grundsätzlich kommunizieren die ausgewählten Unternehmen nachhaltigkeitsrelevante Aspekte im allgemeinen Leitbild und

⁶ Studierendenwerke in Dresden, Frankfurt, Hamburg, Niederbayern, Thüringen, Berlin, Bochum, Köln, Münster und München

greifen diese in ihrer Wertevorstellung auf. Ganz konkret betitelte Nachhaltigkeitsvisionen und/ oder –Leitbilder werden hingegen nur im Kontext eines Nachhaltigkeitsberichts kommuniziert und sind aufgrund der insgesamt geringen Anzahl der Berichte nur eher selten zu finden.

Unternehmen, die ein Nachhaltigkeitsleitbild oder die nachhaltigkeitsrelevante Aspekte in ihrem allgemeinen Leitbild kommunizieren, nutzen hier Redewendungen wie „nachhaltiges Handeln verfestigen“ und die Berücksichtigung oder Bewahrung der „inter- und intragenerative Gerechtigkeit“. Auf ökologischer Ebene sind im Leitbild und in der Vision die „Verantwortung gegenüber der Umwelt“, „nachhaltiger Umgang mit Ressourcen“, der „Umweltschutz“ und die „regionale Herkunft der Produkte“ von Bedeutung. Soziale bzw. kulturelle Leitbildkriterien beinhalten Aspekte zur „Kundenzufriedenheit“ sowie zur „traditionellen Herstellung und Zubereitung“ der Produkte. Weniger werden ökonomische oder gesundheitliche Kriterien wie „zukunftsorientiertes Wachsen“ oder „Frische der Rohstoffe/ Produkte“ und „kulinarische Vielfalt“ kommuniziert. Häufig werden neben dem Nachhaltigkeitsleitbild der Unternehmenskultur zugrunde liegende Werte kommuniziert; Beispiele sind „Verantwortung auf sozialer oder ökologischer Ebene“, ein „wertschätzender Umgang“, „Respekt“ sowie „Fairness“, „Vertrauen“ und „Integrität“ erwähnt.

Das Familienunternehmen Tchibo orientiert sich seit über 60 Jahren am Leitbild des „ehrbaren Kaufmanns“: Wir denken langfristig und betrachten es als unsere unternehmerische Verpflichtung, Verantwortung für unser Handeln zu übernehmen. In sämtlichen Prozessen berücksichtigen wir deshalb die Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit auf Mensch und Umwelt und sichern dadurch zugleich auf lange Sicht unseren wirtschaftlichen Erfolg. (Tchibo)

In der nächsten Umgebung einkaufen, um regionale Spezialitäten zu fertigen und regional zu vermarkten. Das ist unser Credo. (Metzgerei Vinzenzmurr)

„No ordinary Hamburger!“ ist unsere Philosophie und die leben wir auch! Nachhaltigkeit, Qualität und vor allem selbstgemacht ist unser Anspruch! Nachhaltigkeitsvision. (Burgerlich)

Nachhaltige Entwicklung ist kein abgeschlossener, sondern ein fortschreitender Prozess. Daher sucht ARAMARK stets nach neuen Chancen und Möglichkeiten, um ökologisch, ökonomisch und sozial verantwortungsvoll zu wirtschaften. (Aramark)

Als Familienunternehmen liegen unsere Wurzeln im „Echt Erzgebirgischen“ – und dieser Tradition fühlen wir uns verpflichtet. Qualität und Frische haben für uns höchste Priorität. (Fleischerei Richter)

Das apetito Leitbild setzt Prinzipien wie Vertrauen, Verantwortung und Nachhaltigkeit als Grundwerte der Unternehmenskultur voraus. (apetito)

Unerschütterliche Integrität ist die Grundlage des Vertrauens zwischen uns allen. (Vapiano)

Verlässlichkeit und Beständigkeit sind für uns zentrale Elemente unserer Grundüberzeugung. (Dorfner Gruppe)

Kategorien 3/4: Nachhaltigkeitsstrategie und -management/ Ziele und Maßnahmen

Beim Schritt vom Leitbild zur Strategie erfolgt eine deutliche Reduktion der Themen. Aussagen zur Strategie und daraus abgeleiteten Zielen und Maßnahmen konzentrieren sich (falls vorhanden) auf die ökologischen, sozialen und ökonomische Auswirkungen des Unternehmens. Darunter werden Ziele wie „Erhöhung der Effizienz durch Energieeinsparung“, „Förderung und Erweiterung der nachhaltigen Erzeugung“, „langfristige Gewinnerzielung“ oder auf sozialer Ebene „Mitarbeiterförderung durch das Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen“ genannt. Diese Aspekte werden in den Dimensionen Ökologie und Soziales überwiegend kommuniziert (siehe Abbildung 6). Besonders Unternehmen mit Nachhaltigkeits- oder Umweltberichten kommunizieren in diesem Bereich. Strategien, Ziele und Maßnahmen zu gesundheitlichen Aspekten werden hingegen vernachlässigt. Eine Konkretisierung der Werteorientierung erfolgt in der Regel ebenfalls nicht.

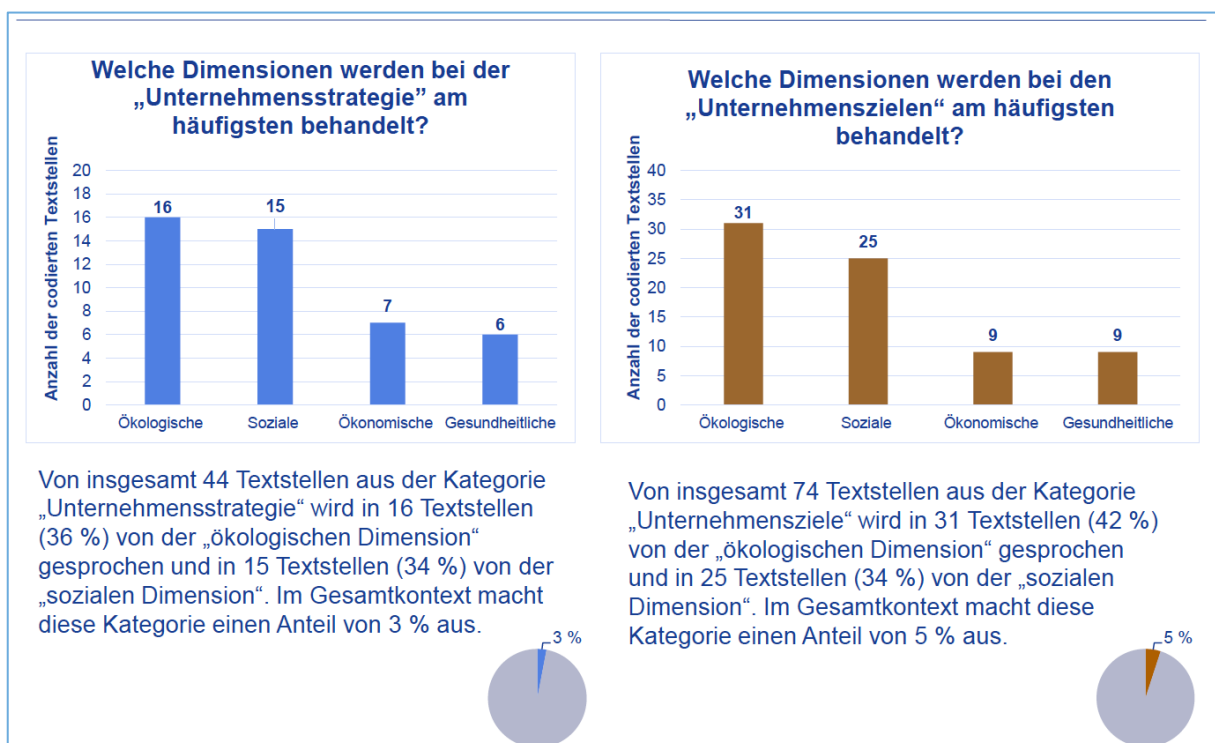


Abbildung 6: Dimensionen der Nachhaltigkeitskommunikation bezüglich der Unternehmensstrategie und – Zielen (Quelle: eigene Darstellung)

Kategorie 5: Interessen der Mitarbeiter*innen

Die Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiter*innen drückt sich insbesondere in der Kommunikation hinsichtlich der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeiter*innen aus (siehe Abbildung 7). Hier werden zahlreiche Maßnahmen von Unternehmen genannt, wie sie Mitarbeiter*innen bestmöglich qualifizieren und somit auch zur Mitarbeiterbindung bzw. -zufriedenheit beitragen. Andere Aspekte wie „Entgeltpolitik“ „Persönlichkeitsrechte“, „Interessenvertretung“, „Vielfalt und Chancengleichheit“, „Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz“ und „Arbeitszeitmodelle“ werden hingegen nur von wenigen Unternehmen kommuniziert. Insgesamt ist die Unternehmenskommunikation in dieser Kategorie zurückhaltend.

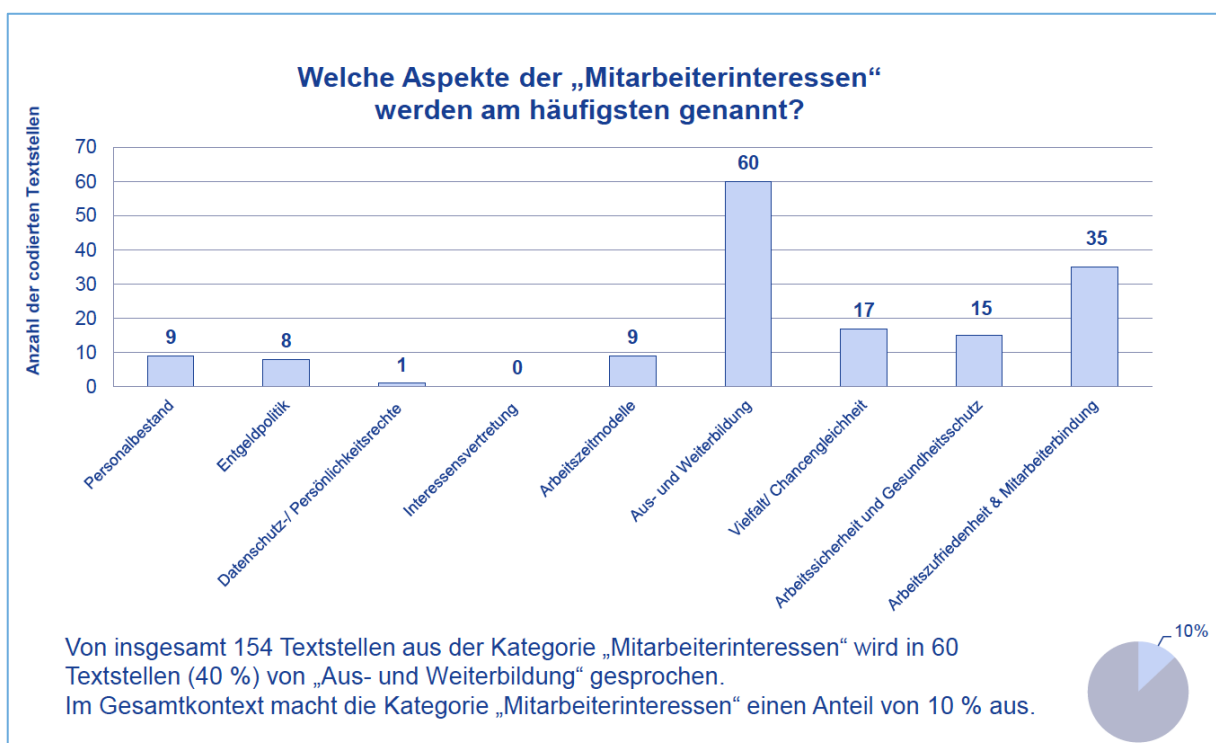


Abbildung 7: Aspekte der Nachhaltigkeitskommunikation in der Kategorie "Mitarbeiterinteressen" (Quelle: eigene Darstellung)

Kategorie 6: Ökologische Aspekte in der Produktentwicklung, Produktion und im Speisenangebot

Im Gesamtkontext betrachtet wird die Kategorie eher weniger kommuniziert, Schwerpunkte sind jedoch zu erkennen. Im Bereich der Produktion werden insbesondere Themen wie Energiemanagement und Klimaschutz sowie Erhöhung der Energieeffizienz durch unterschiedlichste Maßnahmen dargelegt (siehe Abbildung 8). Seltener werden die beschriebenen Maßnahmen in den Kontext „ Senkung der der CO₂-Emissionen“ gestellt, vereinzelt wird über Ausgleichszahlungen gesprochen. Luft-, Wasser-, und Lärmemissionen

sowie der Bereich Logistik und Verkehr sind hingegen Themen, die nur sehr selten bis gar nicht kommuniziert werden. Auffällig innerhalb dieser Kategorie ist die Häufigkeit der Nennungen „Rohstoffe“ unter ökologischen Gesichtspunkten. Hier sind die meisten Nennungen zu verzeichnen, da Themen wie „Regionalität“, „Saisonalität“, „ökologische Beschaffung/ Zubereitung“ oder auch „vegetarische/ vegane Menülinien“ für sehr viele Unternehmen Ansatzpunkte zum Handeln sind. Jedoch wird nicht thematisiert wie Nachhaltigkeit in der Produktentwicklung berücksichtigt wird. Konzepte zum Umgang mit einer möglichen Rohstoffverknappung oder der Verbrauch stofflicher Ressourcen sind ebenfalls nicht zu finden. Der Bereich des „Abfallmanagements“ wird im Vergleich zu anderen Kategorien eher seltener genannt, bietet aber für einige Unternehmen vielfältige Handlungsansätze. Hier kommunizieren Unternehmen über Themen wie „Mülltrennung“, „umweltschonende Entsorgung“ oder die „Weiterverwertung von Abfällen“.

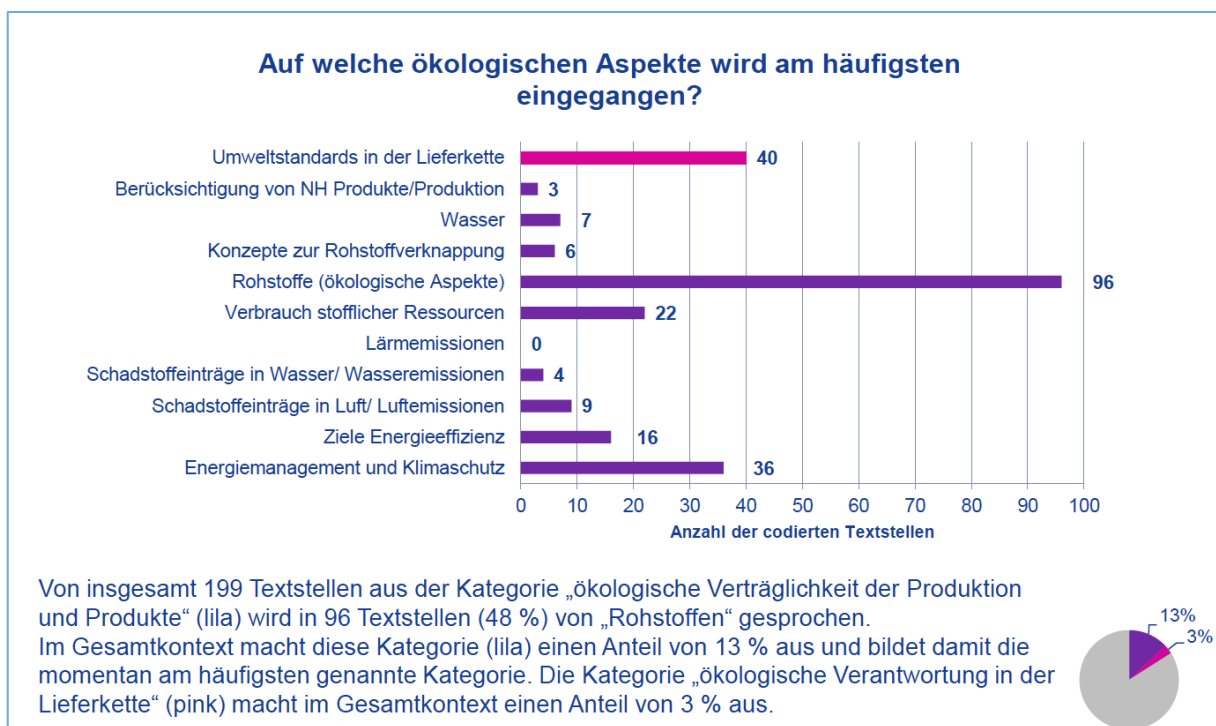


Abbildung 8: Kommunikation von ökologischen Nachhaltigkeitsaspekten (Quelle: eigene Darstellung)

Kategorie 7: Gesundheitliche Verantwortung

In der Kategorie „gesundheitliche Verantwortung“ liegt der Fokus der Kommunikation, auf der „ernährungsphysiologischen Qualität der Speisen“ durch das Einführen von „Maßnahmen zur Förderung von gesundheitlich vorteilhaften Produkte“ (siehe Abbildung 9). Konkrete Maßnahmen sind beispielsweise eine „Reformierung von Rezepturen“, also neue Rezepte mit Orientierung an bspw. den Richtlinien der Deutschen Gesellschaft für Ernährung (DGE).

Ebenso kommunizieren einige Unternehmen, dass die „Verbraucherinteressen im Vordergrund“ stehen und „bedürfnisorientierte Gerichte“ angeboten werden. Ein Unterschied zwischen der Individual- und Gemeinschaftsverpflegung ist zu erkennen, da in der Gemeinschaftsverpflegung eher die Gestaltung von „ganzheitlichen und individuellen Verpflegungskonzepten“ für bestimmte Verbrauchergruppen und die „Rücksichtnahme auf spezielle Diäten, Sonderkostformen oder Ernährungsgewohnheiten“ im Vordergrund steht. In der Individualverpflegung hingegen wird die „eigenständige Produktwahl und -kombination“ hervorgehoben. Ein weiterer, oft kommunizierter Punkt ist die „Berücksichtigung der Lebensmittelsicherheit“. Viele Unternehmen verweisen zudem auf die Einhaltung von internen Hygieneanforderungen, die oft über gesetzliche Richtlinien hinausreichen. Über konkrete Zielsetzungen zur Ernährungsgesundheit, die Zusammensetzung der Speisen sowie eine Erfolgsbewertung vorhandener Konzept und Maßnahmen wird eher nicht kommuniziert.

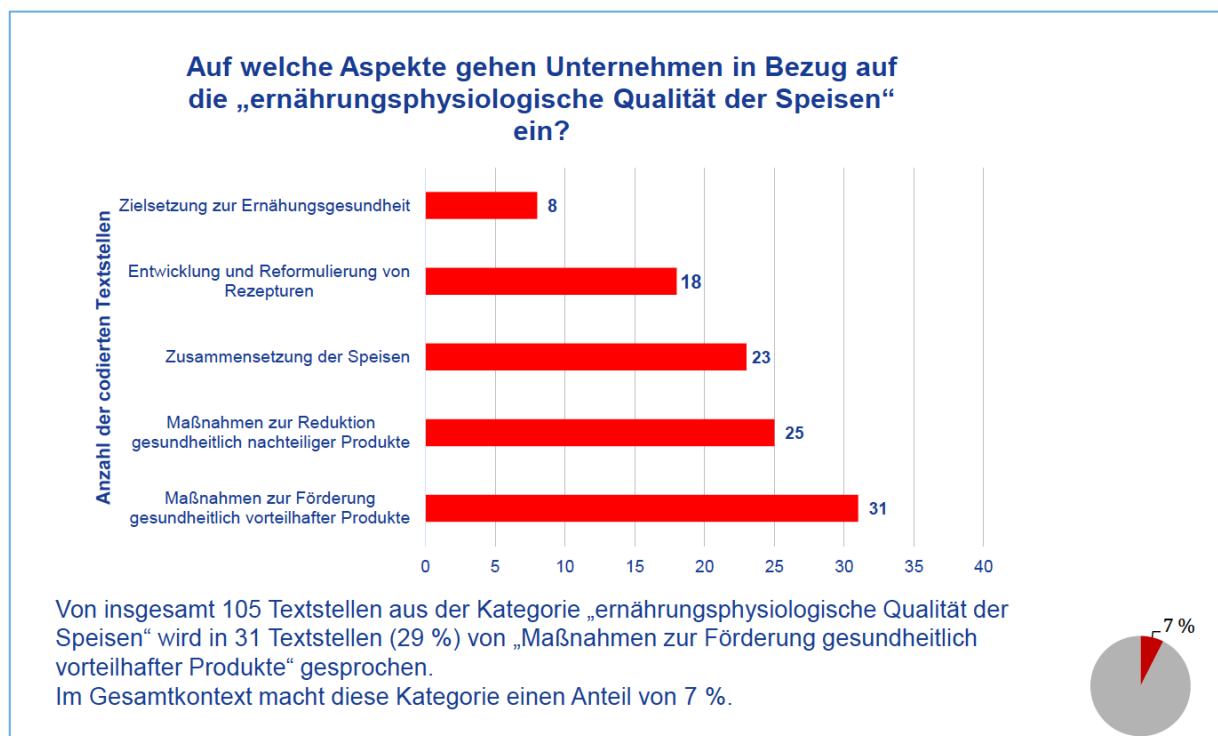


Abbildung 9: Kommunikation von gesundheitlichen Nachhaltigkeitsaspekten (Quelle: eigene Darstellung)

Kategorie 8: Kunden- und Verbraucherorientierung

Die Kategorie „Kunden- und Verbraucherorientierung“ gehört eher zu einer der Kategorien die weniger kommuniziert werden. Die „Kunden-/ Verbraucherorientierung“ wollen einige der analysierten Unternehmen durch die „Berücksichtigung gesellschaftlicher Bedürfnisse“ wie

beispielsweise durch die „Anpassung des Speisenangebotes an die entstrukturierten Tagesabläufe“ oder den „demographischen Wandel“ gewährleisten. Zudem beschreiben einige Unternehmen, dass sie die Kundenwünsche oder -bedürfnisse durch „Feedbacksysteme“, „Onlineportale“ oder „persönliche Rückmeldungen“ erfassen und danach das Angebot ständig neu anpassen würden. Themen wie die „Preisgestaltung“, „Verbraucher- und Datenschutz“ hingegen werden nur sehr selten kommuniziert.

Berücksichtigung gesellschaftlicher Bedürfnisse durch die Anpassung des Produktportfolios an die sich veränderten Rahmenbedingungen der Lebens- und Arbeitswelten der Kunden (Stichwörter: „entstrukturierte Tagesabläufe“ - McDonalds, „demographischer Wandel“ - McDonalds, apetito)

Produktwerbung durch verschiedene Aktionen, z.B. „Nachhaltigkeits – Themenwochen“ (Aramark)

Kategorie 9: Verantwortung in der Lieferkette

Unter der neunten Kategorie „Verantwortung in der Lieferkette“ werden Themen wie „Arbeits- und Sozialstandards“ durch eigene „Verhaltenskodices und Richtlinien“ oder „international anerkannte Standards“ thematisiert. Wie die folgenden Beispiel-Textstellen zeigen:

Die Rohware Kaffee wird nicht über den Umweg der Rohstoffbörsen gekauft, sondern direkt von lokalen Kaffeeproduzenten. (Coffee Fellows)

So arbeiten wir schon seit Jahrzehnten mit verantwortungsvollen Bauern aus der Region eng zusammen. (Metzgerei Vinzenzmurr)

[...] so wird die eigene Plantage auf Hawaii von ortsansässigen Mitarbeitern zu fairen Arbeitsbedingungen geführt und bearbeitet. (Segafredo Zanetti Deutschland)

Auch Tchibo unterstützt Fairen Handel und kann so dazu beitragen, dass Arbeits- und Lebensbedingungen von Kleinbauernfamilien in den Anbauländern nachhaltig verbessert werden. [... Zusammenarbeit und den Umgang mit Geschäftspartnern und Kunden und orientieren sich an den Prinzipien der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO). (Tchibo)

Der Fokus in dieser Kategorie liegt für die Mehrheit der Unternehmen auf den Umgang mit Lieferanten durch den Einsatz von „Einkaufsrichtlinien“ oder die „Verwendung von Umweltstandards entlang der Lieferkette“. Auch Tierschutz wird mit Hilfe von verwendeten Labels wie „MSC“, „ASC“, „Bio-Siegel“ verhältnismäßig häufig thematisiert (siehe Abbildung 10). Vernachlässigt wird hingegen die Kommunikation über die Struktur der Lieferantenbeziehungen.

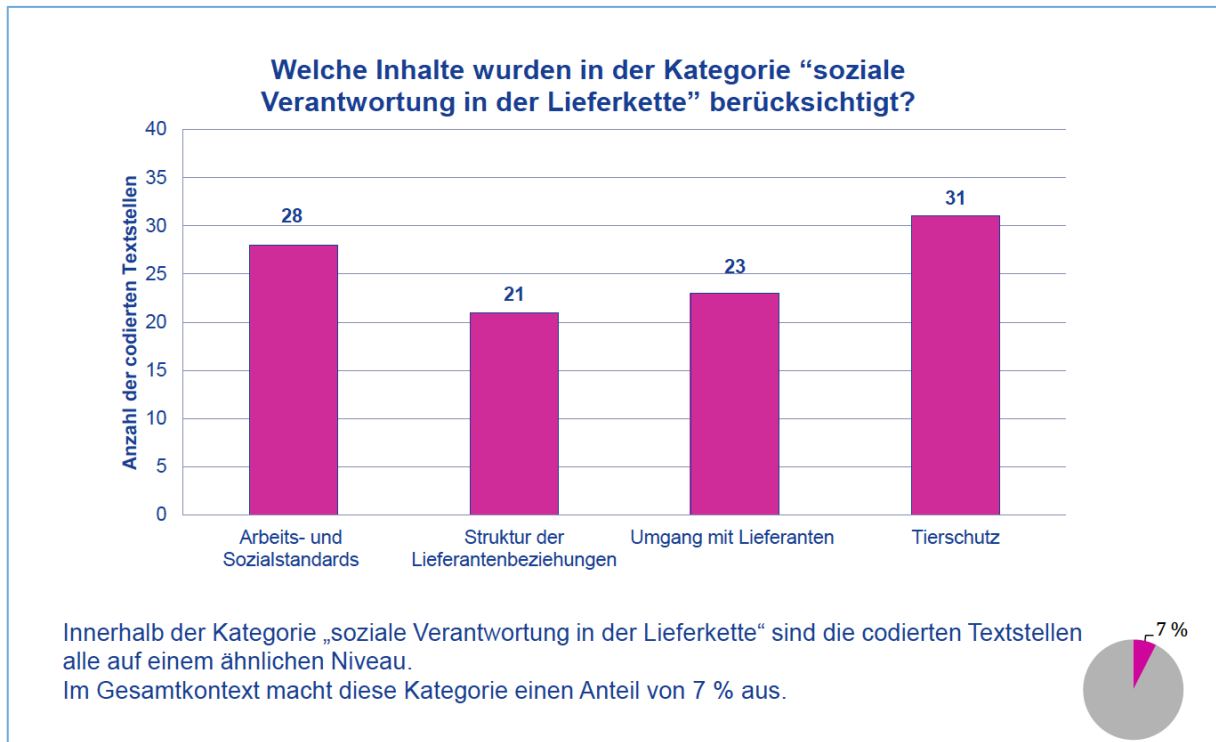


Abbildung 10: Kommunizierte Aspekte in der Kategorie „Verantwortung in der Lieferkette“ (Quelle: eigene Darstellung)

Kategorie 10: Gesellschaftliche Verantwortung

Die gesellschaftliche Verantwortung wird grundsätzlich von eher wenigen Unternehmen kommuniziert. Wenn kommuniziert wird, dann werden häufig Aktivitäten zur Förderung gemeinnütziger Zwecke in Form von „Unterstützung von Stiftungen, kreativen Einrichtungen, Sportvereinen oder Partnerschaften, Projekten und sonstigen gemeinnützigen Aktivitäten“ erwähnt und zum Teil auch ausführlich beschrieben. Die Beschreibung der „Auswirkungen auf das lokale Umfeld“ und mögliche „Maßnahmen zur Steuerung“ erfolgt hingegen kaum.

3.1.3 Zusammenfassung – Fazit

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich die ausgewählten Unternehmen durchaus zu Nachhaltigkeitsthemen äußern. Der Fokus der Nachhaltigkeitskommunikation liegt überwiegend in der Formulierung von Vision und Leitbild, nimmt danach jedoch stark ab und lässt nur wenig in die tatsächliche Strategie und die möglicherweise daraus abgeleiteten Ziele und Maßnahmen einblicken. Wesentlich detaillierter sind die Unternehmen, die einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen. Grundsätzlich werden fast alle Themen des Kriteriensets mehr oder weniger stark kommuniziert (siehe Abbildung 11).

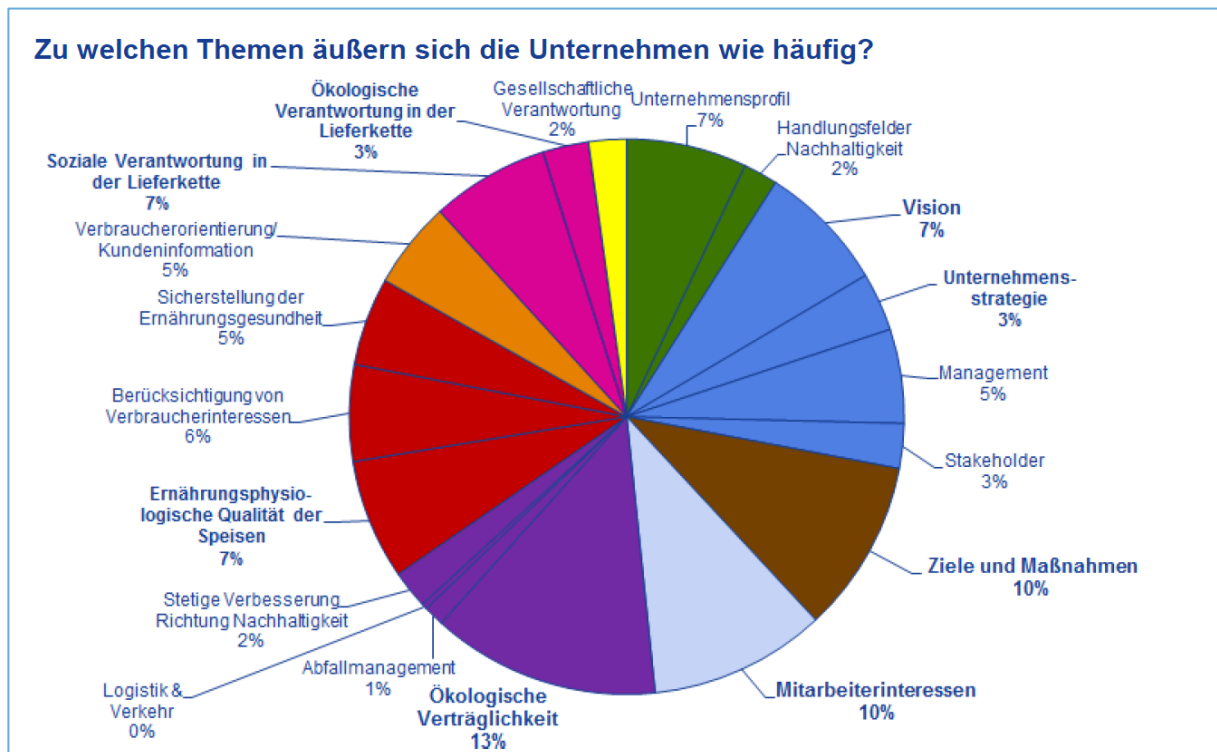


Abbildung 11: Übersicht Themen und Kategorien (Quelle: eigene Darstellung)

Wie im vorangestellten Bereich erläutert, reicht dies von der Berücksichtigung oder den Umgang mit „Mitarbeiterinteressen“, der „sozialen Verantwortung in der Lieferkette“ bis hin zur „ernährungsphysiologischen Qualität der Speisen“. Besonders auffällig dabei ist, dass Unternehmen oft ähnliche Themen in den Vordergrund stellen und dazu kommunizieren. Beispielsweise zu „Rohstoffen“ (Herkunft, Bio-Qualität), „Umweltstandards in der Lieferkette“ oder „Aus- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen“ (siehe Abbildung 12). Daraus ergibt sich, dass einige Kategorien wie die „Mitarbeiterinteressen“ oder die „ökologische Verantwortung in der Lieferkette“ eine hohe Gewichtung erlangen, obwohl andere Themen in diesen Kategorien wenig kommuniziert werden.

Welche Themen sind für Unternehmen relevant und werden kommuniziert?

Häufige Nennungen sind zudem im Bereich:

- Rohstoffe (ökologische Kriterien) sowie die ökologische Verbesserung
- Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen der MitarbeiterInnen zu finden.

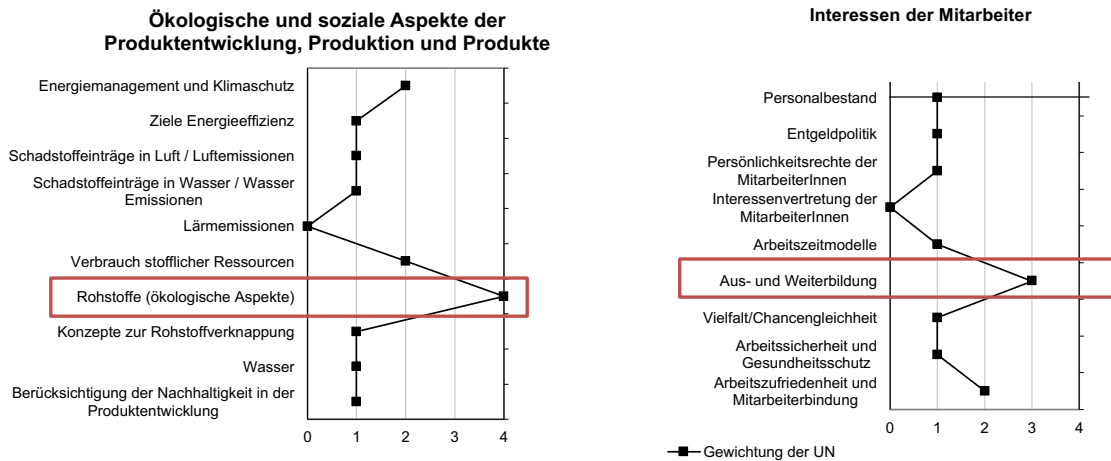


Abbildung 12: Häufig kommunizierte Themen von Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung)

3.2 LABEL UND NACHHALTIGKEITSSTANDARDS IN DER AUßER-HAUS-GASTRONOMIE

In Deutschland und Europa gibt es eine Vielzahl von Standards, Labeln und Zertifikaten, die Nachhaltigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette der Außer-Haus-Gastronomie systematisieren und Gästen Orientierung bieten sollen. Bedingt durch die Globalisierung der Märkte und die Technologisierung der Lebensmittelproduktion ist die Wertschöpfungskette der in der Außer-Haus-Gastronomie eingesetzten Produkte komplex. Gleichzeitig kommt es in den Lebensmittelwertschöpfungsketten immer wieder zu Skandalen. Dadurch entsteht bei der Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Investoren und Politik ein Bedürfnis nach Information und Transparenz (Hauser 2012). Auch Unternehmen der Außer-Haus-Gastronomie werden damit konfrontiert und müssen sich zunehmend damit auseinandersetzen, woher eingesetzte Lebensmittel stammen und wie sie verarbeitet wurden, um den Kund*innen ein bedarfs- und bedürfnisorientiertes Speisenangebot bereitstellen zu können. Zur Orientierung nutzen sie Standards oder Label, die zum Teil auch über gesetzliche Anforderungen hinausgehen. Gleichzeitig werden Label und Zertifizierungen auch als Kommunikationsinstrument zum Gast genutzt, beispielsweise über Auslobungen im Speisesaal oder am Point of Sale sowie auf Internetseiten und in Nachhaltigkeitsberichten.

3.2.1 Methodisches Vorgehen der Analyse - Label und Nachhaltigkeitsstandards in der Außer-Haus-Gastronomie

Die Auswertung basiert auf einer Literatur- und Internetrecherche zu aktuellen Standards und Labels in der Außer-Haus-Gastronomie in Deutschland (Stichworte: Außer-Haus/Gastronomie + Label, Zertifizierung). Zur detaillierteren Recherche wurde die Datenbank „Label online“ genutzt. Durch die Analyse der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen (siehe Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) konnten zusätzlich Label und Standards identifiziert werden, die in der Branche Anwendung finden. Die Ergebnisse wurden hinsichtlich ökonomischen, ökologischen, sozialen und gesundheitlichen Schwerpunkten gruppiert.

Ziel dieser Analyse ist es, die Ist-Situation, die Transparenz und die Professionalität der Branche in Bezug auf Nachhaltigkeit abschätzen zu können. Die folgende Abbildung gibt eine Übersicht hinsichtlich gängiger in der Außer-Haus-Gastronomie eingesetzter Labels und

Standards, gruppiert entsprechend der Nachhaltigkeitsdimensionen Umwelt, Soziales, Umwelt und Soziales, sowie gesundheitlicher bzw. ernährungsphysiologischer Aspekte.⁷



Abbildung 13: Aus der Unternehmenskommunikation identifizierte Label in der Außer-Haus-Gastronomie (Quelle: eigene Darstellung)

3.2.2 Ergebnisse der Analyse - Label und Nachhaltigkeitsstandards in der Außer-Haus-Gastronomie

Ökologische Label und Standards

Zum Teil, insbesondere in der Gemeinschaftsgastronomie, werden biologisch erzeugte Speisen bezogen. Am häufigsten werden einzelne Komponenten oder Menülinien in Bioqualität angeboten. Dies wird auch beispielsweise auf den Speiseplänen oder ab der Ausgabe durch das deutsche oder das EU-Bio-Siegel kommuniziert. Seltener werden Lebensmittel von Anbauverbänden wie z.B. Bioland bezogen und ausgelobt.

Die MSC-Zertifizierung zum Erhalt von Fischbeständen und dem Schutz der Lebensräume im Meer ist ein sehr häufig verwendetes Label in der gesamten Außer-Haus-Branche. In der

⁷ Auf eine Beschreibung und Bewertung der Label wird an dieser Stelle verzichtet, allgemeine Informationen sind unter www.label-online.de verfügbar.

Individualgastronomie werden außerdem zumeist Label wie Fairtrade⁸, Rainforest Alliance oder Palmöl aus nachhaltiger Herstellung (RSPO-Siegel) verwendet. Oft schließen Unternehmen den Einsatz von genetisch veränderten Produkten aus. Darüber hinaus nehmen einige Unternehmen an Aktionen wie der „Klimateller“ zur Reduktion des CO₂-Ausstoßes durch entsprechende Lebensmittelauswahl und -zubereitung teil (Greenflux 2011).

Durch eigene Standards, wie beispielsweise McDonald's „Agricultural Assurance Programme“ (MAAP) oder der „Sustainable Agriculture Initiative“ (SAI) Plattform, versuchen Unternehmen ihren Wirkungsgrad zu erweitern. Durch die Auswahl von regionalen und saisonalen Komponenten wird ebenfalls eine Umweltschonung erzielt, welche jedoch selten gelabelt bzw. zertifiziert ist.

Sozial- und Verhaltenslabel und Standards

Einige Unternehmen der Außer-Haus-Gastronomie nutzen Zertifizierungssysteme, um ihre soziale Verantwortung entlang der Wertschöpfungskette zu belegen. Es existieren unterschiedliche Standards oder Label wie beispielsweise Fairtrade-Siegel der Fairtrade Labelling Organizations International (FLO e.V.), die sich mit einem fairen Umgang mit Lieferanten befassen und faire Arbeitsbedingungen und Löhne für Arbeiter*innen sicherstellen sollen. Gleichzeitig existieren auch unternehmensinterne Standards, mit denen das Unternehmen sicherzustellen versucht, die eigenen Mitarbeiter*innen vor Ort fair zu beschäftigen.

In der Lieferkette finden sich darüber hinaus bereits viele unternehmensspezifische Verhaltensstandards wie „Supplier Code of Conduct“ oder „Business Code of Conduct“, die zwischen dem Unternehmen und dem Zulieferer geschlossen werden. Hier werden häufig bestehende internationale Standards wie z.B. das Kernübereinkommen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) berücksichtigt. Der Zulieferer muss sich verpflichten, diese Vereinbarungen (oft nachweisbar) einzuhalten. Auch eigene Richtlinien („Nachhaltigkeitskriterien für Lieferanten“ z.B. bei Tchibo) sind geläufig. Unterschiedliche Arbeits- und Sozialstandards (z.B. SA 8000, ILO, Global Compact, OECD, Global Gap, Standards of Business Conduct) finden insbesondere Anwendung in Konzernen der Individualgastronomie. Durch externe Audits finden eigenständige Kontrollen seitens der Unternehmen statt.

Unternehmensintern wird beispielsweise das Arbeitsschutzmanagementsystem OHSAS 18001 oder das Audit „berufundfamilie“ angewandt. Zudem existieren weitere interne Maßnahmen wie Anti-Korruptionsrichtlinien z.B. in Bezug auf Preisabsprachen sowie ein

⁸ Das Fairtrade-Siegel berücksichtigt neben sozialen Indikatoren auch ökologische.

fairer Umgang unter Wettbewerbern. Als Anreiz werden hier auch Preise und Auszeichnungen vergeben (z.B. Great Place to Work).

Beim Produktlabelling (Kaffee, Tee, Schokolade) findet in der Außer-Haus-Gastronomie insbesondere das Fairtrade-Siegel Berücksichtigung, aber auch das UTZ-Siegel wird verwendet. Tierschutz und der damit im Zusammenhang stehende Ausschluss von Antibiotika werden von vielen Unternehmen zwar als wichtig thematisiert, jedoch selten durch die Verwendung z.B. des Neuland Siegels oder entsprechender Regionalsiegel konkretisiert.

Gesundheits- und Qualitätslabel und Standards

Die Lebensmittelsicherheit und die Erfüllung der Qualitätsanforderungen spielt bei vielen Unternehmen eine wichtige Rolle. Neben der Rückverfolgbarkeit, die durch Systeme und abgestimmte Prozesse sichergestellt wird, werden auch Lieferanten durch Einkaufsrichtlinien oder Anforderungen zur Gewährleistung der Lebensmittelsicherheit verpflichtet („Supplier Quality Management System“ (SQMS) – McDonald’s). Neben den in der Lebensmittelbranche herrschenden gesetzlichen Vorschriften und dem Qualitätsmanagement (ISO 90001, HACCP), findet eine Ergänzung durch weitere Standards (ISO 22000, International Featured Standard (IFS), British Retail Consortium Standard (BRC), Gesa-Zertifizierung) statt. Durch regelmäßige Kontrollen, Schulungen der Mitarbeiter*innen und auch durch verdeckte Tests („Mystery Customers“ – Gastro-Kanne) werden diese ergänzt.

Zertifizierung in Bezug auf die ernährungsphysiologische Qualität der Speisen ist in der Gemeinschaftsverpflegung häufig der Qualitätsstandard der Deutschen Gesellschaft für Ernährung (DGE 2016). In Ländern wie der Schweiz oder den Niederlanden gibt es z.B. das Label „Healthy Choice“ oder „Fourchette verte“, die sich mit dem Gesundheitswert der Speisen befassen. In Deutschland existiert das Gütezeichen „RAL Kompetenz richtig Essen“, welches insbesondere von Unternehmen der Gemeinschaftsgastronomie genutzt wird (Fourchette verte Schweiz o.J.; GEK 2016).

Oftmals fehlen in der Außer-Haus-Gastronomie selbst einfache Angaben wie beispielsweise der Kaloriengehalt der Speisen. Insbesondere in der Systemgastronomie werden Nährwertangaben gemacht, da das Angebot hier standardisiert und somit eine Berechnung einfach ist. Grundsätzlich sind solche Angaben jedoch auch in der gesamten Außer-Haus-Gastronomie umsetzbar (Eberle et al. 2011, S.33).

Managementsysteme

Unternehmen der Gemeinschaftsgastronomie können sich beispielsweise an den Leitlinien des Deutschen Instituts für Gemeinschaftsverpflegung e.V. (DIG) orientieren. In den

Leitlinien wird das Thema Nachhaltigkeit berücksichtigt (DIG o.J.). Einige Unternehmen wenden zusätzlich eigene oder brancheninterne Systeme an wie die globale Nachhaltigkeitsstrategie „CSR & Sustainability Framework“ von der McDonald's Inc. oder das „Vier-Säulen-Programm“ der Compass Group.

Die Berichterstattung über Nachhaltigkeitsinitiativen und -maßnahmen wird von wenigen, meist größeren Unternehmen in Nachhaltigkeitsberichten nach dem Global Reporting Initiative (GRI) Standard formuliert (GRI 2016).

Die Compass Group Deutschland GmbH bietet seit 2011 ihren Kunden an, die Betriebsrestaurants mit dem Nachhaltigkeitssiegel für die Betriebsgastronomie, das in Kooperation mit dem Institut für Nachhaltige Ernährung (iSuN) entwickelt wurde, auszuzeichnen. Mit diesem Siegel können Betriebsrestaurants ausgezeichnet werden, die das gesamte Angebot in Betriebsrestaurants unter Nachhaltigkeitsaspekten optimieren. Zur Bewertung werden 30 Kriterien aus den Bereichen gesunde Ernährung, ökologische Verbesserungen und soziale Standards verwendet, die in einem Anforderungskatalog aufgelistet sind (Teitscheid 2011).

4 AUSGEWÄHLTE TRENDS FÜR DIE AUßER-HAUS-GASTRONOMIE

Unternehmen der Außer-Haus-Gastronomie werden – wie alle Betriebe – mit unterschiedlichen langfristigen globalen Entwicklungen und Herausforderungen konfrontiert. Um strategische Entscheidungen treffen zu können, ist es für Unternehmen wichtig, diese (gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen oder ökologischen) Entwicklungen zu kennen und einschätzen zu können (Seiter/Ochs 2014, S.5). Ein für diese Entwicklungen häufig verwendeter Begriff ist der der „Trends“.

Verschiedene Institutionen aus dem Bereich der Zukunftsforschung aber auch Unternehmensberater befassen sich mit der Identifikation von Trends⁹. Hierbei unterscheidet die Zukunftsforschung nach sogenannten *Megatrends*, *soziokulturellen Trends* sowie *Konsumtrends*. Megatrends beschreiben Veränderungsbewegungen mit einer „Halbwertszeit“ von 50 Jahren, die sich auf Bereiche des Lebens (Politik, Ökonomie,

⁹ Bspw.: Zukunftsinstitut (<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/methoden-der-trend-und-zukunftsforschung/>);
Institut für Trend- und Zukunftsforschung (<http://www.zukunftspassiert.de/>);
The Foresight Company (<http://www.z-punkt.de/>); Matthias Horx (<http://www.horx.com/>);
pwc (<https://www.pwc-wissen.de/pwc/de/shop/publikationen/Megatrends+Agrar+und+Ernaehrungsindustrie/?card=12818>)

Konsum, Alltagsleben etc.) auswirken und einen globalen Charakter haben. Soziokulturelle Trends sind von mittelfristiger Dauer, Konsumtrends sind hingegen eher kurzfristiger Natur mit einem modischen Charakter. Konsumtrends können jedoch „soziokulturelle oder Wertewandlungsprozesse reflektieren“ (Rützler/Reiter 2011, S.81). Sogenannte *Food Trends* lassen sich mit einer Halbwertszeit von 2 bis mehr als 15 Jahren zumeist zwischen soziokulturellen und Konsumtrends verorten (Rützler/Reiter 2011, S.81).

Die Megatrends Nachhaltigkeit, Gesundheit, demographischer Wandel und Individualisierung haben für den Außer-Haus-Markt eine herausragende Bedeutung und lösen Entwicklung im Außer-Haus-Markt aus. Indizien dafür sind der Trend zu regionalen, saisonalen, biologischen sowie vegetarisch/ veganen Speisen, die steigende Bedeutung des Tierwohls sowie Maßnahmen zur Ressourcenschonung durch den Einsatz effizienterer Gerätschaften. Auch die Forderungen der Konsumenten nach mehr Transparenz und die Entwicklung neuer Werte wie Glaubwürdigkeit und Vertrauen der Unternehmer spiegeln sich bspw. in der Verwendung von Standards und Labels wider. Die gesundheitliche Ebene der Nachhaltigkeit findet durch den Megatrend „Gesundheit“ sowie den Herausforderungen der demographischen Entwicklung Aufmerksamkeit. Die Branche greift diese Entwicklungen durch das Angebot von „Vital“-Menüs oder „Fit im Job“ Menüs wieder, die gleichzeitig an das Gesundheitsmanagement des Unternehmens gekoppelt werden können.

Andere Trends wirken einer nachhaltigen Entwicklung der Außer-Haus-Gastronomie eher entgegen. Der Trend zur erhöhten Mobilität und die damit einhergehende Entstrukturierung der Tagesabläufe setzt nicht zuletzt auch die Außer-Haus-Gastronomie vor neue Herausforderungen. Dieser Trend zeigt sich in Aspekte wie mehr „to-go“- oder „take-away“-Produkten, längeren Öffnungszeiten und der ständigen Verfügbarkeit von Produkten. Weitere hemmende Faktoren sind aus dem Trend des demographischen Wandels abzuleiten. So nimmt mit der zunehmenden Alterung der Gesellschaft auch die Forderung nach bekannten, traditionellen Gerichten zu die möglicherweise der kreativen Neugestaltung von Gerichten gegenüber steht.

Im folgenden Kapitel wird eine Übersicht über aktuellen Megatrends und Food Trends gegeben. Durch eine Analyse der Fachpresse werden anschließend Rückschlüsse von den relevanten Megatrends auf die Außer-Haus-Gastronomie gezogen. Den Megatrends werden sogenannte Food Trends zugeordnet – beispielhaft wird deutlich, mit welchen Maßnahmen die Unternehmen die Trends aufgreifen.

4.1 METHODISCHES VORGEHEN ZUR ERMITTLUNG VON TRENDS SPEZIFISCH FÜR DIE AUSSER-HAUS-GASTRONOMIE

Die Analyse der Trends erfolgt in zwei Schritten. Zunächst werden auf Basis einer Literaturrecherche¹⁰ sogenannte Megatrends identifiziert. Parallel werden Fachzeitschriften, die vorrangig unternehmensgetrieben sind und sowohl das aktuelle Geschehen wie die Innovationen im Außer-Haus-Markt thematisieren, analysiert (siehe Abbildung 14). Diese Fachzeitschriften sind:

1. GV-Praxis (Jahrgang 2013 sowie 2015, Heft 1-5)
2. Lebensmittel-Zeitung (online)
3. Ernährung im Fokus (Jahrgang 2014, Heft 1-5)
4. Catering Inside (Jahrgang 2014, Heft 1 und 2)
5. RHW Management (Jahrgang 2013)
6. GV kompakt (Jahrgang 2014)

Die Analyse erfolgt im Zeitraum April 2015 bis Juni 2015. Dabei werden sowohl Fachartikel, Unternehmensberichte, Werbeanzeigen und Berichte von Lebensmittelmessen (z.B. Internorga, Anuga) berücksichtigt. Durch diese Auswahl wird das Ziel verfolgt, insbesondere Trends in der Außer-Haus-Branche aus Unternehmenssicht abzubilden.

Durch ein induktives Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) werden aus dem vorliegenden Textmaterial Kategorien gebildet. Die Kategorien werden anschließend nach der Häufigkeit sortiert. Je häufiger eine Kategorie genannt wird, desto höher wird die Relevanz für die Außer-Haus-Gastronomie eingestuft. Aus den am häufigsten genannten Kategorien werden dann die sogenannten Food Trends abgeleitet. Die Food Trends werden den identifizierten Megatrends zugeordnet.

Ziel ist die für die Außer-Haus-Gastronomie relevanten Megatrends und Food Trends die nachhaltige Transformation der Außer-Haus-Gastronomie begünstigen zu identifizieren und herauszuarbeiten.

¹⁰ Die Basis ist hier überwiegend graue Literatur, beispielsweise Veröffentlichungen von Zukunftsforschungsinstituten sowie der Unternehmensberatung¹⁰. Nur wenige Quellen entsprechen wissenschaftlicher Literatur.

Vorgehen zur Recherche der Trends in der Fachpresse

Ausgewählte Zeitschriften:

1. GV-Praxis
2. Lebensmittel-Zeitung
3. Ernährungs-Umschau
4. Ernährung im Fokus
5. Catering Inside
6. RHW Management
7. GV kompakt

→ Durchsicht und Dokumentation der nachhaltigkeitsrelevanten Inhalte

→ Gruppierung der Trends nach den Themen Food, Technik, Verpackung, Mitarbeiter, Lieferanten, Abfall, Angebot

→ Auszählung

Ermittlung durch Recherche im Internet („Fachpresse AHV“) und den Bekanntheitsgrad.

Abbildung 14: Vorgehen zur Ermittlung von Trends der Außer-Haus-Gastronomie (Quelle: eigene Darstellung)

4.2 ERGEBNISSE DER ANALYSE VON TRENDS UND FOOD TRENDS IN DER AUSSER-HAUS-GASTRONOMIE

Aus der Zukunftsforschung sowie der Unternehmensberatung lassen sich die folgenden zehn allgemeinen Megatrends ermitteln (siehe Tabelle 5). Die dargestellten Megatrends werden in den folgenden Kapiteln näher erläutert.

Tabelle 5: Allgemeine Megatrends (Quelle: eigene Zusammenstellung nach Jens Hansen Consulting GmbH, 2016; bpb, 2015; Maas, Cachelin & Bühler, 2015; Zukunftsinstitut, 2015; EY Global, 2015; Eckert, 2014; Westenkämper, 2013; Hajkowicz, S., Cook, H., Littleboy, A, 2012; Z_punkt GmbH, o.J.)

Megatrend	Beschreibung
1. Demographischer Wandel	<ul style="list-style-type: none"> • Weltweite Alterung der Bevölkerung • Zunahme der Bevölkerung in Schwellen-/ Entwicklungsländern • Schrumpfung der westlichen Bevölkerung
2. Digitalisierung/ digitale Vernetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Medien im Alltag • Computerunterstützung in immer mehr Lebensbereichen • Neue Kommunikations- und Beteiligungsformen
3. Globalisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung des Welthandels • Wachstum in Schwellen- und Entwicklungsländern • Neue Rolle des Westens • Globale Strategien mit regionaler Anpassung
4. Urbanisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Entstehen neuer Städte in Schwellen- und Entwicklungsländern • Wachsen von Städten und städtischen Ballungszentren

	<ul style="list-style-type: none"> • Notwendigkeit neuer Infrastrukturlösungen
5. Wissensgesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Bildung und Lernen als Fundament • Weltweit ansteigendes Bildungs- und Qualifizierungsniveau • Zunehmende Innovationsgeschwindigkeit und Technologiewechsel
6. Umwelt/ Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Fortschreitende Erderwärmung und Klimawandel • Ressourcenverknappung • Massive Umweltprobleme in Schwellen-/ Entwicklungsländern • Steigende Notwendigkeit für: <ul style="list-style-type: none"> ○ Saubere Technologien/ alternative Energiequellen ○ Steigende Verantwortung von Unternehmen ○ Sensibilisierung der Menschen für Umweltthemen
7. Mobilität	<ul style="list-style-type: none"> • Weltweit zunehmende Personen-, Waren- und Informationsströme • Wachsender globaler Tourismus
8. Individualisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Vom Massenmarkt zum Mikromarkt • Überwindung von Traditionen (z.B. traditionelles Familienbild) • Pluralisierung der Lebensstile → Zunahme individualisierter Produkte und Dienstleistungen; wachsende Bedeutung von „Life-Styles“ (hier auch: kritisches Käuferverhalten)
9. Wandel der Arbeitswelt	<ul style="list-style-type: none"> • Fortschreitende Automatisierung und Dynamisierung der Arbeit • Flexible Strukturen → Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben verschwimmen • Virtuelle Unternehmensstrukturen und Arbeitsräume
10. Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> • Ein steigendes Gesundheitsbewusstsein durchdringt alle Lebens- und Konsumbereiche • Steigende Hygiene- und Lebensstandards • Neue Nahrungsmittel mit gesundheitlichem Mehrwert

Im Bereich des Außer-Haus-Marktes zeigt die Analyse der Fachpresse im Hinblick auf für die Branche spezifische Food-Trends (siehe Abbildung 15), dass besonders die Themen „zusatzstofffrei“ sowie „gesund“ und „regional“ im Vordergrund stehen. Auch das Thema „convenient“ wird häufig über Artikel und Beiträge kommuniziert und steht oftmals in Verbindung mit „zusatzstofffrei“ und „gesund“. In der Fachpresse scheint das Thema „nachhaltig“ zum einen als eigenständiger Begriff zum anderen auch über Themen wie „regional“, „vegetarisch“, „vegan“ „genussorientiert“ oder „ressourcenschonend“ angekommen zu sein. Nach wie vor ist in der AHG auch das Thema „to-go“ präsent und wird mit der Vorstellung unterschiedlicher Konzepte, Möglichkeiten und Ressourcen dargestellt. Die Größe der Schrift in Abbildung 15 zeigt die Häufigkeit der Themen an.



Abbildung 15: in der Fachpresse kommunizierte Food-Trends des Außer-Haus-Marktes (Quelle: eigene Darstellung)

Die identifizierten Food Trend-Kategorien aus der Analyse der Fachpresse „AHG“ decken sich größtenteils mit den allgemeinen Megatrends aus der Zukunftsforschung. Als relevanteste Megatrends für die Außer-Haus-Gastronomie sind die Entwicklung in Richtung *Nachhaltigkeit* und die Megatrends *Gesundheit* und *demographischer Wandel* zu nennen, da hier die meisten Artikel/Publikationen gefunden werden konnten. Abbildung 16 gibt einen Überblick über die im Außer-Haus-Markt relevanten Megatrends (grau) und ordnet diesen identifizierten Food Trends zu. Je größer ein Food Trend geschrieben ist, desto höher ist eine Relevanz im Außer-Haus-Markt. Konkrete Beispiele (gekennzeichnet durch einen Pfeil) von Unternehmen der Außer-Haus-Gastronomie verdeutlichen die Umsetzung.

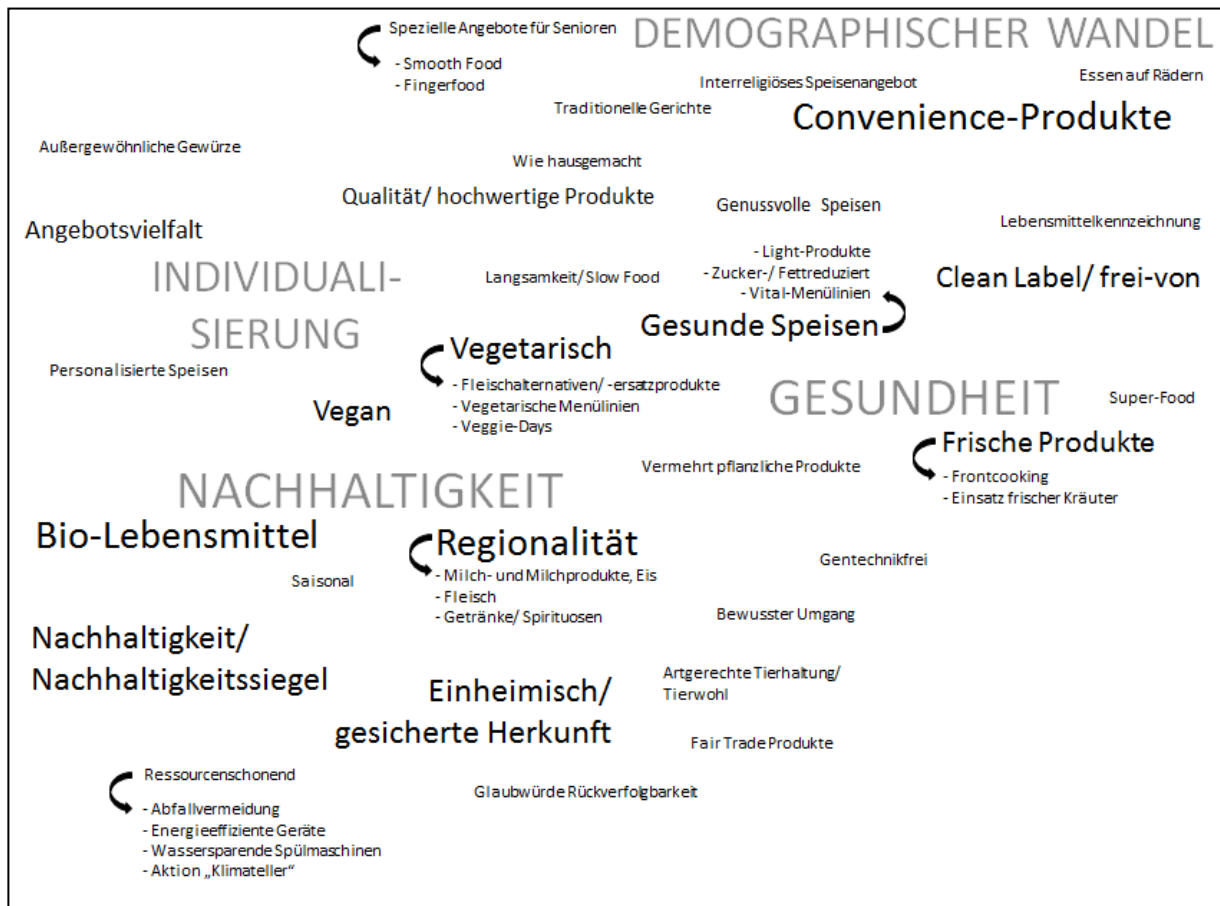


Abbildung 16: Identifizierte Mega- und Food Trends im Außer-Haus-Markt verknüpft mit Umsetzungsbeispielen von Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung)

4.2.1 Megatrend Nachhaltigkeit

Dem Trend zu mehr *Nachhaltigkeit* bedienen Unternehmen auf unterschiedliche Art und Weise. Momentan ist insbesondere die *Regionalität* von Lebensmitteln und Speisen hierfür ein Merkmal. Bei sensiblen Produkten wie Milch- oder Fleischerzeugnissen scheint die gesicherte Herkunft für Unternehmen der Außer-Haus-Gastronomie und deren Gäste ein wichtiger Aspekt zu sein. Diese Entwicklung geht einher mit dem gesteigerten Wissen der Bevölkerung hinsichtlich einer prekären Tierhaltung und der Forderung für mehr Tierwohl. Vertrauen und Glaubwürdigkeit der Unternehmen werden für den Gast zu einem neuen Wert, was sich auch in dem Bedürfnis nach mehr Transparenz und Lebensmittelsicherheit niederschlägt (DEHOGA o.J., S.23; Rückert-John et al. 2011, S. 348). Maßnahmen seitens der Unternehmen sind hier eine gesteigerte Kommunikation beispielsweise durch Gütesiegel und Zertifikate (z.B. das MSC-Siegel bei Fischprodukten), die eine glaubwürdige Rückverfolgbarkeit ermöglichen.

Mit der *Regionalität* geht auch die *Saisonalität* von Lebensmitteln einher, was in der Nutzung von heimischen Gemüse bzw. dem Angebot traditioneller oder handwerklich gefertigter Gerichte deutlich wird. Häufig wird die regionale Herkunft der Speisen von Kund*innen auch mit dem Aspekt *Frische* verbunden „und in Bewusster Abgrenzung zu Convenience-Produkten in Position gebracht“ (Rückert-John et al. 2011, S.348).

Unter dem Trend Regionalität vereinen Unternehmen und Kund*innen also mehrere Nachhaltigkeitsattribute, sodass die Regionalität der Speisen gegenüber dem Aspekt „bio“ ein wichtigerer Indikator für Unternehmen der Außer-Haus-Gastronomie zu sein scheint (Rückert-John et al. 2011, S.348). Dennoch möchten viele Unternehmen den Einsatz von biologisch erzeugten Lebensmitteln erweitern. Hier scheitern sie jedoch oftmals daran, dass die Unterstützung seitens der Politik fehlt (Rühl 2014, S.14-15). Biologisch hergestellte Lebensmittel werden aus diesem Grund häufig mit anderen Nachhaltigkeitsmaßnahmen kombiniert, wie z.B. regional oder fair gehandelt. Um mehr in Richtung Klimaschutz kommunizieren zu können, suchen sie sich häufig Umsetzungsmaßnahmen, wie z.B. die Aktion „Klimateller“ oder das Projekt „Klimaküche leicht gemacht“.

Auch im Bereich der Gerätetechnik lässt sich der Trend zu *Nachhaltigkeit* und *Ressourcenschonung* wiedererkennen. Beispiele sind hier energieeffiziente Koch- und Kühltechnik oder Spülmaschinen mit einem geringen Wasser- und Reinigungsmiteleinsatz. Küchenleiter achten hier insbesondere auf die Langlebigkeit der Geräte.

Tabelle 6: Megatrend Nachhaltigkeit und Strategie, Konzepte der Außer-Haus-Gastronomie (Quelle: eigene Darstellung)

Megatrend	Food Trends der Außer-Haus-Gastronomie
Umweltbelastung → Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz regionaler und saisonaler Lebensmittel • Einsatz zertifizierter Ware (z.B. Bio-Siegel oder MSC-Fisch) • Einsatz energie- und ressourceneffizienter Gerätetechnik • Einsatz umweltfreundlicher Verpackungen

4.2.2 Megatrend Gesundheit

Der Megatrend *Gesundheit* zeichnet sich in der Reduktion von Fleischportionen (in Größe und Häufigkeit) bzw. in einem breiten vegetarischen und veganen Speisenangebot ab. Auch wenn klassische Gerichte wie Currywurst mit Pommes derzeit Verkaufsschlager bleiben (Compass Group 2014; gv-praxis 2011), ein Bewusstsein der Unternehmen hinsichtlich der gesundheitlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung ist gegeben. Verpflegungsdienstleister reagieren auf den Gesundheits-Trend z.B. mit „Vital“-Menülinien. In der Betriebsverpflegung steht dies auch in Verbindung mit dem *Demographischen Wandel*

und der Verknüpfung zu einem Betrieblichen Gesundheitsmanagement, um das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen zu erhalten und zu fördern.

Mit einer gesunden Kost wird bei Kund*innen häufig auch der Aspekt der Frische assoziiert. Maßnahmen seitens der Unternehmen sind hier z.B. der Einsatz frischer Kräuter oder das sogenannte Front Finishing, als auch das Angebot eines Frontcooking-Bereichs. Hiermit kommen Unternehmen gleichzeitig dem Megatrend der *Individualisierung* nach, indem die Kund*innen ihre Wünsche und Vorlieben einem Koch mitteilen können und dieser Gerichte individuell zusammenstellen kann. Im Zusammenhang mit dem Frischeaspekt steht auch die „frei-von“-Kennzeichnung, d.h. ein Verzicht auf Zusatzstoffe oder das Angebot gluten- oder laktosefreier Speisen.

Tabelle 7: Megatrend Gesundheit und Strategie, Konzepte der Außer-Haus-Gastronomie (Quelle: eigene Darstellung)

Megatrend	Food Trends in der Außer-Haus-Gastronomie
Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion der Fleischportionen • Verstärktes vegetarisches und veganes Speisenangebot • „Vital“-Menülinien • Orientierung an den Qualitätsstandards der Deutschen Gesellschaft für Ernährung e. V.

4.2.3 Megatrend Demographischer Wandel

Dem *Demographischen Wandel* und der damit verbundenen Alterung der Gesellschaft begegnen Unternehmen weiterhin mit speziellen Angeboten für Senioren, beispielsweise sogenanntem „Smooth Food“. Auch traditionelle Gerichte wie Eintöpfe oder bäuerliche Klassiker – auch als „Fertig-Gericht“ zum Aufwärmen zu Hause (Essen auf Rädern), werden vermehrt angeboten. Eine Folge des Demographischen Wandels ist ebenfalls, dass der Anteil an Migranten in Deutschland zunimmt, sodass vermehrt auch die Berücksichtigung verschiedener Ernährungsgewohnheiten (z.B. halal) ein Thema für Unternehmen der Außer-Haus-Gastronomie ist. Auch unternehmensintern macht sich der Demographische Wandel bemerkbar. Unternehmen verbinden ein gesundes Angebot in der Kantine beispielsweise zunehmend mit einem betrieblichen Gesundheitsmanagement, auch um die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhalten und ihnen die Möglichkeit zum Austausch untereinander zu geben. Thema ist hier auch der aktive Einbezug der Mitarbeiter*innen an der Menügestaltung.

Tabelle 8: Megatrend demographischer Wandel und Strategie, Konzepte der Außer-Haus-Gastronomie (Quelle: eigene Darstellung)

Megatrend	Food Trends in der Außer-Haus-Gastronomie
Demographischer Wandel	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot von traditionellen Gerichten (z.B. Eintöpfe, „Hausmannskost“) • Berücksichtigung der Religionszugehörigkeit

4.2.4 Megatrend Individualisierung

Der Megatrend *Individualisierung* spiegelt sich unmittelbar in einem vermehrten außer Haus Konsum wider. Tagesabläufe werden flexibler und klassische Mahlzeitenstrukturen (Frühstück, Mittag- und Abendessen) lösen sich zunehmend auf (DEHOGA o.J., S.21;).

Unternehmen der Individualgastronomie und zunehmend auch der Gemeinschaftsgastronomie begegnen diesem Trend mit einem vermehrten Angebot von to-go-Produkten und take-away-Konzepten. Derzeitige Angebote in diesem Bereich sind beispielsweise vorportioniertes Müsli, belegte Bagels oder Wraps to-go. Auch längere Öffnungszeiten sind ein probates Mittel, dem Trend zu mehr Individualisierung entgegenzukommen (DEHOGA o.J., S.20). Essen ist damit nahezu zu jeder Zeit und an jedem Ort verfügbar.

Durch den wachsenden Bedarf der Konsumenten und Konsumentinnen an verzehrfertigen to-go-Angeboten steigt zwischen den einzelnen Unternehmen des Außer-Haus-Markts der Konkurrenzdruck (Lichtenstein 2014, S.4; Rückert-John et al. 2011, S. 345), auch weil Angebotsformate wie Kaffeebars, Foodtrucks oder Bistros zunehmen. Um den Kundenstamm zu halten und sich gegen eine wachsende Konkurrenz zu behaupten müssen weitere Trends erfasst und in passende Angebotsformate umgesetzt werden (Lichtenstein 2014, S.4). Damit sich Kund*innen schon im Vorhinein über das Speisenangebot informieren sowie sich über das Essen austauschen können, bieten Unternehmen der Außer-Haus-Gastronomie vermehrt auch IT-Lösungen (Apps, Homepages etc.) zur Kundenkommunikation an. Hiermit setzen sie den Megatrend der *Digitalisierung* in den Betriebsalltag um.

Als Gegenentwurf zur Individualisierung und der damit einhergehenden Beschleunigung entwickelt sich eine Tendenz bzw. einen Gegentrend hin zum „Slow Food“, d.h. zum genussvollen und bewussten Essen.

Tabelle 9: Megatrend Mobilität und Strategie, Konzepte der Außer-Haus-Gastronomie (Quelle: eigene Darstellung)

Megatrend	Food Trends in der Außer-Haus-Gastronomie
Individualisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärktes Angebot von „to-go“-Produkten • Food-Trucks/ Coffee-Bikes

Die Megatrends bedingen sich zum Teil, d.h. dass sich aus mehreren Megatrends neue Lebens- bzw. Konsumstile bzw. Bedürfnisse entwickeln. Diese haben wiederum Einfluss auf die Wirtschaft bzw. das Unternehmenshandeln, beispielsweise im Bereich der Produktentwicklung oder dem Marketing. Bei Betrachtung des Unternehmer- und Konsumentenhandelns lassen sich verschiedene Megatrends wiedererkennen.

5 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE IN BEZUG AUF DAS FORSCHUNGSVORHABEN

Unter dem Aspekt der Transformationsfähigkeit des Außer-Haus-Marktes in Richtung Nachhaltigkeit zeigt die vorgelegte Untersuchung ein sehr heterogenes Bild, bei dem die Hemmnisse derzeit eher zu überwiegen scheinen. Die Analyse der Unternehmenskommunikation und der Trends im Bereich der Außer-Haus-Gastronomie zeigen andererseits viele Ansatzpunkte in Richtung einer nachhaltigen Transformation.

Die folgende Tabelle bündelt die Erkenntnisse aus der vorliegenden Untersuchung und stellt fördernde und hemmende Faktoren für eine nachhaltige Transformation zunächst ohne weitere Kommentierung und Einordnung gegenüber. Im weiteren Verlauf der Forschungsarbeit soll diese erste Einschätzung erweitert und vertieft werden.

Tabelle 10: Einschätzung fördernder und hemmender Faktoren für eine nachhaltige Transformation der Außer-Haus-Gastronomie (Quelle: eigene Darstellung)

Fördernde Faktoren	Hemmende Faktoren
<p>Der Außer-Haus-Markt ist relevant und wächst stetig.</p>	<p>Der Markt ist extrem differenziert, die überwiegende Anzahl der Betriebe sind Klein- und Kleinunternehmen.</p> <p>Management- und Mitarbeiterkompetenz in Bezug auf Nachhaltigkeit sehr unterschiedlich</p> <p>Die Teilmärkte sind nicht eindeutig abgegrenzt. Dabei ist der Oberbegriff Außer-Haus-Gastronomie eher ein Konstrukt, die Selbstwahrnehmung der Betriebe findet überwiegend auf Ebene der Teilmärkte statt.</p>
<p>Im Segment Individualgastronomie finden sich an hoher Qualität und Innovation interessierte Betriebe, sie sehen Differenzierungsmöglichkeiten durch regionale Angebote und hohe Produktqualität, die Bereitschaft sich über nachhaltige Speisenangebote zu profilieren ist vorhanden.</p> <p>Zum Teil hohe Preisbereitschaft der Kunden.</p> <p>Trends und Innovationen sichtbar (Street-Food...).</p>	<p>Das Segment Individualgastronomie ist extrem differenziert, in großen Bereichen steht „billig vor Qualität“.</p> <p>Es liegen gesättigte Teilmärkte vor, Konkurrenz definiert sich über den Preis.</p>
<p>Das Segment Gemeinschaftsgastronomie arbeitet teilweise mit hoher Professionalität. In der Betriebsgastronomie ist das Speisenangebot zum Teil mit dem betrieblichen Gesundheitsschutz der Auftraggeber verknüpft und gutes Essen ist Qualitäts- und Differenzierungsmerkmal des Auftraggebers.</p> <p>Ein hoher Einfluss auf Nachhaltigkeitswirkungen kann durch hohe und stabile Gästezahlen erreicht werden.</p>	<p>Im Segment Gemeinschaftsgastronomie herrscht teilweise ein hoher Preisdruck, daraus resultieren oft eine geringe Qualifikation der Mitarbeiter*innen mit wenig Kochkompetenzen und Fähigkeiten für Speisenzusammenstellungen sowie unzureichender Beschäftigung mit der Rohwarenqualität.</p> <p>Durch den hohen Conveniencegrad gibt es wenig bis keine Orientierung auf die Beschaffungskette.</p>
<p>In dem Segment sonstige Verpflegungsdienstleistungen konnten bisher keine fördernden Faktoren für</p>	<p>Im Segment sonstige Verpflegungsdienstleistungen kleinteilige Strukturen, Essensangebote in der Regel nicht</p>

<p>nachhaltiges Wirtschaften identifiziert werden, aufgrund des wachsenden Marktes ist jedoch Potential vorhanden.</p>	<p>Kerngeschäft, wenig bis keine Herstellungs-Kompetenz, Beschaffungswege stehen nicht im Fokus.</p>
<p>Themen der Nachhaltigkeit werden wahrgenommen und als relevant eingestuft, umfassende Kommunikation zu einer Vielzahl von relevanten Themen.</p> <p>Große Unternehmen der Außer-Haus-Gastronomie integrieren Themen der Nachhaltigkeit in ihre Managementsysteme, beziehen die Lieferkette mit in ihren Verantwortungsbereich ein und schaffen Transparenz über Nachhaltigkeitsberichterstattung.</p> <p>Label zur Kennzeichnung von Produkten sind relativ etabliert. Ein Label „nachhaltiges Betriebsrestaurant“ ist entwickelt.</p> <p>In größeren Unternehmen existieren eigene Managementsysteme mit dem Ziele der Gestaltung der Wertschöpfungskette.</p>	<p>Bis auf Ausnahmen keine Integration des Themas Nachhaltigkeit in Managementsysteme, keine systematische Herangehensweise, punktuelles Aufgreifen von Themen, Kommunikation zu Nachhaltigkeitsthemen nur bei einer relativ kleinen Anzahl der Unternehmen der Branche.</p> <p>Nachhaltigkeit wird nicht systematisch aufgegriffen.</p>
<p>Megatrends wie Nachhaltigkeit und Gesundheit sind im Markt angekommen (Wettbewerbsvorteil), Food-Trends korrelieren mit Megatrends.</p> <p>Aktuelle Trends fördern den Ausbau des vegetarischen/ veganen Speisenangebots.</p> <p>Die Kundenanforderungen spiegeln sich in den Trends wider. Die Trends fördern die Entwicklung neuer Werte seitens der Konsumenten wie „Vertrauen und Glaubwürdigkeit der Unternehmen“.</p>	<p>Trend demographischer Wandel: alte/ bekannte/ traditionelle Gerichte als Hindernis zur kreativen Neugestaltung</p> <p>Vermehrte Berücksichtigung besonderer Ernährungsgewohnheiten notwendig, dadurch steigende Komplexität und höherer Ressourcenverbrauch.</p> <p>To-go-Produkte oder take-away-Konzepte als Hemmnisse für eine nachhaltige/ gesunde Gestaltung</p>

LITERATURVERZEICHNIS

- AFC Public Services GmbH (2015): Zusammenfassung Warenstromanalyse Ernährungswirtschaft Brandenburg.
- Agrarmarkt Informations-Gesellschaft mbH (AMI) (2015): Markt Bilanz Vieh und Fleisch 2015.
- Animal Health Organisation (AHO) (2006): 6 Mio. Tonnen Fleisch auf dem deutschen Markt +++ Wo geht es hin?; <http://www.animal-health-online.de/gross/2006/09/13/6-Mio.-tonnen-fleisch-auf-dem-deutschen-markt/8868/> (15.01.2015).
- Arens-Azevêdo, U.; Lichtenberg, W. (2011): Verpflegungssysteme in der Gemeinschaftsverpflegung. Hg. v. Landwirtschaft Verbraucherschutz e. V. aid infodienst Ernährung. Bonn.
- BDV – Bundesverband der Deutschen Vending-Automatenwirtschaft e.V. (2017): Die Vending-Branche im Überblick; <http://www.bdv-vending.de/branche/> (13.03.2017).
- BdS - Bundesverband der Systemgastronomie e.V. (Hg.) (2016): BdS-Mitglieder; <http://www.bundesverband-systemgastronomie.de/bds-mitglieder.html> (18.04.2017).
- Best, Eva/Beth, Martin (2009): Geschäftsprozesse optimieren – Der Praxisleitfaden für erfolgreiche Reorganisation. 3. Auflage.
- Bless, Theresa Johanna (2008): Erfolgreich in der Gastronomie - Entwicklungen und Trends der deutschen Esskultur. Diplomica Verlag GmbH. Hamburg.
- Blum, K.; Lehmann, E. (2014): Trends in der Krankenhausküche. In: das Krankenhaus. 4/2014, 328-331; <http://www.kup-consult.de/wp-content/uploads/2014/05/DasKrankenhaus-04-14-S-328-331-Kueche1.pdf> (08.03.2017).
- BMELV – Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (2007): Memorandum der Konferenz „Gesundheitliche Prävention. Ernährung und Bewegung Schlüssel für mehr Lebensqualität“ 25.-27. Februar 2007, Badenweiler; http://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/redaktion/pdf_pressemedien/2007/2007_02_27_Memorandum-badenweiler.pdf (27.08.2014).
- Brunner, K.-M.; Schönberger, G. U. (Hg.) (2005): Nachhaltigkeit und Ernährung. Produktion - Handel - Konsum. Unter Mitarbeit von Clemens Dirscherl, Joachim Ziche, Karin Bergmann, Achim Spiller, Martina Schäfer, Strassner und Carola. 1. Auflage. Campus-Verlag. Frankfurt/Main.
- Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V. (Hrsg.) (2015): Die Ernährungsindustrie 2015. Berlin.

- bbp – Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2015): Megatrends? In: Aus Politik und Zeitgeschichte. 65. Jahrgang, 31-32/2015.
- Business Target Group (BTG) (2015): Adressuniversum Außer-Haus-Markt Deutschland 2015; <http://www.businesstargetgroup.com/au%C3%9Fer-haus-markt/> (04.05.2015).
- BVE – Bundesverband der Deutschen Ernährungsindustrie (2016a): Rekordumsätze im deutschen Außer-Haus-Markt; <http://www.bve-online.de/presse/bve-aktuell/aktuell-160422/aktuell-160422-001-ausser-haus-markt> (07.06.2016).
- BVE – Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie (2016b): Der deutsche Außer-Haus-Markt; <http://www.bve-online.de/themen/branche-und-markt/ausser-haus-markt> (10.05.2016).
- cafe-future.net. (Hg.) (o.J.). Führende Backwaren-Filialisten in Deutschland nach Anzahl der Filialen im Jahr 2016 (Stand: 1. April). Statista; <https://www.hb.fh-muenster.de:2080/statistik/daten/studie/261281/umfrage/fuehrende-backwaren-filialisten-nach-anzahl-der-filialen/> (18.04.2017).
- Catering Management (2010): Einkaufskooperationen: Gemeinsam die Kosten senken; <http://www.catering.de/produkte-loesungen/einkaufskooperationen-gemeinsam-die-kosten-senken/> (15.01.2016).
- CHD-Expert Group (2006): Der Außer-Haus-Markt. Definition Subsegmente Gastronomie. Marktplatz Hotel GmbH / CHD – Expert Group. Stand 12/2006.
- Christ, J.P. (2015): Intelligentes Prozessmanagement. Marktanteile ausbauen, Qualität steigern, Kosten reduzieren. Wiesbaden.
- Compass Group (2015): Alle Marken der Compass Group; <http://www.compass-group.de/> (27.04.2016).
- Compass Group (2014): Die Top 10 Gerichte der Deutschen: Die Lieblingessen und Trends in der Betriebsgastronomie aus 2014; http://www.compass-group.de/no_cache/aktuelles/news-detail/article/die-top-10-gerichte-der-deutschen/?cHash=1128e64c7c4fb8867d8110bb87253fb3&type=444&sword_list%5B0%5D=top&sword_list%5B1%5D=10 (27.04.2016).
- Deutscher Bauernverband (DBV) (2015): Situationsbericht 2014/15. Kapitel 3. Agrarstruktur - Betriebe und Betriebsgrößen; <http://www.bauernverband.de/33-betriebe-und-betriebsgroessen-638276> (15.01.2016).
- DEHOGA – Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (Hg.) (2012): Gemeinschaftsgastronomie in Deutschland. 3. Aufl. Berlin.
- DEHOGA – Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (o.J.): Gemeinschaftsgastronomie – ein Zukunftsmarkt; www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Startseite/01_UEber_uns/05_Fachabteilungen/02_Gemeinschaftsgastronomie/Gemeinschaftsgastronomie_ein_Zukunftsmarkt_NE_U.pdf (21.08.2015).

- Deutscher Fachverlag GmbH (Hg.) (2016): Ranking - Top 10 Metzger-Filialisten Deutschland 2011. <http://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Top-10-Metzger-Filialisten-Deutschland-2011-119024?crefresh=1> (18.04.2017).
- Deutscher Fachverlag (2015): Jahrbuch Außer-Haus-Markt, 2014/15 /Deutschland & Europa. Deutscher Fachverlag. Frankfurt/Main.
- Deutscher Fachverlag (2014): Jahrbuch Außer-Haus-Markt, 2013/14 /Deutschland & Europa, Deutscher Fachverlag. Frankfurt/Main.
- Deutscher Fachverlag GmbH (2012): Außer-Haus-Konsum. Markt- und Strukturdaten 2010. Deutscher Fachverlag. Frankfurt/Main.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (2013): Großhandel mit Lebensmittel. Branchenreport 2013. Deutscher Sparkassen Verlag GmbH, Stuttgart.
- Deutsches Studierendenwerk (2016): Nachhaltige Einkaufsrichtlinien; <http://www.Studierendenwerke.de/de/node/956> (08.03.2017).
- DGE – Deutsche Gesellschaft für Ernährung e.V. (2016): DGE-Qualitätsstandards; <https://www.dge.de/gv/dge-qualitaetsstandards/> (02.08.2016).
- DIG – Deutsches Institut für Gemeinschaftsgastronomie e.V. (o.J.): Leitlinien; <http://www.dig-home.de/leitlinien.html> (02.08.2016).
- DKI – Deutsches Krankenhausinstitut; K&P Consulting GmbH (Hg.) (2013): Wie Patienten heute gepflegt werden. Ausgewählte Ergebnisse und Trends der Pflegepflichtstudie 2013. https://www.dki.de/sites/default/files/publikationen/verpflegung_im_krankenhaus_2013.pdf (09.03.2017).
- Eberle, U.; Spiller, A.; Becker, T. et al. (2011): Politikstrategie Food Labelling. Gemeinsame Stellungnahme der Wissenschaftlichen Beiräte für Verbraucher- und Ernährungspolitik sowie Agrarpolitik des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz; http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Ministerium/Beiraete/Verbraucherpolitik/2011_10_PolitikstrategieFoodLabelling.pdf?__blob=publicationFile (07.03.2015).
- Eberle, U.; Hayn, D.; Rehaut, R. et al. (2006): Ernährungswende. Eine Herausforderung für Politik, Unternehmen und Gesellschaft. oecom Verlag. München.
- Eberle, U., Hayn, D., Rehaag, R., Simshäuser, U., Stieß, I., Waskow F. (2005): Ernährungswende – Nachhaltige Ernährung. Diskussionspapier 4/2005.
- Eckert, R. (2014): Business Model Prototyping. Geschäftsmodellentwicklung im Hyperwettbewerb. Strategische Überlegenheit als Ziel. Springer Fachmedien. Wiesbaden.
- Eiff, W. von (2012): Speisenversorgung im Krankenhaus: Marketing- und Kosteneffekte durch Prozess- und Qualitätsmanagement. In: Ernährungsumschau 59 (2). S. 78–88; <http://www.med->

- value.at/resources/files/fws7_sm/Vortrag-Eiff-Patientenverpflegung.pdf (26.10.2015).
- EU – Kommission - Europäische Kommission (2011): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Fahrplan für ein ressourcenschonendes Europa. KOM (2011) end-gültig. Brüssel.
- EU – Kommission SCAR - Europäische Kommission (2011): Sustainable Food Consumption and Production in a Resource-constrained World. EU SCAR Third Foresight Exercise. Euro Choices 10(2): 38 - 42.
- Ettinger, A. (2010): Auswirkungen von Einkaufsconvenience. Frankfurt am Main. Internationaler Verlag für Wissenschaften.
- EY Global (Hrsg.) (2015): Megatrends 2015. Making sense of a world in motion. EYG no. EX0253.
- Food-Service (2015): Cafe Future.net Newsflash Deutscher Fachverlag GmbH (Hg.). dfv .Mediengruppe, Frankfurt/Main.
- Forschungsgruppe „Good Practice –Gemeinschaftsgastronomie“ (Hrsg.) (2008): Festlegung einer Arbeitsdefinition für den Forschungsgegenstand „Gemeinschaftsgastronomie“. Bern: Berner Fachhochschule, Fachbereich Gesundheit; http://www.goodpractice-gemeinschaftsgastronomie.ch/fileadmin/user_upload/downloads_de/D_Arbeitsdefinition_GG_V1.2_100806.pdf (30.03.2016).
- Fourchette verte Schweiz (o.J.); <http://www.fourchetteverte.ch/de/> (15.03.2017).
- Gebauer, J.; Hoffmann, J.; Merten, T. et al. (2011): Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichtserstattung von KMU: Kriterien und Bewertungsmethode im IÖW/future-Ranking, future/IÖW (Hg.). Münster, Berlin; http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user_upload/konzerne/Ranking_2011/Kriterien/IOEW-future-Ranking_2011_Kriterienset_KMU.pdf (02.08.2016).
- GEK – Gütegemeinschaft Ernährungs-Kompetenz e.V. (2016): Der Weg zum RAL GÜTEZEICHEN; <http://www.gek-ev.de/der-weg-zur-zertifizierung> (02.08.2016).
- Gerlach, A. (2013): Erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement in Hotellerie und Gastronomie. Hamburg.
- Gerlinger, T.; Wolfram, B. (2014): Die wichtigsten Akteure im deutschen Gesundheitswesen. Teil 1: Staat und Politik. <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/gesundheitspolitik/72565/staat-und-politik?p=all> (08.03.2017).
- Gesundheitsberichterstattung des Bundes (Hg.) (2015): Pflegeheime (Anzahl). Gliederungsmerkmale: Jahre, Deutschland, Pflegeangebot, Träger, Kapazitätsgrößenklassen. <http://www.gbe-bund.de/gbe10/i?i=397:18389255D> (29.10.2015).

- Government Office for Science (2011): The Future of Food and Farming: Challenges and choices for global Sustainability. London.
- Greenflux 2011 (o.J.): Was ist der Klimateller?; <http://www.klimateller.de/was-ist-der-klimateller-2/> (15.03.2017).
- GRI – Global Reporting Initiative (2016): Learn about our reporting standards; <https://www.globalreporting.org/standards/Pages/default.aspx> (02.08.2016).
- Gurrath, P. (2008): Vom Erzeuger zum Verbraucher: Fleischversorgung in Deutschland. Ausgabe 2008. Statistisches Bundesamt. Wiesbaden.
- gv-praxis (2011): gv-praxis Branchennews. Apetito: Currywurst unangefochtene Nummer 1; http://www.cafe-future.net/gv/branchennews/pages/Apetito-Currywurstunangefochtene-Nummer-1_23089.html (27.04.2016).
- gv-praxis (Hg.) (o.J.): Märkte, Strukturen, Trends und Marke; http://www.cafe-future.net/service/mediadaten/pdf/Imagebroschuere_gv-praxis.pdf (25.07.2016).
- Haerlin, B., Busse T. (2009): Wege aus der Hungerkrise. Die Erkenntnisse des Weltagrarberichtes und seine Vorschläge für eine Landwirtschaft von morgen. GLS Treuhand. Zukunftsstiftung Landwirtschaft.
- Handwerksblatt (Hg.) (2014): Außer-Haus-Verkauf der Bäckereien boomt. <https://www.handwerksblatt.de/betrieb/16-unternehmensfuehrung/22300-ausser-haus-verkauf-der-baeckereien-boomt.html> (27.04.2016).
- Hauser, M. (2012): Consumer Value Monitor Food - Wie Konsumenten in Zukunft essen wollen. GDI Studie Nr. 38. Gottfried Duttweiler Institut (Hg.)... Rüslikon/Zürich.
- Hajkowicz, S., Cook, H., Littleboy, A. (2012): Our future world. Global megatrends that will change the way we live. The 2012 Revision. CSIRO, Australia.
- Heinrich-Böll-Stiftung; BUND; Le Monde diplomatique (2014): Fleischatlas 2014 – Daten und Fakten über Tiere als Nahrungsmittel. 3. Auflage.
- Heise, W. (2009): Business Monitoring – und der Umgang mit Kennzahlen. Erlensee.
- Henle, B. (2008): Nachhaltigkeit messen. Soziale Indikatoren für Finanzdienstleister. oekom verlag. München.
- Jens Hansen Consulting GmbH (Hrsg.) (2016): Diese 16 Megatrends werden unsere Zukunft maßgeblich; <http://www.zukunftsstark.org/megatrends/> (20.04.2017)
- Kirchmann, R.; Michels, P. (2008): Der Außer-Haus-Markt : Strukturen der kommerziellen Gastronomie und Arbeitsplatzverpflegung. Bonn.
- Koerber von, K.; Franz, W.; Becker, U. (2004): Vollwert-Ernährung. Konzeption einer zeitgemäßen und nachhaltigen Ernährung. 10. vollständig neubearbeitete und erweiterte Auflage. Haug. Stuttgart.
- Lettenmeier, M., Liedtke, C., Rohn, H. (2014): Eight Tons of Material Footprint— Suggestion for a Resource Cap for Household Consumption in Finland. Journal Resources 2014. 3: 488-515.

- Lichtenstein, S. (2014): Trends in der Gemeinschaftsverpflegung. „Viel und billig“ – das war gestern. VDOE Position 4: 4-5.
- Lickteig, M. (2005): Determinanten des Außer-Haus-Verzehrs in der Bundesrepublik Deutschland. Eine ökonometrische Analyse der Daten der EVAStudie von 1998. München.
- Liedtke, C., Baedeker, C., Hasselkuß, M., Rohn, H., Grinewitschus, V. (2015a): User-integrated innovation in Sustainable LivingLabs: an experimental infrastructure for researching and developing sustainable product service systems. In: Journal of Cleaner Production. 97. 106-116. DOI: 10.1016/j.jclepro.2014.04.070.
- Liedtke, C., Baedeker, C., Borrelli, L.M. (2015b): Transformation towards a Sustainable Society – Key Intervention Area. Innov Energ Res 4:117. doi:10.4172/2090-5009.1000117
- Lukas, M., Rohn, H., Lettenmeier, M., Liedtke, C. & Wiesen, K. (2016): The nutritional foot-print – integrated methodology using environmental and health indicators to indicate potential for absolute reduction of natural resource use in the field of food and nutrition. J. Clean. Prod. 132, 161–170. doi: 10.1016/j.jclepro.2015.02.070.
- Lukas, M.; Strassner, C. (2012): Praxisorientiertes Nachhaltigkeitshandeln in der Gemeinschaftsgastronomie. Ernährungsumschau. 11. 621-625.
- Maas, P., Cachelin, J. L., Bühler, P. (2015): 2050 MEGATRENDS - Alltagswelten – Zukunftsmärkte. 1. Auflage. Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St.Gallen. St.Gallen.
- Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 12. Auflage. Weinheim.
- Michels, P. (2006): Warenstromanalyse Fleisch: Der Weg vom Schlachthof zum Verbraucher. PowerPoint-Präsentation der ZMP anlässlich des Schweinhandelstags am 5./6. September auf Burg Warberg.
- MWV. (o.J.): Anzahl der Tankstellen in Deutschland von 1950 bis 2016. Statista; <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2621/umfrage/anzahl-der-tankstellen-in-deutschland-zeitreihe/> (13.03.2017).
- NDP Group (2017) Umsatz im Außer-Haus-Markt in Deutschland nach Segmenten im Jahr 2015. Statista (Hg.) <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/209505/umfrage/konsumentenabgaben-fuer-lebensmittel-ausser-haus/> (13.04.2017)
- Nestlé Deutschland AG (2012): Das is(s)t Qualität. Auszüge aus der Nestlé Studie 2012. Frankfurt/Main.
- Niessen, J., John, R., Rückert-John, J. (2011): Hemmnisse und Scheitern beim Einsatz von Bio-Lebensmitteln in der Außer-Haus-Verpflegung. In: Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, 19 (2), 61-70.

- Opschoor, J. B., P. Weterings, P. (1994): Environmental Utilisation Space: An Introduction, Milieu, Vol. 9: 198-206.
- Otto Group (2013): Lebensqualität. Konsumethik zwischen persönlichem Vorteil und sozialer Verantwortung. Otto Group Trendstudie 2013. 4. Studie zum ethischen Konsum.
http://www.ottogroup.com/media/docs/de/trendstudie/1_Otto_Group_Trendstudie_2013.pdf (07.06.2016).
- Peinelt, V.; Wetterau, J. (2015): Handbuch der Gemeinschaftsgastronomie. 1: Anforderungen, Umsetzungsprobleme, Lösungskonzepte. Berlin. Rhombos-Verlag, Hochschule Niederrhein, Krefeld (Hg.).
- Rapp, H.; Liesen, E. (2007): Convenience-Produkte in der Gemeinschaftsverpflegung. In: aid Spezial 2007 (3918); http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3041969&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm (15.03.2017).
- Rockström, J. et al. (2009): A safe operating space for humanity. In: Nature. 461, 2009, S. 472–475.
- Rockström, J.; Pavan, S. (2016): Key-Note-Speech auf dem Stockholm EAT Food Forum; <http://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-how-food-connects-all-the-sdgs.html> (08.03.2017).
- Roehl, R.; Strassner, C. (2012): Inhalte und Umsetzung einer nachhaltigen Verpflegung; https://www.fh-muenster.de/ibl/downloads/projekte/bbne/Inhalte_und_Umsetzung_einer_Nachhaltigen_Verpflegung_Schriftenreihe_Band_1.pdf (07.06.2016).
- Roehl, R.; Strassner, C. (2011): Sektoranalyse Außer-Haus-Markt Schwerpunkt Gemeinschaftsverpflegung. In: Schriftenreihe des Projektes Nachhaltigkeitsorientiertes Rahmencurriculum für die Ernährungs- und Hauswirtschaftsberufe, Bd. 2; https://www.fh-muenster.de/fb8/downloads/strassner/veroeffentlichungen/2012_RR_CS_40s.pdf (24.03.2016).
- Rückert-John, J (2011): Nachhaltigkeit in der Außer-Haus-Verpflegung: Potenziale, Herausforderungen, Hemmnisse. In: Ernährung im Fokus, 11 (2011) 8.
- Rückert-John, J.; John, R.; Niessen, J. (2010): Verstetigung des Angebots von Öko-Lebensmitteln in der Außer-Haus-Verpflegung: Analyse von Gründen für den Ausstieg und Ableitung präventiver Maßnahmen. Geschäftsstelle Bundesprogramm Ökologischer Landbau in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE). Bonn; http://orgprints.org/17824/1/17824-06OE093-uni_hohenheim-kromka-2010-verstetigung_biolebensmittel.pdf (13.12.2014).
- Rückert-John, J. (2007): Natürlich Essen – Kantinen und Restaurants auf dem Weg zu nachhaltiger Ernährung. Campus Verlag. Frankfurt.

- Rückert-John, J.; Hugger, C.; Bansbach, P. (2005): Der Einsatz von Öko-Produkten in der Außer-Haus-Verpflegung (AHV). Status Quo, Hemmnisse und Erfolgsfaktoren, Entwicklungschancen sowie politischer Handlungsbedarf. Geschäftsstelle Bundesprogramm Ökologischer Landbau in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE), Bonn. <http://orgprints.org/5212/1/5212-02OE368-ble-hohenh-2004-ahv-status-bericht.pdf> (06.06.2016).
- Rückert-John, J. (2005): Zukunftsfähigkeit der Ernährung außer Haus. In: Brunner, K-M.; Schönberger, G.U. (Hrsg.), Nachhaltigkeit und Ernährung: Produktion-Handel- Konsum (S.240-263). Frankfurt/ New York: Campus Verlag.
- Rühl, H. (2014): 100 Prozent Bio. Interview. In: Catering Inside (2): S. 14-15; https://www.wiso-net.de/toc_list/CATI/2014/DT%3D20140306/Heft%2B2%2B%252F%2B2014/CATI#CATI__5CE39250D7614DA9DA30934A8F17F10F (02.08.2016).
- Rützler, H.; Reiter, W. (2011): Vorwärts zum Ursprung. Gesellschaftliche Megatrends und ihre Auswirkungen auf eine Veränderung unserer Esskulturen. In: Ploeger, A.; Hirschfelder, G.; Schönberger, G. (Hrsg.) (2011): Die Zukunft auf dem Tisch. Analysen, Trends und Perspektiven der Ernährung von morgen. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.
- Schallert, M.; Rosemann, M. (2012): Prozessreorganisation bei einer Agentur für Unternehmens-, Finanz- und Ressourcenplanung. In: Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M. (Hg.) (2012): Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Springer Gabler. Berlin/Heidelberg.
- Scheiper, M.-L., Göbel, C., Teitscheid, P. et al. (2016): Nachhaltig Wirtschaften in der Außer-Haus-Gastronomie. Status Quo - Erfolgsfaktoren - Hemmnisse - Perspektiven. Online unter: www.nahgast.de
- Scheiper, M-L. (2015): Der Nutritional Footprint: Kritische Diskussion der gesundheitlichen Kernindikatoren und der Chancen und Grenzen der praktischen Anwendung des Instruments in der Außer- Haus- Verpflegung. Masterthesis.
- Schmid, B. (2014a): Ungleiches Wachstum, In: gv-Praxis 5/2014, S. 16 ff. URL: http://www.cafe-future.net/ahm/rankings/pages/protected/pdf/144_org-low.pdf (08.03.2017).
- Schmid, B. (2014b): Starker Rückenwind, In: gv-Praxis 7,8/2014, S. 16 ff. URL: http://www.cafe-future.net/ahm/rankings/pagesrotected/pdf/148_org-low.pdf (08.03.2017).
- Seiter, C.; Ochs, S. (2014): Megatrends verstehen und systematisch analysieren – Ein Framework zur Identifikation von Wachstumsmärkten; http://www.w.hs-karlsruhe.de/markezin/links/Markezin_Heft5_A1Simon%20Ochs.pdf (02.08.2016).

- Shove, E. (2012): The dynamics of social practice: everyday life and how it changes. Los Angeles: SAGE.
- Starke, P. (2015): Prozessanalyse. In: Wenzelburger, G.; Zohlnhörer, R. (Hg.) (2015): Handbuch Policy-Forschung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Statistisches Bundesamt (2016): Entwicklung der Umsätze im Gastgewerbe in Deutschland von 2006-2015 (gegenüber Vorjahr); <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/77834/umfrage/umsatz-gastgewerbe-in-deutschland/> (17.03.2016).
- Statista (2017): Catering-Branche in Deutschland. <https://de.statista.com/download/MTQ4ODk3ODM5OSMjNDQzMTMjIzMxNjk4IyMxlyNwZGYjI1N0dWR5> (08.03.2017).
- Statista (2015): Veränderung der Anzahl der Mahlzeiten, die zu Hause eingenommen werden, in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2015 (in Mio. Mahlzeiten); <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/442026/umfrage/veraenderung-der-anzahl-der-mahlzeiten-in-deutschland/> (20.01.2016).
- Steffen, W. et al. (2015): Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science* 347, 1259855–1259855. doi:10.1126/science.1259855.
- Steinel, M. (Hg.) (2008): Erfolgreiches Verpflegungsmanagement: Praxisorientierte Methoden für Einsteiger und Profis. Praxisorientierte Methoden für Einsteiger und Profis. Unter Mitarbeit von Kelm, D.; Müller, A.; Reiprich, A. 1. Auflage. Neuer Merkur. München.
- Steinel, M.; Müller, A. (2006): Personalbestand und Personalbedarf in Gemeinschaftsverpflegungseinrichtungen. Bericht über das Forschungsprojekt „Entwicklung und Anwendung eines multivariaten Modells zur Bestimmung des Personalbedarfs – dargestellt am Beispiel von Gemeinschaftsverpflegungseinrichtungen“. Hg. v. Hochschule Anhalt (FH); <http://www.kolleg.loel.hs-anhalt.de/forschung/hauswirtschaft/publ/091-Forschungsbericht-Personalbedarf.pdf> (25.07.2016).
- Sustainable Excellence Group/ DBU – Deutsche Bundesstiftung Umwelt (2006): Sustainable Excellence. Exzellent führen – nachhaltig handeln. Nürnberg, Osnabrück.
- Swoboda, B.; Zentes, J. (1998): Convenience - Bedeutung eines neuen Konsumtrends. *Magazin Forschung*, 2,1998.
- Teitscheid, P. (2013): Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Ernährung. In: *Ernährungsumschau* 5/2013: 66-71.
- Teitscheid, P. (2011): Erstes Nachhaltigkeitssiegel für die Betriebsgastronomie. Ein innovativer Ansatz für die am Leitbild der Nachhaltigkeit orientierte Verpflegung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. https://www.fh-muenster.de/isun/downloads/110718_Presse_compass.pdf (08.03.2017).

- TÜV Rheinland (2016): ISO 14001 Zertifizierung für das Umweltmanagementsystem; http://www.tuv.com/de/deutschland/gk/managementsysteme/umwelt_energie/iso_14001/iso14001.jsp (02.08.2016).
- Trifolium (2012): Sustainable Excellence; <http://www.trifolium.org/beratung/beratung-von-unternehmen-organisationen/sustainable-excellence.html> (02.08.2016).
- Trifolium (2008): Initialer NachhaltigkeitsCheck (INC). <http://www.trifolium.org/beratung/beratung-von-unternehmen-organisationen/selbstbewertung-nachhaltigkeitschecks.html> (02.08.2016).
- UGA – Umweltgutachterausschuss (o.J.): EMAS. <http://www.emas.de/home/> (03.08.2016).
- UN – United Nations (2015): Sustainable Development Goals. 17 Goals to transform our World. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> und <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-consumption-production/> (07.06.2016).
- UN – United Nations, World Commission (1987): Report of the Worlds Commission of Environment and Development. “Our Common Future”. Oslo.
- Westkämper, E. (2013): Struktureller Wandel durch Megatrends. Springer-Verlag Berlin. Heidelberg
- WHO – World Health Organization (2000): Obesity: preventing and managing the global epi-demic – Report of a WHO-Consultation (WHO Technical Report Series 894). Geneva.
- Zentes, J.; Swoboda, B.; Foscht, T. (2012): Handelsmanagement. 3. Auflage. Vahlenverlag. München.
- ZNU – Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung (2016): ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften- Food; <http://www.plattform-nachhaltigkeit.com/standard.html> (02.08.2016).
- Z_punkt GmbH (o.J.): Megatrends. Beratungsunternehmen für Strategie und Innovation; http://www.unternehmerpositionen.de/fileadmin/user_upload/up/Wissenschaft/2014-06/UP_Themencheck_Megatrends.pdf (20.04.2017)
- Zukunftsinstitut (2015): Megatrends Übersicht; <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> (21.08.2015).

PROJEKTINFORMATION

Das **NAHGAST**-Projekt thematisiert die Entwicklung, Erprobung und Verbreitung von Konzepten zum nachhaltigen Produzieren und Konsumieren in der Außer-Haus-Gastronomie. Dieser Sektor ist für die Transformation zum nachhaltigen Wirtschaften ein relevantes Handlungsfeld, da er neben dem Lebensmitteleinzelhandel der zweite wichtige Absatzkanal für die Ernährungsindustrie in Deutschland ist. Ziel des Projektes ist die Initiierung, Unterstützung und Verbreitung von Transformationsprozessen zum nachhaltigen Wirtschaften. Es soll dabei das Konzept einer ressourcenleichten und sozial inklusiven Wirtschaft gefördert werden. Gemeinsam mit Akteuren aus der Wirtschaft werden Konzepte und Strukturen für nachhaltige Produktinnovationen entwickelt und erprobt und dabei frühzeitig Präferenzen und Wünsche von Verbraucher*innen im Bereich der Außer-Haus-Gastronomie einbezogen. Die Kooperation mit der Praxis zielt darauf ab, mithilfe von Unternehmen als strukturpolitischen Akteuren, Transformationsprozesse mit möglichst breiter Unterstützung und Reichweite in der Branche zu initiieren.

Als Basis für die Entwicklung nachhaltiger Speiseangebote werden integrierte Methoden zur Bewertung und Messung der Nachhaltigkeitswirkungen von Angebotsalternativen entwickelt. Dabei werden die Nachhaltigkeitsdimensionen Ökologie, Ökonomie, Soziales und Gesundheit berücksichtigt. Die Angebotsalternativen werden in Fallstudien mit Unternehmen umgesetzt, erprobt und praxistauglich weiterentwickelt. Parallel wird durch unterschiedliche Interventionen getestet, welche Kommunikations- und Anreizsysteme Konsument*innen zu einer nachhaltigen Ernährung in der Außer-Haus-Gastronomie anregen. Dabei sollen die Fallstudien in fünf wesentlichen Bereichen der Außer-Haus-Gastronomie (Care-, Education- und Businessverpflegung sowie Individual- und Eventgastronomie) durchgeführt werden.

Weitere Arbeitspapiere im Rahmen des **NAHGAST** Projekts stehen unter www.nahgast.de als Download zur Verfügung.

NAHGAST

VERBUNDPARTNER

Fachhochschule Münster, iSuN – Institut für Nachhaltige Ernährung

Prof. Dr. Petra Teitscheid
Corrensstraße 25
48149 Münster
Tel.: +49 (0) 251 83-65422
teitscheid@fh-muenster.de
www.fh-muenster.de/isun

Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaft gGmbH

Holger Rohn
Alte Bahnhofstraße 13
61169 Friedberg
Tel.: +49 (0) 6031 7911-18
holger.rohn@f10-institut.org
www.f10-institut.org

Universität Berlin – Institut für Berufliche Bildung und Arbeitslehre

Prof. Dr. Nina Langen
Marchstr. 23, MAR 1-1
10587 Berlin
Tel.: +49 (0) 30 314-73366
nina.langen@tu-berlin.de
www.ibba.tu-berlin.de

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH

Dr. Melanie Speck
Döppersberg 19
42103 Wuppertal
Tel.: +49 (0) 202 2492-302
melanie.speck@wupperinst.org
www.wupperinst.org

TRANSFERPARTNER

aid infodienst e.V.

PRAXISPARTNER

Compass Group GmbH, Eschborn
LWL-Klinik Münster
Mensaverein der Euregio Gesamtschule Rheine e.V.
PACE Paparazzi Catering & Event GmbH, Berlin
Studierendenwerk Münster AöR
Upgrade Hospitality GmbH, Berlin

www.nahgast.de