



×



Prof. Dr. Jana Rückert-John | Anna Petzenhammer

Unterschätzter Riese: Wie die Gemeinschaftsgastronomie Deutschland effektiv & verlässlich versorgt!

Studie zur gesellschaftlichen & ökonomischen Bedeutung der Gemeinschaftsverpflegung (GV) in der Post-Covid-Zeit mit Fokus auf aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen

Inhaltsverzeichnis

Abstract	S. 5
1 Einleitung	S. 7
2 Übersicht über den GV-Markt und seine Akteur*innen anhand aktueller Zahlen	S. 9
2.1 Stellenwert und Struktur des Markts	S. 9
2.2 Ökonomische Kennzahlen und Akteure des GV-Markts in Deutschland: Ein Überblick	S. 11
2.2.1 GV-Gesamtmarkt	S. 11
2.2.2 Bereiche des GV-Markts	S. 15
3 Aktuelle Trends und Herausforderungen im GV-Markt in der Post-Covid-Zeit	S. 21
3.1 Hintergrund: Gemeinschaftsverpflegung in Zeiten multipler Krisen	S. 21
3.2 Wirtschaftliche Unsicherheiten	S. 21
3.2.1 Multiple Krisen: Inflation, Lieferketten und Preissteigerungen	S. 21
3.2.2 Auslaufen der Mehrwertsteuersenkung	S. 23
3.2.3 Gesetzlicher Mindestlohn, steigende Personalkosten und bürokratischer Aufwand	S. 24
3.3 New Work in Zeiten von Fach- und Arbeitskräftemangel	S. 25
3.3.1 Fachkräfte-, Hilfskräfte- und Leiharbeiter*innenmangel	S. 26
3.3.2 Integration ausländischer Mitarbeiter*innen	S. 29
3.3.3 Gästeverhalten im Wandel	S. 30
3.4 Digitalisierung, Robotik und künstliche Intelligenz	S. 33
3.4.1 Digitalisierung	S. 33
3.4.2 Robotik	S. 35
3.4.3 Künstliche Intelligenz	S. 36
3.5 Systemlösungen ohne Qualitätsverluste	S. 38
3.5.1 Convenience-Produkte und Zentralproduktion	S. 38
3.6 Nachhaltige Betriebsführung	S. 40
3.6.1 Reduzierung von Lebensmittelverschwendung	S. 40
3.6.2 Mehrwegsysteme	S. 42
3.7 Nachhaltiges Angebot	S. 44
3.7.1 Wandel des Essalltags und der Ernährungsformen	S. 45
3.7.2 Planetary Health Diet und pflanzenbasierte Ernährung	S. 48
3.8 Wandel der politischen und gesellschaftlichen Bedeutung der GV	S. 50
Abkürzungsverzeichnis	S. 56
Endnoten	S. 57
Quellenverzeichnis	S. 59
Wissenschaftlichen Autoren	S. 61

Unsere Sponsoren und Partner

Diese Studie wurde freundlicherweise unterstützt von:



Abstract

Die Gemeinschaftsverpflegung (GV) spielt in Deutschland eine zentrale Rolle, indem sie täglich Millionen Menschen mit Mahlzeiten versorgt. Hochrechnungen zufolge nehmen rund 17 Mio. Tischgäste Mahlzeiten in der GV ein. Im Jahr 2024 betrug der Gesamtumsatz der GV in Deutschland circa 16,8 Mrd. Euro, wobei die Betriebsverpflegung mit rund 11,4 Mrd. Euro den größten Anteil ausmachte. Die GV umfasst die vier Bereiche Business, Education, Care und Welfare. Hierzu zählen unter anderem die Betriebsverpflegung, die Kita- und Schulverpflegung, die Krankenhaus- und Seniorenverpflegung.

Der Gastwelt-Sektor Gemeinschaftsverpflegung steht vor vielfältigen Herausforderungen, die durch globale und gesellschaftliche Entwicklungen bedingt sind. Dazu zählen der Klimawandel, der demografische Wandel sowie die steigende Nachfrage nach nachhaltigen und gesunden Ernährungsangeboten sowie die Individualisierung der Ernährung. Zudem belasten steigende Lebensmittel- und Energiekosten sowie der Arbeitskräftemangel diesen Gastwelt-Sektor. Angesichts der Bedeutung der GV für die gesellschaftliche Transformation hin zu einer nachhaltigeren Ernährung ist es essenziell, dass Politik und Gesellschaft dieser Branche mehr Aufmerksamkeit und Unterstützung zukommen lassen.

Zentrale Ergebnisse

- Im Jahr 2024 betrug der Gesamtumsatz der Außer-Haus-Verpflegung 86,58 Mrd. Euro und lag damit über dem vor der Corona-Pandemie im Jahr 2019 mit 82,84 Mrd. Euro. Das jährliche Marktvolumen in der GV in Deutschland lag bei 16,8 Mrd. Euro. Davon werden mit 11,4 Mrd. Euro rund Zweidrittel in der Betriebsgastronomie erwirtschaftet.
- Trotz Homeoffice-Trend strömten im Jahr 2023 wieder deutlich mehr Beschäftigte in die deutschen Betriebsrestaurants und Kantinen: So bewirteten die Top 30 Catering-Unternehmen in Eigenregie im Jahr 2023 über 45 Mio. Gäste, was im Vergleich zu 2022 einen Zuwachs von 12,1 Mio. Gästen (+ 36,6 Prozent) bedeutet. Mit 8,17,67 Millionen Besuchern ist der Autobauer BMW 2024 absoluter Spitzenreiter, gefolgt von Mercedes-Benz (5,2 Mio.) und Volkswagen (3,5 Mio.). Auch wenn die Besuchszahlen bislang nicht vollständig das Vor-Pandemie-Niveau erreicht haben, prognostiziert das Marktforschungsinstitut Circana auch für 2025 eine weitere Steigerung der Gästezahlen.
- In der GV werden täglich rund 17 Mio. Menschen verpflegt. Allein im Jahr 2024 zählte der Bereich Business und Education (incl. Vending) 2,13 Mrd. Besuche. Geschätzt sind rund 100.000 Beschäftigte in der GV tätig. Zu diesem Marktsegment zählen bundesweit rund 15.000 Pflegeheime, 1.900 Krankenhäuser und über 1.000 Reha-Einrichtungen. Hinzukommen 19.000 Ganztagschulen und 57.000 Betreuungseinrichtungen für Kinder sowie 900 Mensen und Cafeterien der 57 Studierendenwerke und über 8.000 Betriebsrestaurants in kleinen und großen Unternehmen.
- Die GV hat sich mittlerweile wieder von der Pandemie erholt, dennoch beeinflusst die andauernden Krisen diesen Gastwelt-Sektor in unterschiedlichster Weise. Anhaltende Preissteigerungen – geschürt durch Kriegen und Pandemien, aber auch durch nachhaltigere Formen des Anbaus, der Tierhaltung oder durch den Klimawandel – zählen zu den größten wirtschaftlichen Herausforderungen.
- New Work hat die GV fest im Griff und sorgt für sich wandelnde Arbeitsbedingungen und -welten. Das erfordert Neustrukturierungen und den Umbau von bekannten Systemen ob im Gebäude oder in den Küchen selbst. Damit verbunden sind auch flexible Arbeitszeit-Modelle und neue Strategien um Mitarbeiter*innen zu werben. Es besteht nicht mehr nur ein Fachkräftemangel, sondern vor allem auch ein Mangel an Hilfs- und Arbeitskräften.

- Die Digitalisierung beeinflusst die Arbeitsweisen der GV ob durch Einsatz von sehenden Kassen, KI-Planungstools, smarten Abfallmessern oder Reinigungs- und Servicerobotern.
- Nachhaltigkeit ist und bleibt ein Hauptthema in diesem systemrelevanten Gastwelt-Sektor ob in Form von Einsparpotenzialen bei der Lebensmittelverschwendung, der Verwendung von Mehrwegsystemen oder nachhaltigen Ernährungsformen. Die Einrichtungen und Betriebe der GV sind Vorreiter und schieben den Wandel in Sachen Planetary Health Diet und pflanzen basierter Ernährung an. Immer häufiger finden Systemlösungen Einzug in die Betriebe, ob durch den Einsatz von Speisenproduktsystemen, Convenience-Produkten oder die Nutzung von Zentral- oder Verteilküchen. Diese Strategien sind erforderlich, um den Herausforderungen der Gegenwart zu begegnen und die Mitarbeiter*innen möglichst effektiv einzusetzen.
- Die GV hat in den zurückliegenden Jahren weiter an gesellschaftlicher und politischer Relevanz gewonnen. Sie trägt maßgeblich zur Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Bevölkerung bei und ist systemrelevant, und zwar sowohl in Mensen und Kantinen als auch in der Verpflegung von Patient*innen im Care- und Welfare-Bereich. Expert*innen aus der Branche betonen die Wirksamkeit der GV als Instrument zur Prävention und Motivation von Menschen aller Altersgruppen.

Wenn Konsument*innen außerhalb der eigenen vier Wände gewerbliche Verpflegung oder Beherbergung in Anspruch nehmen, dann handelt es sich um Angebote der Außer-Haus-Verpflegung (AHV). Die AHV unterteilt sich in die Gemeinschaftsverpflegung (GV) und die Individualverpflegung (IV). Die Konsumausgaben in der AHV beliefen sich im Jahr 2024 auf insgesamt 86,58 Mrd. Euro.¹ Die GV nimmt neben der IV einen relevanten Teil des Markts ein, im Jahr 2024 wurden hier 16,8 Mrd. Euro des gesamten Umsatzes erwirtschaftet.² Schätzungen zufolge essen täglich circa 17 Mio. Menschen in Einrichtungen der Gemeinschaftsverpflegung, davon rund 6 Mio. Kinder und Jugendliche in Kitas und Schulen.³

IV und GV unterscheiden sich durch die Arbeitsweise, das Angebot und die Gästestruktur. Die Einrichtungen der GV stellen Mahlzeiten und damit verbundene Dienstleistungen für definierte Personengruppen in besonderen Lebenssituationen bereit. Das Ziel der GV ist darauf ausgerichtet, eine zielgruppengerechte sowie kostendeckende Verpflegung anzubieten. Dabei bezieht sich der Teilbegriff „Verpflegung“ primär auf die Bereitstellung von Speisen, Getränken und damit verbundenen Dienstleistungen. „Versorgung“ hingegen hat Verpflegung als wesentlichen Bestandteil zum Inhalt, ergänzt durch weitere Bereiche der Hauswirtschaft oder der Pflege.⁴

Die demografischen Entwicklungen und der gesellschaftliche Wandel zählen gegenwärtig zu den Triebfedern, die Angebote der GV auszuweiten und dabei die wachsenden Anforderungen der verschiedenen Zielgruppen zu berücksichtigen. Durch ihre hohe Relevanz für die Bevölkerung, ihre Komplexität und ihre Heterogenität steht die GV vor gewaltigen Herausforderungen. Darüber hinaus ist die GV mit wachsenden Belastungen im Zuge gesellschaftlicher Mehrfachkrisen – wie Kriege, Inflation, Klimawandel, Pandemien – konfrontiert, die um branchenspezifische Problemlagen ergänzt werden (wie z. B. Fach- und Arbeitskräftemangel).

Die Gemeinschaftsverpflegung ist ein wichtiger Bereich des Gastwelt-Sektors. Mit über 6 Mio. Mitarbeitenden und einem Beitrag von 453,1 Mrd. Euro zum Bruttoinlandsprodukt (BIP) im Jahr 2023 steht die Gastwelt jeweils auf Platz 2 in den Rankings. Damit trägt sie signifikant zur Wertschöpfung und zum Infrastrukturerhalt bei – und das in allen 11.000 Gemeinden.

Seitens der Politik – ob in den Ländern oder im Bund – werden in zunehmendem Umfang die Potenziale der GV als faire Ernährungsumgebungen erkannt, die gefördert und unterstützt werden müssen. Die Gemeinschaftsverpflegung – in Kitas, Schulen, Senioreneinrichtungen oder Betriebskantinen – fungiert als ein wirksamer Hebel für eine gesunde und nachhaltige Ernährung.

Zielstellung der Marktstudie: Ausgehend von diesen Problemlagen und Herausforderungen einerseits sowie den Chancen und Potenziale andererseits, zielt die Studie darauf ab, das Bewusstsein von Politik, Gesellschaft und Medien für sowohl die wirtschaftliche als auch die soziale Bedeutung der GV anhand aktueller Zahlen zu schärfen und die soziale Dimension dieses wichtigen Gastwelt-Sektors herauszuarbeiten. Damit sollen vor allem zwei Zielgruppen adressiert werden: die Bundespolitik (Parlament und Regierung) sowie die (Fach-)Medien durch die Bereitstellung möglichst aktueller Zahlen.

Übersicht über den GV-Markt und seine Akteur*innen anhand aktueller Zahlen

Mit der vorliegenden Marktstudie werden folgende Fragen beantwortet:

Was und wer genau verbirgt sich hinter der GV? Welche Bedeutung hat die GV für das Ökosystem 360°Gastwelt, welchen Beitrag leistet die GV für die tägliche Versorgung von Millionen Menschen in Deutschland? Vor welchen Umbrüchen und Herausforderungen steht sie? Welche sozialen und gesellschaftlichen Aufgaben erfüllt die GV? Welchen Beitrag kann sie für einen nachhaltigeren Umgang mit Lebensmitteln und zur Esskultur leisten?

Die Studie basiert auf der Auswertung von Branchen-Statistiken, der Literaturlauswertung der Branchenzeit-schrift gv-praxis für die Jahre 2021, 2022, 2023, 2024, 01/2025 und 02/2025 sowie einem Screening der Jahre 2019, 2020 sowie aktuellen Daten von Circana und dem CREST Verbraucherpanel aus dem Jahr 2025 für den Gesamtmarkt und die Bereiche Business und Education. Ferner wurden Expert*innen-Interviews mit folgen-den Branchen-Vertreter*innen durchgeführt. Wir danken hierfür Anne Boel Rasmussen (Leitung Gastronomie BASF SE), Thomas Walter (Leitung Gastronomie + Services der R+V Allgemeine Versicherung AG und Vor-stand im Deutschen Institut für Gemeinschaftsgastronomie (DIG)), Claus Konrad (Abteilungsleiter Hochschul-gastronomie des Studierendenwerks Karlsruhe, AöR), Tobias Grau (Geschäftsführer Vivantes Gastronomie), Peter Schierschke (Geschäftsführer UMG Gastronomie), Christoph D. Specht (Geschäftsführer Augustinum Service GmbH), Markus Grube (Geschäftsführer VielfaltMenü GmbH), Frank Wagner (Präsident FCSI Deutsch-land-Österreich e.V.), Carsten Zellner (Vorstandsvorsitzender Verband der Fachplaner), Dr. Christian Funk (Vor-standsvorsitzender Compass Group Deutschland) und Dr. Jan Peer Laabs (Vorstandsvorsitzender apetito AG).

2.1 – Stellenwert und Struktur des Markts

Während sich die GV lange Zeit auf eine eher funktionale Verpflegung und Versorgung bestimmter Zielgruppen beschränkte, haben sich die Art der Angebote und das Nachfrageverhalten im vergangenen Jahrzehnt signi-fikant gewandelt. Die GV erreicht alle Bevölkerungsgruppen und nimmt direkten Einfluss auf deren Verhaltens-weisen. Essen und Trinken vereinen bei der Speisenauswahl auch ethische, religiöse und kulturelle Grundsätze in sich. In diesem Zusammenhang wachsen die Anforderungen unter anderem durch unterschiedliche Ernäh-rungsformen (à Wandel des Essalltags und der Ernährungsformen). Die GV bietet Zeit und Raum für Kommu-nikation, Interaktion und Erholung. Sie ermöglicht soziale Teilhabe und leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Chancengerechtigkeit. Diesen Potenzialen der GV stehen aktuell in vielen Bereichen Hemmnisse in Form eines hohen Kostendrucks durch anhaltend steigende Preise für Lebensmittel, Energie und Personal gegenüber. Die GV wird in die Bereiche Education, Business und Care unterteilt, die auch als GV-Segmente bezeichnet werden. Neben den drei genannten wird als weiteres Segment Welfare aufgrund seiner eigenen Charakteristik ergänzt (à Abbildung 1). Die systematische Zuordnung der Lebenswelten zu den einzelnen Segmenten basiert auf den primären institutionellen Zielen.⁵ Innerhalb der einzelnen Bereiche existieren eine große Heterogenität und Diversität, die sich auch in den Herausforderungen und Chancen der jeweiligen Betriebe und Organisatio-nen widerspiegeln. Zum Bereich Education zählen Einrichtungen der schulischen und akademischen Bildung, wie Schulen, Internate und Hochschulen, sowie Kindertagesstätten. Dem Bereich Business werden privatwirt-schaftliche, teilprivatisierte Unternehmen (Firmen), öffentliche Einrichtungen (Behörden und Institutionen), so-wie Tagungshäuser und die Truppenverpflegung innerhalb der Bundeswehr zugeordnet. Dem Care-Bereich gehören Einrichtungen der medizinischen Akutversorgung sowie stationären Versorgung (Krankenhäuser) der Vorsorge- und Rehabilitationskliniken an.⁶ Zu Welfare gehören die Pflege und Fürsorge in voll- oder teilstatio-nären Einrichtungen für Senior*innen und Menschen mit Behinderungen. Des Weiteren gehört auch die Ver-pflegung in der Kinder- und Jugendhilfe sowie in sonstigen Heimen, Erst- und Übergangseinrichtungen und im Privathaushalt durch Mahlzeitendienste mit Essen auf Rädern zum Bereich Welfare.⁷ Weitere Einrichtungen, wie Justizvollzugsanstalten und Jugendherbergen, können keinem der vier Segmente systematisch zugeord-net werden und bilden deshalb ein separates Segment.⁸



Abb. 1: Segmente und Lebenswelten der Gemeinschaftsverpflegung (Quelle: Pfefferle, Hagspihl, Clausen (2021): Gemeinschafts-verpflegung in Deutschland, Stellenwert und Strukturen, DOI: 10.4455/eu.2021.034, S. M471, (eigene Darstellung).

In der GV wird zudem zwischen Betrieben in Eigenregie oder Contract-Caterern unterschieden. Beim Contract-Catering wird die Verpflegung durch eine Dienstleistung übernommen. Es werden Verträge zwischen externen Dienstleistern und Betrieben, Schulen, Krankenhäusern oder Heimen geschlossen, die an eine bestimmte Laufzeit und jeweilige Vertragsbestimmungen gebunden sind. Diese Vereinbarungen umfassen zumeist die Planung, Zubereitung und Ausgabe der Speisen sowie oft auch die Bereitstellung des Servicepersonals. Hier-von unterscheidet sich die Verpflegung in Eigenregie mit eigenem Personal, bei der in der Regel keine externen Dienstleister in Anspruch genommen werden. Im Fall der Eigenregie ist mehr Kontrolle über die Qualität und Auswahl der Speisen möglich, jedoch kann die Eigenregie einen höheren personellen, organisatorischen und Kostenaufwand verursachen.

Täglich versorgt die professionelle GV rund 17 Mio. Menschen. Geschätzt sind rund 100.000 Beschäftigte in der Branche tätig, 60.000 allein bei den Top 33 der Caterer.⁹

Zum GV-Markt zählen bundesweit derzeit rund 15.000 Pflegeheime im Bereich Welfare, 1.900 Krankenhäuser und über 1.000 Reha-Einrichtungen im Care-Bereich. Hinzu kommen 19.000 Ganztagschulen und 57.000 Be-treuungseinrichtungen für Kinder. Zudem laden über 900 Mensen und Cafeterien der 57 Studierendenwerke zum Essen ein. Das macht allein im Bereich Education 76.900 Einrichtungen aus. Im Bereich Business sind es über 8.000 Betriebsrestaurants in kleinen und großen Unternehmen. Jedoch hat sich die Anzahl der Betriebe in der GV in den letzten Jahren deutlich verringert, waren im Jahr 2019 noch rund 13.882 Pachtkantinen und Caterer im Bereich Business und Education tätig, existierten im Jahr 2022 nur noch 11.811 Einrichtungen.¹⁰

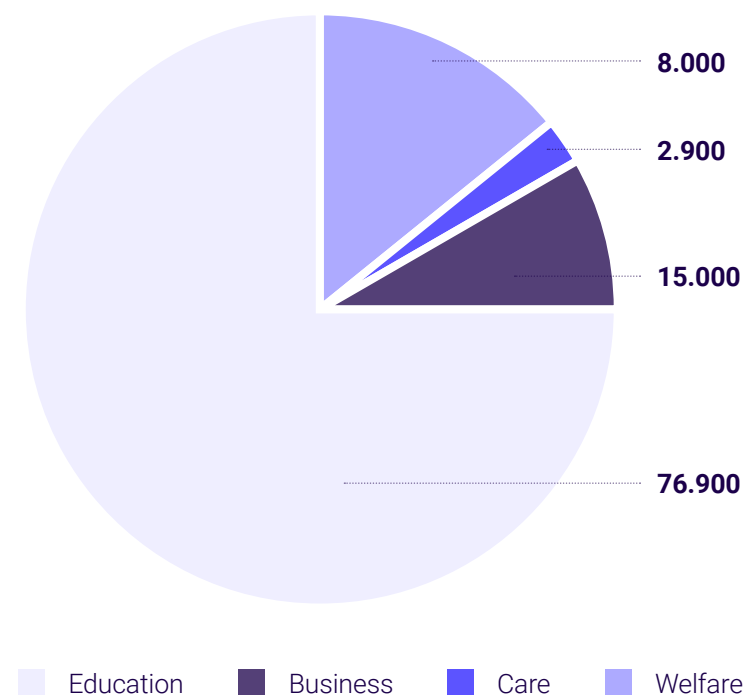


Abb. 2: Anzahl der Einrichtungen in den Bereichen der GV, eigene Abbildung, basierend auf gv-praxis 11/24, S. 26 ff, (eigene Darstellung).

2.2 – Ökonomische Kennzahlen und Akteure des GV-Markts in Deutschland: Ein Überblick

2.2.1 – GV-Gesamtmarkt

Der GV-Gesamtmarkt in Deutschland lässt sich anhand des Umsatzes¹¹, der Besucherzahlen und Ausgaben pro Besuch beschreiben. Hierbei muss jedoch beachtet werden, dass aufgrund der Heterogenität dieses Gast-welt-Sektors den einzelnen Bereichen unterschiedliche Systematiken zugrunde liegen.

2.2.1.1 – Umsätze im AHV-Gesamtmarkt und im GV-Markt in Deutschland

Im AHV-Gesamtmarkt wurde allein im Jahr 2024 ein Gesamtumsatz von 86,58 Mrd. Euro erzielt. Das stellt ein Wachstum gegenüber dem Jahr 2023 von 2,4 Prozent und sogar von 4,5 Prozent im Vergleich zum Vor-Co-rona-Jahr 2019 dar. Das Marktforschungsinstitut Circana prognostiziert für das Jahr 2025 einen weiteren An-stieg des Umsatzes im Außer-Haus-Markt um 4,5 Prozent auf 90,8 Mrd. Euro (> Abbildung 3). Dieser Zuwachs wird vor allem durch die steigenden Durchschnittsausgaben pro Gast erklärt. Die Wiedereinführung der 19 Prozent Mehrwertsteuer auf Speisen in der Gastronomie ist einer der Faktoren hierfür (> Auslaufen der Mehr-wertsteuersenkung).¹²

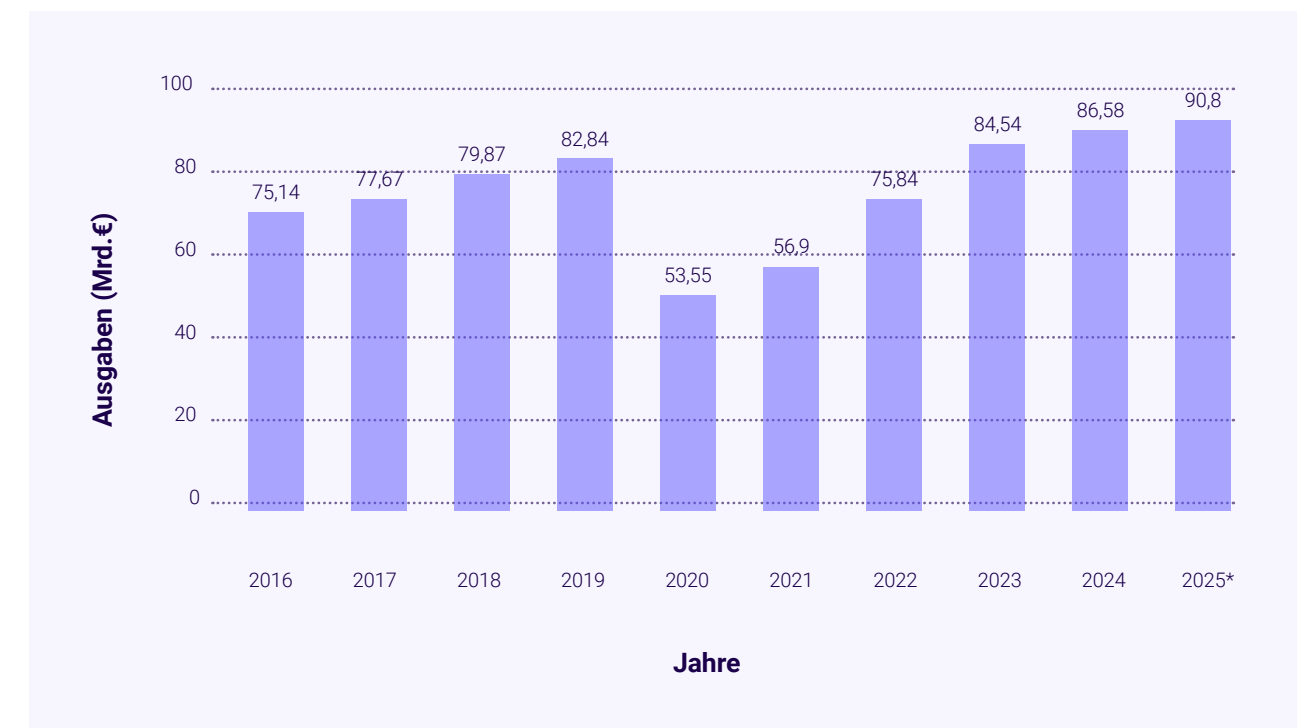


Abb. 3: Ausgaben der Verbraucher*innen im AHV-Gesamtmarkt (Mrd. Euro) (Circana 2025); *Prognose Circana, gv-praxis 01/25, S. 24 ff. (eigene Darstellung).

Laut einer Studie des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbands DEHOGA aus dem Jahr 2024 lag das jährliche Marktvolumen in der GV in Deutschland bei 16,8 Mrd. Euro. Laut Circana lagen die Ausgaben der Verbraucher*innen in den Bereichen Business und Education inklusive Vending im Jahr 2019 bei circa 7,43 Mrd. Euro. Im Jahr 2020 brachen sie auf 4,10 Mrd. Euro ein und bewegten sich auch im Jahr 2021 mit 4,03 Mrd. Euro auf einem sehr niedrigen Niveau. Erst im Jahr 2022 erholten sich die Ausgaben in diesen Bereichen und betrugen 6,49 Mrd. Euro, blieben jedoch ebenfalls hinter dem Wert des Jahres 2019 zurück.¹³ Insgesamt erwirtschafteten die Betriebe in den Bereichen Business und Education im Jahr 2024 einen Umsatz von 7,73 Mrd. Euro und erreichten ein Plus von 4,27 Prozent gegenüber dem Vorjahr mit 7,40 Mrd. Euro (> Abbildung 4).¹⁴ Ohne Vending lag der Umsatz im Jahr 2024 bei 6,94 Mrd. Euro, davon entfielen allein 5,13 Mrd. Euro auf die Betriebsrestaurants. 1,8 Mrd. Euro wurden im Bereich Education umgesetzt.¹⁵ Laut Schätzungen des Marktforschungsunternehmens Circana wird der Umsatz in den Bereichen Business und Education (ohne Vending) im Jahr 2025 auf 7,2 Mrd. Euro wachsen. Das würde ein Plus von 5,3 Prozent im Vergleich zum Jahr 2024 bedeuten.¹⁶

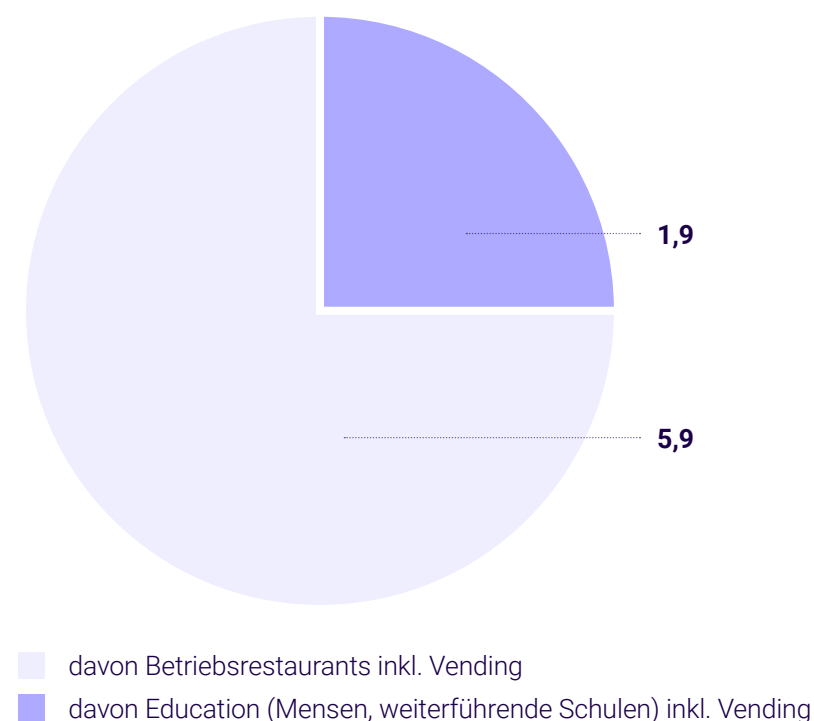


Abb. 4: Ausgaben der Verbraucher*innen in Mrd. Euro im Jahr 2024 (Circana 2025), (eigene Darstellung).

2.2.1.2 – Anzahl der Besuche im AHV-Gesamtmarkt und im GV-Markt Deutschlands

Im AHV-Gesamtmarkt wurden im Jahr 2024 10,73 Mrd. Besucher*innen gezählt, im Vorjahr 2023 waren es 10,97 Mrd. Im Vor-Corona-Jahr 2019 lag die Anzahl noch bei 12,38 Mrd. Besuchen und damit 14 Prozent höher als 2023. Im Jahr 2025 rechnet Circana jedoch wieder mit einem Anstieg auf circa 11 Mrd. Besucher*innen.¹⁷

Täglich nehmen in Deutschland rund 17 Mio. Menschen ihre Mahlzeiten in Kitas, (Hoch-)Schulen, Betriebsrestaurants, Krankenhäusern oder Pflegeeinrichtungen ein. Keine andere Sparte des Gastgewerbes weist eine so langfristige Verbindung zu den Gästen auf. Während diese in psychiatrischen Einrichtungen ein Leben lang bestehen kann, begleitet die Verpflegung in Justizvollzugsanstalten oft mehrere Jahre und in Unternehmen ein gesamtes Berufsleben. In Akutkrankenhäusern dauert die Versorgung hingegen meist nur wenige Tage. Diese enge und teils langfristige Beziehung bringt eine große Verantwortung mit sich und erfordert ein vielfältiges, qualitativ hochwertiges Speisen- und Getränkeangebot.¹⁸

In den Bereichen Business und Education, und zwar inklusive Vending (Automatenverkauf), spiegelten die Besuchszahlen die pandemiebedingten Einschränkungen in den vergangenen Jahren deutlich wider. Von 2,6 Mrd. Besuchen im Jahr 2019 fielen die Zahlen im Jahr 2020 auf 1,4 Mrd. und im Jahr 2021 weiter auf 1,35 Mrd. Erst im Jahr 2022 erreichten die Bereiche wieder 2 Mrd. Besuche. Im Jahr 2023 wurden 2,2 Mrd. Besuche erreicht, im Jahr 2024 dann 2,13 Mrd. Ohne Vending wurden in 2024 1,7 Mrd. Besuche verzeichnet und für das Jahr 2025 wird ein Anstieg um 2,1 Prozent und damit auf 1,72 Mrd. erwartet.¹⁹ Das Besucherwachstum stieg im Jahr 2023 vor allem durch die stetige Rückkehr in die Büros, Hörsäle und Klassenzimmer wieder an. Jedoch bleibt die Home-Office-Quote mit 25 Prozent noch immer hoch, des Weiteren ist die Zahl der Student*innen in den letzten Jahren rückläufig.²⁰

2.2.1.3 – Entwicklung der Ausgaben pro Besuch am Beispiel Business und Education

In den Bereichen Business und Education (ohne Vending) lagen die Ausgaben pro Besuch 2019 bei 3,24 Euro und blieben im Jahr 2020 relativ stabil. Im Jahr 2021 stiegen sie leicht auf 3,46 Euro und im Jahr 2022 auf 3,65 Euro, im Jahr 2023 sogar auf 3,81 Euro und im Jahr 2024 auf 4,08 Euro. Es wird davon ausgegangen, dass sie im Jahr 2025 weiter steigen werden.²¹ Dieser Zuwachs wird unter anderem auf gestiegene Preise und die Fokussierung auf hochwertigere Angebote zurückgeführt (> Multiple Krisen: Inflation, Lieferketten und Preissteigerungen).

Insgesamt bleibt in der GV auch ein Trading Down Effekt sichtbar, d.h., die Gäste versuchen, ihre Gesamtausgaben pro Person zu reduzieren. Das bedeutet, dass häufiger zusätzliche Produkte, wie Vorspeisen, weggelassen und Rabattangebote genutzt werden oder die Wahl auf die günstigste Alternative fällt.

2.2.1.4 – Umsatz, Besuche und Entwicklungen im Contract-Catering

Obwohl die GV-Branche mit multiplen Krisen konfrontiert ist, wurde im Jahr 2023 im Bereich der Top-Contract-Caterer ein Netto-Erlös von 3,74 Mrd. Euro erzielt, welcher auf 8.525 Verträgen basiert. Grund dafür sind 779 neu geschlossene Verträge, was auf ein Wachstum des Contract-Caterings hindeutet. Allein die Top 10 Contract-Caterer erwirtschafteten im Jahr 2023 einen Umsatz von 2,84 Mrd. Euro. Gewinner im Jahr 2023 war die Compass Group, welche ihren Gesamtumsatz auf circa 698 Mio. Euro, also um + 45 Prozent im Vergleich zum Vorjahr, steigern konnte.²²

Die Top 33 Contract-Caterer erzielten im Jahr 2023 einen Umsatzanteil von 52,8 Prozent bei den Betriebsrestaurants (Business), von 13,8 Prozent bei den Kliniken und Krankenhäusern (Care), von 12,3 Prozent im Bereich der Seniorenheime (Welfare), von 11,1 Prozent im Bereich sonstiger Märkte und von 10,1 Prozent bei der Schul-, Mensa- und Kita-Verpflegung (Education). Vor allem im Bereich der sonstigen Märkte war eine Erlössteigerung von 41,5 Prozent zu verzeichnen, von 30,1 Prozent im Bereich Education, von 29,5 Prozent im Bereich Business, von 17 Prozent bei den Seniorenheimen und von 5,3 Prozent in den Kliniken und Krankenhäusern. Der Gäste-Bon stieg auch im Contract Catering an, am stärksten bei Bistro EssArt auf 5,80 Euro im Jahr 2023 um 30 Cent in Vergleich zum Vorjahr.²³

2.2.1.5 – Umsatz, Besuche und Entwicklungen in den Eigenregiebetrieben

Die Eigenregiebetriebe konnten im Jahr 2023 ebenso wie die Contract-Caterer ein Wachstum verzeichnen, dennoch liegt ihr Umsatz weit unter dem des Jahres 2019 mit 780,2 Mio. Euro (führende 27 Unternehmen). Im Jahr 2023 lag der Umsatz bei 611,7 Mio. Euro (bei 30 Unternehmen mit 566 Betriebseinheiten), im Jahr 2022 noch bei 457,5 Mio. Euro, was einem Wachstum um 31,4 Prozent entspricht. Die größten Umsatzgewinner waren Volkswagen mit plus 38,2 Prozent und damit 82,9 Mio. Euro Umsatz im Jahr 2023 (60,0 Mio. Euro in 2022) und BMW mit plus 44,1 Prozent und damit 69,3 Mio. Euro Umsatz. Auf Platz drei der Top 30 im Jahr 2023 rangierte Mercedes-Benz mit 64,9 Mio. Euro Gesamtumsatz.²⁴

Die Top 30 Catering Unternehmen in der Eigenregie bewirteten 45,1 Mio. Gäste im Jahr 2023, das bedeutet im Vergleich zum Jahr 2022 einen Zuwachs von 12,1 Mio. Gästen (+ 36,6 Prozent). Die meisten Gäste zählte der Autobauer BMW im Jahr 2023 mit 7,67 Millionen. In Bezug auf die einzelnen Bereiche der Verpflegung verzeichneten im Jahr 2023 vor allem die Hauptmahlzeiten der Top 30 einen Umsatz von 277,1 Mio. Euro und ein Plus von 41,2 Prozent im Vergleich zum Jahr 2022. Hierbei entfielen 45,3 Prozent auf das Mittagsangebot. Bei der Gästebewirtung wurden im Jahr 2023 ein Umsatzwachstum von plus 34,1 Prozent und ein Umsatz 142,3 Mio. Euro erzielt. Im Segment der Zwischenverpflegung wurde im Jahr 2023 ein Umsatz von 116,4 Mio. Euro (+ 21,7 Prozent) erwirtschaftet. Beim Zusatz-/Drittgeschäft kommen die 30 Unternehmen auf 49 Mio. Euro, dies entspricht einem Plus von 21,0 Prozent. Die Top 30 Eigenregieunternehmen beschäftigten im Jahr 2023 insgesamt 6.724 Mitarbeiter*innen, inklusive Teilzeitbeschäftigte (34,7 Prozent). 4.766 Mitarbeitende, d. h., 70,9 Prozent, entfielen auf die 10 stärksten Caterer. Größter Arbeitgeber ist BMW mit 840 Mitarbeiter*innen in der Betriebsgastronomie. Die Gästezahlen in Eigenregie nahmen im Jahr 2023 weiter zu und erreichten 45,1 Mio. Gäste (+ 36,6 Prozent), das sind im Vergleich zum Vorjahr insgesamt 12,1 Mio. Gäste oder 180.372 Gäste/Tag. Das Gastpotenzial/Tag für die Top 30 im Jahr 2023 lag bei 684.490 Gästen. Auch wenn die Besuchszahlen noch nicht (wieder) das Vor-Pandemie-Niveau erreicht haben, prognostiziert Circana für das Jahr 2025 eine leichte Erholung der Gästezahlen um 2,1 Prozent. Es wird erwartet, dass der Durchschnittsbon um 27 Cent auf 5,13 Euro steigen wird. Der höchste Wert im Jahr 2023 konnte beim Unternehmen PACE Telematics mit 7,96 Euro (8,01 Euro in 2022) erreicht werden, beim Autobauer Audi mit 6,66 Euro (6,45 Euro in 2022) und beim Unternehmen Linde mit 5,90 Euro (5,47 Euro in 2022).²⁵

2.2.2 – Bereiche des GV-Markts

2.2.2.1 – Bereich Education

Mit über 19.000 Ganztagschulen, 3,75 Mio. Schüler*innen und rund 1,7 Mrd. Euro Umsatz, so schätzt die gvpaxis, ist dieses Feld der Gemeinschaftsgastronomie in den vergangenen Jahren deutlich gewachsen. Die während der Coronazeit forcierte Online-Lehre an den Universitäten und Hochschulen setzt den 910 Mensen und Cafeterien der 57 deutschen Studierendenwerke, die rund 2,4 Mio. Student*innen versorgen, weiterhin zu. Im Zeitraum 2023/24 lagen die Umsätze der Hochschulgastronomie wieder bei 390 Mio. Euro pro Jahr. Des Weiteren existieren circa 60.000 Kindertageseinrichtungen in Deutschland.²⁶ Der Vor-Corona-Umsatz im Bereich Education (mit Vending) lag im Jahr 2019 bei 1.660,5 Mio. Euro. Im Jahr 2021 ging der Umsatz auf 798,7 Mio. Euro zurück. Im Jahr 2024 stiegen die Umsätze wieder und es konnte ein Umsatz von 1.868 Mio. Euro erwirtschaftet werden.²⁷

Die Besuchszahlen lagen im Jahr 2019 bei 526,8 Mio., im Coronajahr 2021 nur noch bei 237,8 Mio. und in der Nach-Corona-Zeit im Jahr 2024 bei 470,1 Mio. Besucher*innen. Ohne Vending konnten im Bereich Education im Jahr 2019 488,5 Mio., im Jahr 2021 216,8 Mio. und im Jahr 2024 438,1 Mio. Besuche verzeichnet werden. Die Besuchszahlen vor der Pandemie konnten bis zum Jahr 2024 somit noch nicht wieder erreicht werden. Im Jahr 2023 ist die Zahl derer, welche die Mensa nur ein bis zwei Mal pro Woche nutzen, deutlich angestiegen. Auch der Anteil derjenigen Student*innen, die das Mensa-Angebot gar nicht mehr nutzen, ist von vier auf neun Prozent angestiegen.²⁸ Im Durchschnitt wurden pro Besuch im Jahr 2019 noch 3,27 Euro allein für Essen und 1,60 Euro für Vending ausgegeben. Im Jahr 2021 lag der Wert für die Mahlzeit bereits bei 3,52 Euro und 1,71 Euro für Vending. Im Jahr 2024 waren es bereits 4,12 Euro und 1,98 Euro für Vending (> Tabelle 1). Zurückzuführen sind die gestiegenen Ausgaben auf die erhöhten Energie- und Lebensmittelkosten.²⁹

Jahre	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ausgaben der Verbraucher*innen in Mio. Euro	1.661	789	799	1.452	1.786	1.868
Besucher in Mio.	526,8	249,0	237,8	406,5	480,7	470,1
Ausgaben pro Besuch in Euro	4,87	4,96	5,23	5,50	5,75	6,10

Tabelle 1: Überblick über den Education Markt 2019 bis 2024 inkl. Vending (Circana 2025), (eigene Darstellung).

Contract-Catering im Bereich Education

Der Umsatz im Contract-Catering im Bereich Education erhöhte sich im Jahr 2023 auf 376,5 Mio. Euro. Dahinter stehen 3.892 Verträge, die jeweils einen Durchschnittserlös von 96.737 Euro erzielten. Von den 779 neuen Verträgen im Cateringmarkt im Jahr 2023 entfielen 40 Prozent auf den Bereich Schule. Der Umsatzanteil am GV-Gesamtmarkt betrug 2023 10,1 Prozent. Marktführer bleibt apetito mit einem Umsatz von 97 Mio. Euro im Jahr 2023 und damit 20,9 Prozent plus gegenüber dem Vorjahr (16,8 Mio. Euro), gefolgt von Vielfalt Menü (84 Mio. Euro) mit einem Plus von 13,2 Prozent zu 2022 (9,8 Mio. Euro). Newcomer in dieser Sparte war die Compass Group mit rund 36 Mio. Euro (Schätzwert der gv-praxis 05/24) und landete gleich auf Platz 3. Durch den Zukauf von Hofmanns ist der GV-Marktführer Compass Group nun auch in diesem Bereich unter den Top-Platzierten zu finden und erreicht deshalb 100 Prozent Wachstum.³⁰

Im Halbjahresvergleich wurden im ersten Halbjahr 2023 im Bereich Education 833,1 Mio. Euro Umsatz erwirtschaftet. Im ersten Halbjahr 2024 war ein leichter Anstieg auf 870,2 Mio. verzeichnen, der jedoch auch durch die gestiegenen Kosten und die Rückkehr zur 19-Prozent-Mehrwertsteuer zu erklären ist (> Auslaufen der Mehrwertsteuersenkung). Der Durchschnittsbögen stieg im Bereich Education von 3,70 Euro ersten Halbjahr 2023 auf 3,98 Euro im Jahr 2024 und damit um 7,6 Prozent.³¹

Schulen und Kitas

Laut dem Verband deutscher Schul- und Kitacaterer (VDSKC) betrug der Wareneinsatz im Jahr 2024 durchschnittlich zwei Euro für ein Schüleressen in der Mensa. In der Schulmensa liegt der Durchschnittspreis für ein Essen mittlerweile bei rund fünf Euro, in manchen Schulen sind es bereits sieben Euro (2024). Nur in Berlin besteht seit dem Jahr 2018 das Angebot eines kostenfreien Schulessens für Grundschüler*innen. Bundesweit werden 338 Mio. Euro jährlich für Schulessen bei rund 180 Schultagen ausgegeben (Schätzung der gv-praxis 10/24). Inzwischen bieten bundesweit über 19.264 Ganztagschulen in öffentlicher und privater Trägerschaft Mittagessen an. Mit dem bundesweiten Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung für Grundschulkinder ab dem Schuljahr 2026/27 wird das Angebot vermutlich weiter zunehmen. Trotz des Ausbaus des Verpflegungsangebots bleibt die Akzeptanz des Schulessens in vielen Fällen jedoch gering. Laut der Eskimo-Studie II nutzen nur rund 56 Prozent der Kinder und 32 Prozent der Jugendlichen die Mensa mindestens ein bis zwei Mal pro Woche. Diese Zahlen verdeutlichen, dass die Verpflegungsangebote in Schulen noch nicht von allen Schüler*innen regelmäßig angenommen werden, was möglicherweise auf verschiedene Faktoren, wie Geschmack, Qualität oder Gewohnheiten, zurückzuführen ist.³²

Hochschule und Universität

Die bundesweit 57 Studierendenwerke betreiben insgesamt 910 Mensen, Bistros und Cafeterien. Der Umsatz pro Student*in liegt bei circa 117 Euro im Semester. Im Bereich der Studentenwerke in Deutschland konnte im Jahr 2019 ein Gesamtumsatz von 447 Mio. Euro erzielt werden, im Coronajahr 2020 waren es lediglich 135 Mio. Euro, im Jahr 2021 nur noch 99 Mio. Euro, was einen starken Rückgang im Vergleich zum Jahr 2019 bedeutete. Im Jahr 2022 verzeichneten sie dann wieder 284,60 Mio. Euro und zählten 2.425.460 Student*innen in ganz Deutschland. Während der Coronapandemie waren die Einrichtungen häufig geschlossen oder

hatten nur eingeschränkte Betriebszeiten. Der starke Rückgang in den Jahren 2020 und 2021 verdeutlicht die massiven Auswirkungen der Pandemie auf den Betrieb der Hochschulgastronomie, insbesondere durch die Schließungen und Einschränkungen der Präsenzveranstaltungen.³³ Die Zahl der hochschulgastronomischen Einrichtungen sank von 932 im Jahr 2022 auf 910 im Jahr 2023 mit insgesamt 222.382 Sitzplätzen. Der Umsatz stieg jedoch an. Im Jahr 2023/24 wurde ein Umsatz von rund 390 Mio. Euro erwirtschaftet. Jedoch liegt der Umsatz immer noch ca. 60 Mio. Euro unter dem der Vor-Corona-Zeit. Die Hochschulgastronomie hat in starkem Maß zu kämpfen, besonders aufgrund der bestehenden Online-Lehre. Rund 9.000 Beschäftigte der Studierendenwerke in Deutschland arbeiten in der Campusgastronomie.³⁴ Im Jahr 2022 rangierte die Münchner Campusgastronomie auf Platz eins im Ranking. Sie verzeichnete im Jahr 2022 einen Umsatz von 13,16 Mio. Euro; dieser hatte sich im Vergleich zu den Coronavorjahren 2021 mit 4,91 Mio. Euro und 2020 mit 5,4 Mio. Euro wieder langsam erholt. Im Jahr 2023 konnte München einen Umsatz von 18,25 Mio. Euro erzielen und damit das Jahr 2019 (16,6 Mio. Euro) sogar übertreffen. München zählte im Jahr 2023 insgesamt 159.191 Student*innen und einen Umsatz von 130,37 Euro pro Kopf und Semester. Berlin repräsentierte im Jahr 2022 mit 160.142 Student*innen das größte Studierendenwerk und rangierte auf Platz zwei mit 10,24 Mio. Euro Umsatz. Im Jahr 2021 setzten dessen Gastrobetriebe lediglich 1,92 Mio. Euro um. Im Jahr 2023 konnte Berlin den Umsatz auf 15,67 Mio. Euro Umsatz steigern, was 98,43 Euro pro Kopf und Semester entspricht. Auf Platz drei lag das Studierendenwerk Hamburg mit 10,12 Mio. Euro Umsatz. Im Jahr 2021 hatte Hamburg nur einen Umsatz von 3,91 Mio. Euro zu verzeichnen und steigerte sich im Jahr 2023 wieder auf 14,43 Mio. Euro. Hamburg zählte im Jahr 2023 insgesamt 71.703 Studierende. Pro Student*in und Jahr verzeichneten dessen Gastrobetriebe 201,30 Euro Umsatz.³⁵

Im Wintersemester 2023/24 war die Anzahl der Student*innen in Deutschland rückläufig. Insgesamt wurden 1,7 Prozent weniger Student*innen als noch im Wintersemester zuvor registriert, was für die Mensen weniger Gäste bedeutete. Jedoch ist Deutschland das drittbeliebteste Land für Student*innen aus dem Ausland und beherbergte im Jahr 2024 circa 470.000 internationale Student*innen von insgesamt 2,87 Mio. Student*innen in Deutschland (im Wintersemester 2021/22 waren es insgesamt 2,46 Mio. Student*innen).³⁶

2.2.2.2 – Bereich Business

Etwa 8.000 Unternehmen in Deutschland bieten eine Betriebsgastronomie an, die täglich circa 9,5 Mio. Menschen besuchen.³⁷ Im Jahresdurchschnitt waren im Jahr 2024 rund 46,1 Millionen Menschen in Deutschland erwerbstätig.³⁸ Die Betriebsgastronomie verzeichnete im Jahr 2024 einen Umsatzanteil am GV-Gesamtvolumen von 11,4 Mrd. Euro. Die Vor-Corona-Ausgaben der Verbraucher*innen im Bereich Business (mit Vending) lagen im Jahr 2019 bei 5.770,8 Mio. Euro. Im Coronajahr 2021 fielen die Ausgaben auf 3.229,7 Mio. Euro. Im Jahr 2024 stiegen die Ausgaben wieder auf 5.866,7 Mio. an. Euro an. Die Besuchszahlen im Bereich Business (mit Vending) lagen im Jahr 2019 bei 2.054,7 Mio., im Coronajahr 2021 bei 1.116,4 Mio. und im Jahr 2024 bei 1.664,6 Mio. Ohne Vending waren es im Jahr 2019 1.582,5 Mio., im Jahr 2021 808,7 und im Jahr 2024 1.266,6 Mio. Besuche. Die Besuchszahlen vor der Pandemie lagen ein Vielfaches über den aktuellen. Dieses Faktum lässt sich vor allem auf die Home-Office-Regelungen in vielen Unternehmen zurückführen sowie auf die geringeren Besuchszahlen zu Beginn und am Ende der Arbeitswoche. Im Durchschnitt wurden pro Besuch im Jahr 2019 noch 3,21 Euro für Essen und 1,47 Euro für Vending ausgegeben. Im Jahr 2021 lag der Wert für die

Mahlzeit bereits bei 3,40 Euro und 1,57 Euro für Vending. Im Jahr 2024 waren es bereits 4,05 Euro und 1,84 Euro im Vending (> Tabelle 2).³⁹

Jahre	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ausgaben der Verbraucher*innen in Mio. Euro	5.771	3.312	3.230	5.035	5.612	5.867
Besucher in Mio.	2.054,7	1.174,4	1.116,4	1.600,2	1.697,3	1.664,6
Ausgaben pro Besuch in Euro	4,68	4,80	4,97	5,27	5,55	5,89

Tabelle 2: Überblick über den Business Markt 2019 bis 2024, inkl. Vending (Circana 2025), (eigene Darstellung).

Contract-Catering im Bereich Business

Die Betriebsgastronomie der Contract-Caterer erzielte im Jahr 2022 einen Umsatz von 1,53 Mrd. Euro. Der Umsatz stieg im Vergleich zum Jahr 2021 um 406,9 Mio. Euro ab, was einem Anstieg von 36,2 Prozent entspricht. Das weist auf eine deutliche Erholung der Betriebsgastronomie in der Nach-Corona-Zeit hin, was maßgeblich auf die Rückkehr zur Präsenzarbeit in den Unternehmen und Organisationen nach den Einschränkungen der COVID-19-Pandemie zurückzuführen ist.⁴⁰ Der Business- und Industriemarkt der Contract-Caterer steigerte auch im Jahr 2023 seine Umsätze und erzielte ein Umsatzvolumen von 1,97 Mrd. Euro. Allein im Business-Bereich bestanden im Jahr 2023 bei den Top 33 Unternehmen rund 3.075 Verträge, mit einem durchschnittlichen Wert von circa 642.000 Euro. Im Jahr 2023 stiegen die Umsätze der Top 33 und vor allem der Top 3 deutlich an. Auf Platz 1 rangierte die Compass Group mit 455 Mio. Euro Nettoumsatz (Schätzwerte der gv-praxis 05/24). Sie konnte im Vergleich zum Jahr 2022 ein Umsatzwachstum von plus 21,3 Prozent verzeichnen. Auf Platz 2 folgte Aramark mit 406 Mio. Euro Umsatz (+ 37,2 Prozent zum Jahr 2022) (Schätzwerte der gv-praxis 05/24). Platz 3 nahm apetito Catering mit 118,6 Mio. Euro Umsatz ein (+ 24,7 Prozent zum Jahr 2022).⁴¹

2.2.2.3 – Bereich Care

Der Bereich Care umfasst die Verpflegung in Krankenhäusern sowie in Vorsorge- und Rehabilitationskliniken. Die entsprechenden Dienstleister übernehmen die gesundheitliche Versorgung im Rahmen der Akutversorgung (stationäre Versorgung im Krankenhaus) und der Rehabilitation.⁴² In Deutschland gibt es knapp 1.900 Krankenhäuser und 1.089 Reha-Einrichtungen, diese Zahl schrumpft zunehmend. In den letzten 20 Jahren ist die Zahl der Krankenhäuser bundesweit um 328 auf 1.893 gesunken. Ende 2023 war lediglich jedes fünfte Krankenhaus in Deutschland durch einen finanziell ausgeglichenen Haushalt gekennzeichnet oder befand sich im Plus, während vier von fünf Kliniken rote Zahlen schrieben.⁴³ Im Durchschnitt verweilt jede*r Patient*in 7,2 Tage in der Klinik. Der Wareneinsatzwert pro Patient*in und Tag liegt derzeit bei 6,64 Euro. Signifikant für den Teilmarkt ist die dauerhaft angespannte Kostensituation im Gesundheitswesen, beeinflusst durch die Krankenhausreform und die Kosteneinsparungen. Im Care-Bereich werden jährlich mehr als 360 Mio. Mahlzeiten an Patient*innen ausgegeben.⁴⁴ Jährlich essen circa 1,4 Mio. Beschäftigte und 27 Mio. stationäre Patient*innen in Kliniken und Krankenhäusern.⁴⁵

Contract-Catering im Bereich Care

Mit 512,7 Mio. Euro Umsatz verzeichnete das Contract-Catering im Care-Bereich lediglich ein Plus von 5,3 Prozent im Jahr 2023 im Vergleich zum Jahr 2022 (486,8 Mio. Euro Umsatz). Der Umsatz wurde im Rahmen von 476 Verträgen im Jahr 2023 erwirtschaftet. Im 10-Jahres-Vergleich verlor der Care-Bereich einen Anteil von 106 Mio. Euro (- 17,2 Prozent). Der Anteil am Gesamtmarkt der GV verringert sich weiter: Im Jahr 2022 lag dieser noch bei 16,8 Prozent, im Jahr 2023 nur noch 13,7 Prozent. Im Jahr 2023 stiegen teilweise auch die Umsätze der Top 3 in den Kliniken und Krankenhäusern Deutschlands. Auf Platz eins rangierte Klüh mit einem Umsatz von 146 Mio. Euro (- 4,3 Prozent im Vergleich zu 2022). Die Compass Group auf Platz zwei verzeichnete einen Umsatz von 74 Mio. Euro (Schätzwerte der gv-praxis 05/24) (+ 42,3 Prozent zu 2022). Auf Platz drei folgte Wisag mit 49,5 Mio. Euro Umsatz (+ 14,6 Prozent zu 2022).⁴⁶

2.2.2.4 – Bereich Welfare

Den größten Anteil am Bereich Welfare haben voll- und teilstationäre Einrichtungen für Senior*innen und Menschen mit Behinderungen.⁴⁷ Ebenso werden Heime für Kinder und Jugendliche diesem Bereich zugeordnet. Eine Sonderposition nimmt die Verpflegung von Menschen mit Unterstützungsbedarf ein, die in einem Privathaushalt leben und durch Mahlzeitendienste regelmäßig mit Essen auf Rädern beliefert werden. Circa fünf Millionen pflegebedürftigen Menschen in Deutschland (Stand 2021) stehen knapp 1,7 Mio. Beschäftigte in der Branche in 16.000 stationären Einrichtungen und in 17.000 ambulanten Diensten gegenüber.⁴⁸ Etwa 65 Prozent der Mitarbeiter*innen arbeiten in Teilzeit und es sind vor allem Frauen. Derzeit fehlen circa 182.000 Pflegekräfte und es wird davon ausgegangen, dass es im Jahr 2035 bis zu 500.000 sein werden. Gründe dafür sind der massive Anstieg des Anteils der alternden Bevölkerung auf circa 24 Mio. Menschen im Alter über 65 Jahre (29 Prozent) und der Anstieg auf 5,6 Mio. Pflegebedürftige (+ 14 Prozent) bis zum Jahr 2035 und sogar auf 6,8 Mio. im Jahr 2055.⁴⁹ Derzeit dauert es etwa 145 Tage, bis eine Pflegestelle neu besetzt werden kann, in der Altenpflege sogar 265 Tage. Hinzu kommt, dass in dieser Branche die meisten Krankheitstage mit durchschnittlich 38 Tage pro Mitarbeiter*in anfallen. Im Durchschnitt sind es in allen Berufsgruppen in Deutschland lediglich circa 18 Tage.⁵⁰ Im Jahr 2024 standen den Heimen pro Tag und Bewohner*in als Wareneinsatz für Frühstück, Mittagessen und Abendbrot inklusive Zwischenmahlzeiten 6,37 Euro zur Verfügung. In einem Krankenhaus lag der Wareneinsatz im Jahr 2024 pro Tag und Patient*in etwas höher, nämlich bei 6,64 Euro.⁵¹ Viele Pflegeeinrichtungen stehen aufgrund der stark gestiegenen Kosten für Energie, Miete und Material unter hohem wirtschaftlichem Druck. Die steigenden Kosten sind in den Budgets, die jährlich mit den Pflegekassen verhandelt werden, unzureichend berücksichtigt und die vorhandenen Lücken können durch die laufenden Einnahmen kaum gedeckt werden. Die vermehrte Altersarmut stellt ein zusätzliches Problem dar, die in den nächsten Jahren mit der Überalterung der Bevölkerung noch spürbarer werden wird. Viele ältere Menschen werden sich Heimplätze, welche eine Vollversorgung bieten, nicht (mehr) leisten können und zunehmend von den Zuschüssen der Sozialhilfe abhängiger werden.⁵² Durch die Pandemie bedingt, sanken die Auslastung und damit die Einnahmen vieler Häuser und das bei gleichbleibenden oder sogar gestiegenen Kosten, um die erforderlichen Schutzmaßnahmen zu gewährleisten. Die Einbußen konnten durch die Coronahilfen nicht vollständig kompensiert werden. Im Zusammenspiel haben diese Belastungen dazu geführt, dass viele Häuser in die Verlustzone gerieten.⁵³

Aktuelle Trends und Herausforderungen im GV-Markt in der Post-Covid-Zeit

Contract Catering im Bereich Welfare

Der Umsatz der [Top 33 Caterer](#) im Bereich Welfare betrug im Jahr 2023 rund 462,3 Mio. Euro, was einem Anstieg von plus 17 Prozent im Vergleich zum Jahr 2022 (396,6 Mio. Euro im Jahr 2022) entspricht. Die Umsätze der Top 3 im Contract Catering Welfare stiegen im Jahr 2023 an: Auf Platz eins verzeichnete [apetito Catering](#) in den Seniorenheimen 128,7 Mio. Euro Umsatz und damit 7,2 Prozent mehr als im Vorjahr (120,1 Mio. Euro in 2022). [Dussmann](#) rangierte auf Platz zwei mit 61 Mio. Euro und verzeichnete 13 Prozent mehr Umsatz im Vergleich zum Jahr 2022 (54 Mio. Euro in 2022), darauf folgte [Victor's Health Care Catering](#) mit 60,5 Mio. Euro und einem Umsatzzuwachs gegenüber dem Vorjahr mit 5,2 Prozent (57,5 Mio. Euro in 2022). Auf Platz vier konnte sich die [Compass Group](#) durch den Kauf von [Hofmanns](#) und durch einen Umsatz von 39 Mio. Euro platzieren (Schätzwert gv-praxis 05/24).

Im Schnitt erzielte jeder der 828 erfassten Verträge im Bereich Welfare ein Umsatzvolumen von 558.000 Euro im Jahr 2023, was 12,3 Prozent der Umsätze der Caterer entspricht. In dem Zusammenhang muss berücksichtigt werden, dass Kosten auch anteilig von Pflegekassen und anderen Trägern, wie zum Beispiel Diakonien, übernommen wurden.⁵⁴ Die Top 3 unter den Pflegeheimen waren im Jahr 2023 die Heimbetreiber [Koriangruppe](#) mit 250 Pflegeheimen und 27.048 Pflegeplätzen, gefolgt von [Alloheim](#) mit 239 Einrichtungen und 23.400 Pflegeplätzen und auf Platz drei die [Victor's Group](#) mit 118 Pflegeheimen und 14.580 Plätzen.⁵⁵

2.2.2.5 – Sonstige Märkte

Der Bereich „Sonstige Märkte“ berücksichtigt die öffentliche Gastronomie, darunter die Stadien, Messe-, Event- und Freizeit-Gastronomie sowie die Flüchtlingsverpflegung. Diese befinden sich vor allem in der Hand von Contract-Caterern. In den sonstigen Märkten wurden im Jahr 2022 288,4 Mio. Euro umgesetzt.⁵⁶ Im Vergleich zum Jahr 2021 mit einem Umsatz von 174,9 Mio. Euro entsprach das einer Steigerung um 113,5 Mio. Euro. Im Jahr 2023 war ein weiteres Wachstum auf 415,2 Mio. Euro Umsatz zu verzeichnen.

Im Jahr 2022 umfasste der Teilmarkt im Contract-Catering 254 Verträge mit einem Durchschnittsumsatzvolumen von jeweils 1,63 Mio. Euro. Führend im Jahr 2023 war [Aramark](#) mit 206 Mio. Euro und einer Steigerung um 38,3 Prozent gegenüber dem Vorjahr 2022, gefolgt von der [Compass Group](#) mit 94 Mio. Euro (+ 88 Prozent Zuwachs zu 2022), [Primus](#) lag weiterhin auf Platz drei mit 52,1 Mio. Euro und damit 12,8 Mio. Euro mehr im Vergleich zum Vorjahr (+ 32,6 Prozent). Die Unternehmen auf den folgenden Plätzen der Top 8 verzeichneten jeweils Umsätze unter 10 Mio. Euro im Jahr 2022 und auch im Jahr 2023.⁵⁷

3.1 – Hintergrund: Gemeinschaftsverpflegung in Zeiten multipler Krisen

Die Entwicklungen im Jahr 2024 wiesen darauf hin, dass die GV weiterhin die Auswirkungen der multiplen Krisen spürt. Ereignisse, wie die Coronapandemie, der Ukraine-Krieg, die Inflation und die steigenden Energiekosten haben den Gastwelt-Sektor nachhaltig verändert. Gleichzeitig verschärfen langfristige Herausforderungen, wie der Klimawandel und der demografische Wandel, den Druck auf die Akteure in der GV.

Welche Themen und Herausforderungen bewegen die Gemeinschaftsverpflegung?

Neben den alltäglichen betrieblichen Themen, wie den wirtschaftlichen Unsicherheiten, dem Fach-, Hilfs- und Arbeitskräftemangel sowie dem digitalen Wandel sieht sich die GV mit weiteren gesellschaftlichen Trends konfrontiert: Zu diesen zählen Themen, wie New Work, Digitalisierung und Vernetzung der Systeme, Nutzung von Robotik und künstlicher Intelligenz (KI) zur effizienteren Planung und Umsetzung von Prozessen sowie der Wandel des Essalltags in Bezug auf Ernährungsformen, aber auch die Ansprüche an Nachhaltigkeit und Qualität.

Die GV gewinnt zunehmend an politischer und gesellschaftlicher Bedeutung. Neben ihrer traditionellen Versorgungsfunktion wird sie immer stärker als Ermöglichungsstruktur zur Förderung von Gesundheit, Nachhaltigkeit und sozialer Teilhabe betrachtet. In Bildungseinrichtungen, Unternehmen, Kliniken, Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen trägt sie nicht nur zur Ernährungssicherung bei, sondern auch zur Umsetzung ernährungspolitischer Ziele, wie der Reduzierung von Lebensmittelverschwendung, der Förderung regionaler Wertschöpfungsketten und der nachhaltigeren Ernährung. Diese wachsende Relevanz erfordert innovative Systemlösungen, die Effizienz, Qualität und Nachhaltigkeit gleichermaßen gewährleisten.

Das folgende Kapitel konzentriert sich auf die in der Marktanalyse identifizierten, wesentlichen Themen der GV-Branche:

1. Wirtschaftliche Unsicherheiten
2. New Work in Zeiten von Fach- und Arbeitskräftemangel
3. Digitalisierung, Robotik und künstliche Intelligenz
4. Systemlösungen ohne Qualitätsverluste
5. Nachhaltige Betriebsführung
6. Nachhaltiges Angebot
7. Wandel der politischen und gesellschaftlichen Bedeutung der GV

3.2 – Wirtschaftliche Unsicherheiten

3.2.1 – Multiple Krisen: Inflation, Lieferketten und Preissteigerungen

Die Inflationsentwicklung hat in den vergangenen Jahren deutliche Spuren im GV-Markt hinterlassen. Während im April 2022 noch angenommen wurde, dass mit 7,5 Prozent ein Rekordwert erreicht wird, zeigte sich in den Folgejahren, dass noch längst nicht das Ende der Inflation erreicht war.⁵⁸ Ende des Jahres 2023 stellte sich diese Entwicklung mit Blick auf die Lebensmittelpreise unterschiedlich dar: Butter (- 20 Prozent), Sahne (- 10

Prozent), Schnittkäse (- 8 Prozent) und Vollmilch (- 5 Prozent) wurden preisgünstiger; gleichzeitig stiegen die Preise für Kartoffeln (+ 10 Prozent), tiefgefrorenes Fleisch (+ 5 Prozent) und Wurstaufschnitt (+ 6 Prozent) an. Für den sogenannten GV-Warenmix ermittelte Destatis eine durchschnittliche Preissteigerung von fünf Prozent. Fleisch, Wurst, Süß- und Backwaren sowie Getränke werden voraussichtlich weiterhin auf einem hohen Preisniveau verbleiben. Im ersten Halbjahr 2024 lag die Teuerungsrate bei 5,9 Prozent, für Lebensmittel sogar bei 12,4 Prozent und für Energieträger, wie Erdgas, bei 14,7 Prozent.⁵⁹

» Die Preiserhöhungen waren verheerend, teilweise haben sich die Preise verdoppelt. Darüber hinaus war die Verfügbarkeit der Lebensmittel stark eingeschränkt.

Claus Konrad

Abteilungsleiter Hochschulgastronomie des Studierendenwerks Karlsruhe, AöR

Die Lieferketten der Gastronomie waren in den vergangenen Jahren erheblichen Disruptionen ausgesetzt, insbesondere während der COVID-19-Pandemie. Diese führten zu gravierenden Engpässen in der Warenverfügbarkeit und stellten die Akteur*innen vor immense Herausforderungen. Zu den zentralen Ursachen zählten unterbrochene Handelsströme, die stark schwankende Nachfrage nach Lebensmitteln und Betriebsmitteln sowie drastische Preissteigerungen bei Rohstoffen, die in einigen Fällen um das Drei- bis Fünffache anstiegen. Überdies verschärften strukturelle Defizite in der Logistik, wie zum Beispiel der zunehmende Mangel an Lkw-Fahrer*innen und die monatelange Schließung essenzieller Seehäfen, die Versorgungskrise zusätzlich. Diese Probleme wurden durch Lockdowns, Quarantänemaßnahmen sowie geopolitische Spannungen zudem verstärkt und beeinträchtigten die Versorgungssicherheit in erheblichem Umfang. Zusätzlich stiegen die Rohstoffpreise für Stahl und Edelstahl um 10 bis 25 Prozent an, was Küchengeräte und Spülmaschinen erheblich verteuerte. Investitionen in diesen Bereichen wurden deshalb oft ausgebremst oder auf die Zukunft verschoben.⁶⁰ Laut einer DEHOGA-Umfrage aus dem Jahr 2022 stuften 66,1 Prozent der 3.850 befragten Mitglieder die Kostenentwicklung im Energiebereich als existenzbedrohend ein. Im März 2022 lagen die Energiekosten um 84 Prozent höher als im Vorjahr, für Erdgas sogar um 145 Prozent. Bis Oktober 2022 stiegen die Gaspreise teilweise um 300 bis 500 Prozent an. Gleichzeitig verteuerten sich im September 2022 Lebensmittel (+ 26 Prozent), Getränke (+ 17 Prozent) und Personal (+ 19 Prozent) im Vergleich zum Vorjahresmonat. Diese Entwicklung zwang die GV-Betriebe zu massiven Sparmaßnahmen. So berichteten GV-Betriebe, wie sie zum Beispiel Energie einsparen, indem Spülmaschinen und Lüftungen vor Betriebsschluss abgeschaltet werden.⁶¹

Die Preissteigerungen sind nicht nur durch Krieg und Pandemie ausgelöst worden, sondern sind auch durch nachhaltigere Formen des Anbaus, gestiegene Ansprüche der Verbraucher*innen an die Tierhaltung oder durch den Klimawandel bedingt, der den Ausfall von Ernten verursacht. Extremwetter-Ereignisse, wie Dürren oder Brände, bringen immer mehr Ernten in Gefahr. Zudem verschärft der Klimawandel die Situation in der Warengruppe Obst und Gemüse und sorgt für ungewisse Planbarkeit und Verfügbarkeit der Rohware. Ein zu kaltes Frühjahr und starke Dürreperioden im Sommer haben in den vergangenen Jahren zu extremen Ernteaussfällen geführt. Besonders starke Preissteigerungen waren auch beim Olivenöl aufgrund von Totalernte-

aussfällen durch das Vertrocknen der Olivenblüte zu verzeichnen.⁶² Viele der aktuellen Preissteigerungen sind nach Ansicht von Pro Care Management längst überfällig, die Krisen wirkten teilweise als Initialzündung, die den notwendigen Prozess der Preisanpassung angestoßen haben.⁶³ Das führte nicht nur in der Gastronomie, sondern auch in der GV zu einem Anstieg der Verbraucherausgaben um rund 11,5 Prozent im Vergleich des Jahres 2023 zum Jahr 2022.⁶⁴

» Ich glaube, dass in und nach der Krise viele neue prozessuale Veränderungen in den Geschäftsmodellen der GV-Branche Einzug gehalten haben. Früher war die Betriebsgastronomie sehr klassisch geprägt: Stabile Wareneinsätze, ausreichend Personalressourcen und die Lohn- und Warenkosten waren relativ konstant. Jetzt haben wir eine völlig veränderte Situation: hohe Inflationsraten, Fachkräftemangel, erhöhte Home-Office-Arbeit, dazu die Anforderungen in Sachen Nachhaltigkeit und individuelle Gesundheit. All das stellt die klassische Betriebsgastronomie vor völlig neue Herausforderungen.

Thomas Walter

Leitung Gastronomie + Services der R+V Allgemeine Versicherung AG und Vorstand im DIG

3.2.2 – Auslaufen der Mehrwertsteuersenkung

Der 19-Prozent-Mehrwertsteuersatz fand ab 1. Januar 2024 wieder Einzug in die gastronomischen Betriebe Deutschlands.¹ Expert*innen äußerten sich teilweise enttäuscht darüber, dass die reduzierte Mehrwertsteuer von sieben Prozent, die als Sonderhilfsmaßnahme während der Coronapandemie zur Entlastung der Gastronomie im Juni 2020 in Kraft trat, nicht beibehalten wurde. Grund für die Abschaffung waren zum einen der Steuereinnahmeverlust von rund 3,4 Mrd. Euro und zum anderen die schwierige Haushaltssituation in Deutschland. Besonders betroffen sind Schul- und Kitacaterer, welche die zusätzlichen zwölf Prozent im Endpreis verarbeiten müssen.⁶⁵

» Die Bundesregierung ließ die reduzierte Umsatzsteuer auslaufen, wodurch der Steuersatz von sieben Prozent auf 19 Prozent stieg. Das bedeutete, dass ich von einem Tag auf den anderen für die gleiche Leistung 12 Prozentpunkte mehr bezahlen musste.

Markus Grube

Geschäftsführer der VielfaltMenü GmbH

¹ Laut aktuellem Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD der 21. Legislaturperiode soll die Umsatzsteuer für Speisen in der Gastronomie zum 01.01.2026 dauerhaft auf sieben Prozent reduziert werden.

In einigen Regionen, wie zum Beispiel Hamburg, führte die Mehrwertsteuererhöhung zu Preissteigerungen von bis zu 60 Cent pro Schulessen. Mittels Subventionen konnten die Preissteigerungen teilweise kompensiert werden (> Multiple Krisen: Inflation, Lieferketten und Preissteigerungen). Jedoch kam es auch dazu, dass Caterer vielerorts die höheren Kosten an die Endkund*innen weitergaben. Die Contract-Caterer standen dabei stärker unter Druck als die Eigenregiebetriebe, die flexibler auf die Veränderungen reagieren konnten. Maßnahmen waren zum Beispiel ein Menü-Umbau wie auch veränderte Öffnungszeiten, die sich den Gästefrequenzen anpassten. Eine Strategie wurde auch darin erkannt, die Betriebsküchen zusätzlich für den Außer-Haus-Verkauf zu nutzen, da hierfür der verminderte Mehrwertsteuersatz erhalten blieb.⁶⁶ Caterer, deren Mahlzeiten von Subunternehmen oder dem eigenen Personal ausgegeben werden, sind von der Erhöhung der Mehrwertsteuer ausgenommen und wirtschaften weiterhin mit sieben Prozent. Studierendenwerke und ähnliche Einrichtungen, die Verpflegung zu Bildungszwecken anbieten, sind von der Mehrwertsteuererhöhung ausgenommen und können ihre Mahlzeiten weiterhin zum ermäßigten Steuersatz von sieben Prozent anbieten. Kritiker*innen bemängeln diese Ungleichbehandlung, da Studierendenwerke durch ihre spezifische Finanzierungsstruktur weniger belastet sind.⁶⁷ Eine besondere Situation ist in Berlin zu verzeichnen:

Hier ist seit Sommer 2019 das Essen für Grundschüler*innen der 1. bis 6. Klasse kostenlos. In Hamburg wird der Essenspreis nach dem Einkommen der Eltern gestaffelt; Kinder aus finanziell benachteiligten Familien werden mit kostenlosem Essen versorgt. Die Stadt investiert außerdem viel Geld in den Ausbau von Vitalküchen und Mensen.⁶⁸ Expert*innen erhoffen sich durch preiswertere Mahlzeiten in der GV einen stetigen Zustrom von Kund*innen, was wiederum eine präventive Verpflegung mit gesunden Gerichten ermöglichen würde. Eine Branchenexpert*in aus der Gemeinschaftsgastronomie merkt hierzu Folgendes an:

» **Wenn das Kantinenessen billiger werden würde und wir so mehr Menschen zu uns in die Kantinen locken könnten, hätten wir auch einen größeren Einfluss auf die Gesunderhaltung unserer Mitarbeitenden.**

Anne Boel Rasmussen

Leitung Gastronomie der BASF SE

3.2.3 – Gesetzlicher Mindestlohn, steigende Personalkosten und bürokratischer Aufwand

Die in den vergangenen Jahren gestiegenen Kosten treffen den GV-Markt, der von steigenden Tariflöhnen und Mindestlohnanpassungen zusätzlich betroffen ist. Die Preisanpassungen, von denen die Gäste in den Einrichtungen betroffen sind, waren häufig unerlässlich, um die Wirtschaftlichkeit der GV-Betriebe aufrechtzuerhalten. Der gesetzliche Mindestlohn², welcher im Januar 2025 auf 12,82 Euro pro Stunde gestiegen ist, bedeutet zwar ein höheres Einkommen für die Mitarbeiter*innen, er erhöht aber auch den Kostendruck auf die Betriebe.

² Laut aktueller Koalitionsvereinbarung von CDU, CSU und SPD wird ein Mindestlohn von 15 Euro im Jahr 2026 angestrebt, was im Gastwelt-Sektor ambivalent diskutiert wird.

Die Minijobgrenze stieg dadurch auf 556 Euro pro Monat. Gleichzeitig reicht der Anstieg des Mindestlohns für Arbeitnehmer*innen teilweise kaum aus, um die gestiegenen Lebenshaltungskosten auszugleichen.⁶⁹ Laut der Bundesagentur für Arbeit hat sich die Gehaltssituation im Gastgewerbe im Jahr 2023 verbessert. Während die Lohnsteigerungen im Gastgewerbe im Jahr 2023 zwischen 4,1 und 7,8 Prozent betrugen, sind sie im Vergleich zum Vorjahr geringer ausgefallen. Einige Berufsgruppen verzeichneten in den zurückliegenden vier Jahren Gehaltszuwächse von über 20 Prozent. Dennoch liegt das Median-Gehalt weiterhin unter dem bundesweiten monatlichen Durchschnitt von 3.796 Euro, was die Wettbewerbsfähigkeit der Branche bei der Personalsuche zusätzlich erschwert.⁷⁰ Die zunehmende Bürokratisierung in der GV-Branche ist ein weiterer Belastungsfaktor. Immer neue verpflichtende Vorgaben sind mit immer mehr Bürokratieaufwand und höheren Kosten verbunden. Ohne spürbare Erleichterungen drohen negative Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsfähigkeit der Betriebe. Laut einer Umfrage des Bayerischen Industrie- und Handelskammertags (BIHK) aus dem Jahr 2024 unter rund 3.500 bayerischen Betrieben stufen 90 Prozent der befragten Unternehmen die staatliche Bürokratie als starkes Hemmnis für ihre Geschäftstätigkeit ein. Besonders belastend sind die Nachweis- und Dokumentationspflichten, die Datenschutzvorgaben, die häufigen Gesetzesänderungen und die langwierigen Verwaltungs- und Genehmigungsverfahren.⁷¹ Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz oder die verpflichtende Herkunftskennzeichnung für Fleisch auf Speisekarten verursacht einen enormen Verwaltungsaufwand.⁷² Diese Tatsache bestätigt auch Carsten Zellner vom Verband der Fachplaner:

» **Dieses Thema Bürokratieabbau, was aktuell viel diskutiert wird, wenn man sich das mal live in den Betrieben anschaut, [...] wie sperrig wie kompliziert und dadurch wie teuer es ist, dann merkt man erst mal, wie dick dieses Brett ist, was gebohrt werden müsste, um die vorhandenen Strukturen aufzuweichen. Aber da genau an dem Punkt liegt ein Großteil der Unwirtschaftlichkeit für solche Betriebe.**

Carsten Zellner

Vorstandsvorsitzender des Verbands der Fachplaner

3.3 – New Work in Zeiten von Fach- und Arbeitskräftemangel

Das Konzept der New Work erfordert eine Vernetzung und interdisziplinäre Zusammenarbeit. Es geht dabei im Kern um die persönliche Entfaltung und Weiterentwicklung von Arbeitnehmer*innen und nicht nur darum, eine Wohlfühlatmosphäre im Büro oder Betriebsrestaurant zu schaffen. Begründet wurde der Begriff New Work von dem Sozialphilosophen Frithjof Bergmann in den 1970er Jahren.⁷³ Weniger, dafür vielseitigere gastronomische Angebote auf einem Campus oder in einem Gebäude schaffen Anreize, den Arbeitsplatz zu wechseln, gezielt Kolleg*innen oder Kommiliton*innen zu treffen und gemeinsame Pausen zu gestalten. Nicht nur die Kantine oder Mensa, sondern die gesamte Hospitality befindet im Wandel der New Work. In der Vergangenheit war ein Umdenken in der GV deshalb nicht erforderlich, da die Strukturen klar und die Gäste von Montag bis Freitag

im Restaurant oder der Mensa waren. Die Unternehmen müssen für den Mehrwert, der durch eine Mehrfachnutzung der Räume der Betriebsgastronomie entsteht, auch mehr investieren. Die Gastronomieflächen sollten künftig bestmöglich in die Arbeitswelten integriert werden, auch als Co-Working-Spaces. Eine attraktive GV kann relevant für das Employer Branding sein und einen Teil der Unternehmenskultur bilden. Gefragt sind vielfältige Ernährungskonzepte, innovative Services und zeitsparende Digitalisierungstools, wie App-basierte Bestellsysteme, die den veränderten Bedürfnissen einer flexiblen Arbeitswelt gerecht werden (> Digitalisierung, Robotik und künstliche Intelligenz).⁷⁴

» **Es gibt eine ganze Menge da draußen, was die Grenzen des alten Caterings auslotet und neu definiert. Als Branche blicken wir gemeinsam in die richtige Richtung und machen große Fortschritte im Bereich Nachhaltigkeit, Transparenz und auch kulinarischer Vielfalt. Gleiches gilt für technische Innovation. Was die Umsetzung betrifft, ist hier noch Luft nach oben. Es braucht auch den Mut der Kunden, gemeinsam mit uns Neues auszuprobieren.**

Christian Funk

Vorstandsvorsitzender Compass Group Deutschland

Die Studie „The Power of Socialisation“ von Compass Group und Mintel Consulting aus dem Jahr 2024 weist darauf hin, wie wichtig ein ausgezeichnetes Arbeitsumfeld für das Wohlbefinden von Mitarbeiter*innen ist. Fast 30 Prozent der befragten Mitarbeiter*innen in Deutschland fühlen sich am Arbeitsplatz einsam oder isoliert. Diese Einsamkeit hat starke negative Auswirkungen auf ihre Gesundheit und Motivation. Sie verdoppelt die Krankheitstage und reduziert die Leistungsfähigkeit. 48 Prozent der Befragten nutzen regelmäßige Mittagstreffen für einen sozialen Austausch, während sich 41 Prozent grüne Rückzugsorte für mehr Erholung wünschen. Diese Ergebnisse verstärken den Bedarf nach einem New Work Wandel in den Unternehmen von heute.⁷⁵

3.3.1 – Fachkräfte-, Hilfskräfte- und Leiharbeiter*innenmangel

Der Personal- und Fachkräftemangel zählt zu den zentralen Herausforderungen des Arbeitsmarkts, insbesondere im Gastgewerbe und in der GV. Bereits vor der Pandemie standen Themen, wie Personalgewinnung und qualifikation, im Fokus, die durch Corona weiter verschärft wurden. Langfristig sinkende Ausbildungszahlen und die Abwanderung von Fachkräften in andere Branchen, wie den Einzelhandel, haben die Situation zusätzlich verschärft. Das führt zu erheblichen Belastungen für die GV-Betriebe, Mitarbeiter*innen und Auszubildenden gleichermaßen.⁷⁶

Bis zum Jahr 2019 konnte der Gastwelt-Sektor Hospitality (Gastgewerbe) einen Anstieg der sozialversicherungspflichtigen und geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse verzeichnen. Doch vom Jahr 2019 bis zum

Jahr 2021 sank die Zahl der Beschäftigten pandemiebedingt um 16 Prozent, vor allem bei den geringfügig Beschäftigten. Über 345.000 Arbeitskräfte, wie Servicekräfte und Köche/Köchinnen, sind aus der Gastronomie und GV in andere Branchen abgewandert. Im Jahr 2023 arbeiteten circa 2,1 Mio. Menschen in der AHV.⁷⁷ Die Bundesagentur für Arbeit meldete im Jahr 2023 insgesamt 37.000 offene Stellen in Gastronomie, Hotellerie und der Tourismusbranche. Aus einer Konjunkturumfrage des Ifo Instituts im Jahr 2023 geht als Resultat hervor, dass der Personalmangel sowohl in der Hotellerie als auch in der (Gemeinschafts-) Gastronomie unabhängig vom Qualifikationsniveau besteht.⁷⁸ Es kam insgesamt zu einem Rückgang der Ausbildungsneuverträge; zwischen den Jahren 2003 und 2023 sank die Zahl der Ausbildungsverträge im Beruf Koch/Köchin um 55 Prozent. Im Jahr 2023 wurden mit 7.317 Neuverträgen zwar sieben Prozent mehr Verträge als im Vorjahr abgeschlossen, doch das Niveau des Jahres 2019 wurde noch nicht wieder erreicht.⁷⁹ Im Jahr 2023 standen rechnerisch 100 Personen, die einen Ausbildungsplatz suchten, insgesamt 244 angebotenen Ausbildungsstellen gegenüber.⁸⁰ Im Jahr 2021 waren es lediglich 107,7 angebotene Stellen.

In der GV sind zudem hohe Vertragslösungsquoten zu verzeichnen. Im Jahr 2023 lag die Abbruchquote in der Koch-/Köchinausbildung bei 47 Prozent, während die durchschnittliche Quote im Gastgewerbe auf 42 Prozent gestiegen ist. Es ist auch eine überdurchschnittlich hohe Durchfallquote bei den Abschlussprüfungen zu registrieren. Im Beruf Koch/Köchin bestehen nur etwa 80 Prozent der Absolvent*innen, verglichen mit dem bundesweiten Durchschnitt von 88 Prozent. Laut dem Berufsbildungsbericht 2024 ist das Hotel- und Gastgewerbe bundesweit die Branche mit den höchsten Vertragsauflösungsquoten. Die Vertragsauflösungsquote bezeichnet den Anteil der Ausbildungsverhältnisse, die vorzeitig beendet werden, sei es durch Kündigung seitens der Auszubildenden oder des Ausbildungsbetriebs. Die Ausbildung zum Fachmann bzw. zur Fachfrau für Systemgastronomie zählt inzwischen zu den zehn Berufen mit den meisten unbesetzten Ausbildungsplätzen. Des Weiteren brechen hier die meisten ab, denn rund 50 Prozent der Auszubildenden in den Berufen Fachmann/-frau für Systemgastronomie lösten ihren Ausbildungsvertrag vorzeitig auf. In den vergangenen beiden Dekaden ist die durchschnittliche Quote der Vertragslösungen im Gastgewerbe um fast 10 Prozent gestiegen (2003: 33 Prozent, 2023: 42 Prozent).⁸¹

In den gastgewerblichen Berufen konnten im Berichtsjahr 2020/21 laut einer DEHOGA-Statistik 24,5 Prozent der Ausbildungsstellen in den gastgewerblichen Berufen nicht besetzt werden.⁸² Laut Berechnungen des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung (KOFA) kamen im Jahr 2022 auf knapp 29.000 Ausbildungsplätze im Gastgewerbe lediglich circa 12.000 Bewerbende. Demnach blieb über die Hälfte der Ausbildungsstellen unbesetzt. Nur rund ein Drittel der Unternehmen ist tarifgebunden und zahlt meist nur den gesetzlichen Mindestlohn.⁸³

Der Ausbildungsreport des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB) im Jahr 2024 fand heraus, dass Auszubildende in der Gastronomie nicht zufrieden sind: Sie leisten in den Profi-Küchen im Branchenvergleich (durchschnittlich 3,6 Stunden/Woche) die meisten Überstunden. 51,6 Prozent der angehenden Köche/Köchinnen arbeiten regelmäßig länger, im Schnitt wöchentlich 6,1 Stunden. Im Schnitt aller Branchen sind knapp 70 Prozent mit ihrer Ausbildung zufrieden. In der Ausbildung Fachmann*frau für Restaurant und Veranstaltungsgastronomie sind lediglich 43 Prozent zufrieden, Köche/Köchinnen mit 66,7 Prozent.⁸⁴ Die Situation des Fachkräftemangels beschreibt Jan Peer Laabs wie folgt:

» **Was unsere Branche tatsächlich extrem merkt, ist das ganze Thema Fachkräftemangel, was nicht mal mehr nur Fachkräftemangel ist, sondern sich mittlerweile auch weiterentwickelt in Richtung eines Arbeitskräftemangels. Es fehlen nicht nur Ausgebildete, sondern grundsätzlich Hände.**

Jan Peer Laabs

Vorstandsvorsitzender der apetito AG

In einer Umfrage der gv-praxis von Ende des Jahres 2023 gaben 79,3 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie mit Schwierigkeiten zu kämpfen haben, neue Mitarbeiter*innen zu finden. Die Lage hat sich im Laufe des Jahres 2024 etwas entspannt, dennoch stellt vor allem der Mangel an Hilfskräften ein großes Problem dar.⁸⁵ Mit geregelten Arbeitszeiten, Bezahlung häufig über dem Tarif und klaren Karrierepfaden sowie sicheren Arbeitsplätzen könnte die Branche attraktiver dastehen. Ein besonderes Merkmal der GV sind auch die Weiterbildungsmöglichkeiten, etwa in veganer Küche oder im Nachhaltigkeitsbereich.⁸⁶ Eine Untersuchung der Personalvermittlungsplattform Zenjob und des Marktforschungsunternehmens Kantar aus dem Jahr 2022 hat herausgearbeitet, dass für die Generation Z das Gehalt von zentraler Bedeutung ist. Weitere wichtige Themen sind dabei die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Diversität, soziales Engagement sowie die Weiterbildungsmöglichkeiten. Auch Innovation, Digitalisierung und Flexibilität am Arbeitsplatz sind relevant.⁸⁷ Jedoch kommt es nicht nur auf die jungen Mitarbeiter*innen an, sondern auch die Bedürfnisse der langjährigen Mitarbeiter*innen dürfen nicht aus den Augen verloren werden, denn sie müssen meist Mehrarbeit aufgrund des Personal Mangels leisten. Angebote, um sie weiterhin zu halten und deren Arbeitsalltag zu verbessern, sind ebenso relevant wie Employer Branding Kampagnen.⁸⁸ Die Studie „NextWork“ für die Denkfabrik Zukunft der Gastwelt aus dem Jahr 2024 beschreibt die Bedürfnisse von Arbeitnehmer*innen. Neue Arbeitsmodelle und -orte, mehr Flexibilität sowie konsequente Digitalisierung und Automatisierung benötigen die rund 250.000 Gastweltbetriebe. Wer Arbeitskräfte finden und an sich binden möchte, sollte für ihr Wohlbefinden sorgen, für gesunde Verpflegung, kommunikative Räume, Orte und Zeiten nach Bedarf.⁸⁹ Maßnahmen, die dem Personal-mangel begegnen können, sind beispielsweise Selbstbedienung statt Service am Tisch, verkürzte Öffnungszeiten, geschlossene Terrassen oder die kurzfristige Schließung einzelner gastronomischer Einrichtungen. Multifunktionalität und zunehmende Automatisierung bilden entscheidende Faktoren für effiziente Prozesse in den Küchen. Assistenzfunktionen und der Grad der Automatisierung von Geräten werden ausgebaut. Es können dadurch auch Menschen befähigt werden, die weniger Erfahrungen in der Küche mitbringen.⁹⁰

» **Einige Randthemen lassen sich automatisieren, doch im eigentlichen Produktionsprozess sind weiterhin Mitarbeitende nötig. Dort bleibt der Bedarf an Fachkräften und manueller Arbeit bestehen.**

Markus Grube

Geschäftsführer der VielfaltMenü GmbH

» **Wie können wir uns von der Eigenproduktion ein Stück weit entfernen [um effizienter zu werden]. Sodass wir dann auch die Communities ein Stück weiter erhöhen, weil wir produzieren, hier noch im Cook- und-Serve-Verfahren überall und wir müssen natürlich schauen, wie können wir das wegbrechende Personal entsprechend auffangen und dann entsprechend die Wareneinsätze ein Stück weit verändern.**

Peter Schierschke

Geschäftsführer der UMG Gastronomie

3.3.2 – Integration ausländischer Mitarbeiter*innen

Kaum ein Sektor ist so vielfältig in seiner Ausgestaltung wie das Gastgewerbe. Laut der Bundesagentur für Arbeit besitzen 40,1 Prozent der Beschäftigten in dieser Branche einen Migrationshintergrund, während ihr Anteil an der Gesamtwirtschaft bei 15,1 Prozent liegt.⁹¹ Die Zuwanderung spielt eine zentrale Rolle bei der Deckung des Fachkräftebedarfs, insbesondere in einer Zeit, in der in Deutschland die geburtenstärksten Jahrgänge der Babyboomer aus den 1960er Jahren in den Ruhestand gehen. Es braucht hoch qualifizierte Fachkräfte, aber im GV-Bereich auch Mitarbeiter*innen im Niedriglohnbereich (> Fachkräfte-, Hilfskräfte- und Leiharbeiter*innenmangel).⁹² Das Potenzial der GV beschreibt Christian Funk wie folgt:

» **Gerade in der Gemeinschaftsverpflegung haben wir gute Möglichkeiten, Menschen zu integrieren und ihnen eine Perspektive zu bieten, die eben nicht oder nur wenig Deutsch verstehen und sprechen. Wichtig ist, dass die Motivation stimmt, dann ist es bei uns durch den Job und das Training definitiv möglich, Karriere zu machen.**

Christian Funk

Vorstandsvorsitzender Compass Group Deutschland

Um dem zunehmenden Fachkräftemangel zu begegnen, wurde im Juli 2023 das Fachkräfteeinwanderungsgesetz reformiert. Es erleichtert die Einwanderung von Fachkräften aus Drittstaaten und bietet bessere Bedingungen für ihre Beschäftigung. Herausforderungen bleiben jedoch bestehen, insbesondere in Bezug auf die Visa-Vergabe in den Herkunftsländern. Attraktive Zielregionen für Rekrutierungen sind südostasiatische Staaten, Indien sowie Länder im Kaukasus. Bei der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund geht die GV mit gutem Beispiel voran. Viele Betriebe setzen sich aktiv dafür ein, Arbeitskräfte aus unterschiedlichen Kulturen und Nationen in ihre Teams zu holen. Häufig müssen in dem Zusammenhang jedoch rechtliche und bürokratische Hürden überwunden werden.⁹³ Laut dem Nürnberger Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsfor-

schung (IAB) konnten im Jahr 2023 fast 45 Prozent der deutschen Betriebe offene Fachkräftestellen nicht besetzen. Menschen aus dem Ausland sind in Bereichen der kritischen Infrastruktur, wie in Krankenhäusern, Pflegeeinrichtungen und Kitas, unentbehrlich. Laut der Bundesagentur für Arbeit waren im Februar 2024 allein in der Hotellerie 47.827 offene Stellen gemeldet.⁹⁴

Ein wichtiger Aspekt der Integration internationaler Arbeitskräfte ist die Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse. Im Berufsfeld Koch/Köchin stieg die Zahl der Anerkennungsanträge im Jahr 2022 auf 687, wodurch der Beruf erstmals unter den zehn meistgefragten Referenzberufen für Anerkennungsanträge rangiert. Außerdem setzen laut einer Umfrage der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) im Jahr 2024 rund 74 Prozent der gastgewerblichen Betriebe auf internationale Auszubildende. Dieser Anteil ist höher als in allen anderen Branchen. Die Erfolgsquote der ausländischen Auszubildenden bei Abschlussprüfungen liegt mit 72 Prozent unter der Quote der deutschen Kolleg*innen (87 Prozent).⁹⁵ Inwieweit die Integration gelingen kann, schildert Thomas Walter:

» **Wir beschäftigen circa 50 Prozent Mitarbeitende mit Migrationshintergrund und hohem gastronomischem Wissen aus aller Welt. Dies wollen wir natürlich nutzen, um unsere Speisepläne der deutschen Traditionsküche um köstliche und authentische internationale Gerichte zu erweitern. Viele der Rezepte erweitern unser vegetarisches Spektrum und helfen uns auf natürliche Weise, die künftigen Ziele zu Nachhaltigkeit und Gesunderhaltung für unsere Kund*innen hervorragend miteinander zu verbinden.**

Thomas Walter

Leitung Gastronomie + Services der R+V Allgemeine Versicherung AG und Vorstand im DIG

3.3.3 – Gästeverhalten im Wandel

Seit der Coronapandemie und dem Einzug mobiler Arbeit hat sich das Gästeaufkommen in der GV im Wochenverlauf verändert. Während zur Wochenmitte viele Gäste die Kantinen und Mensen besuchen, sind montags und freitags kreative Lösungen gefragt, um Angebot, Personal und Kosten zu harmonisieren. Hiervon sind Betriebskantinen mit kaufmännischer Klientel stärker als das produzierende Gewerbe betroffen. Die Betriebsgastronomie und deren Angebot bilden häufig einen Motivator für die Belegschaft, aber auch für junge Mitarbeiter*innen und Student*innen. Einige Verpflegungsbetriebe stellen fest, dass die Gäste zwar seltener kommen, sich jedoch umso mehr etwas gönnen wollen.⁹⁶

Bei der Betrachtung der verkauften Menüs im Jahr 2023 pro Wochentag wird deutlich, dass die Mitarbeiter*innen in „White Collar“ Betrieben vor allem die Mitte der Woche für die Büroarbeit schätzen und Anfang und Ende der Woche im Homeoffice arbeiten. Zu den „White Collar“ Betrieben zählen zum Beispiel Banken,

Finanzdienstleister, Versicherungen sowie Betriebe in der Verwaltung und Forschung. Dort wird überwiegend Büro- und Verwaltungsarbeit geleistet. Betrachtet wurden 15 Betriebe mit einer Größe von 1.500 bis 4.000 Beschäftigten. Im Durchschnitt gab jeder dieser Betriebe circa 599 Essen pro Tag aus. Mittwochs waren es durchschnittlich 2.170 Essen, was in Differenz zum Freitag minus 72 Prozent ausmacht. Etwas anders sieht es bei den überwiegend produzierenden „Blue Collar“ Betrieben aus. Bei „Blue Collar“ Betrieben handelt es sich um Unternehmen, in denen überwiegend körperliche oder handwerkliche Arbeiten ausgeführt werden. Dazu zählen unter anderem Betriebe in der Produktion, Logistik oder dem Bauwesen und Handwerk. In 15 betrachteten Betrieben mit einer Größe von 700 bis 1.600 Beschäftigten gab jeder Betrieb im Schnitt 723 Essen pro Tag aus. Am Mittwoch lag der Durchschnitt bei 793 Essen, was eine Differenz zum Freitag von lediglich minus 8,8 Prozent ausmacht.⁹⁷ Dieser Wandel hat in einigen Betrieben zu veränderten Servicezeiten geführt, um Kosten einzusparen. Das Küchenpersonal beginnt meist nicht vor 7.30 Uhr und die Arbeitszeiten enden oft kurz nach dem Mittagessen. Nachmittags ist die Nachfrage in den Mitarbeiterrestaurants stark zurückgegangen. Der Einsatz hochmoderner Automaten mit frischen Produkten hat sich erweitert, sodass außerhalb der Servicezeiten ein ausgewähltes Food and Beverage-Angebot (F&B) aus Speisen, Snacks und Getränken für die Mitarbeiter*innen verfügbar ist.⁹⁸

» **Ich sehe unsere Aufgabe auch darin, Orte zu schaffen, wo man zusammenkommt. Vor allem in Zeiten von Homeoffice und New Work ist es wichtig, essenzielle Orte zu kreieren, an denen sich Menschen bewusst persönlich begegnen können und spontane Gespräche mit bereichernden Perspektivwechseln und Ideen entstehen können.**

Anne Boel Rasmussen

Leitung Gastronomie der BASF SE

Für die Studie der Agentur Rödiger & Partner und des Marktforschungsinstituts Resolution Research im Auftrag von Thermohäuser aus dem Jahr 2020 wurden 1.010 Menschen befragt, die, durch die Pandemie bedingt, überwiegend zu Hause arbeiteten und bislang am Arbeitsplatz über ein Betriebsrestaurant oder einen regelmäßigen Lieferdienst verfügten. Für 88 Prozent der Befragten ist ein erfreuliches und angenehmes Verhältnis zu den Kolleg*innen bedeutungsvoll. Dazu sind gemeinsame Pausen und der Kantinenbesuch zentral. 82 Prozent legen Wert auf eine gesunde Ernährung im Job.⁹⁹

Ende des Jahres 2023 gaben 50 Prozent der von gv-praxis befragten Unternehmen an, dass circa 20 Prozent der Mitarbeiter*innen im Homeoffice arbeiten. Bei 19,1 Prozent der Unternehmen waren es sogar bis zu 40 Prozent der Mitarbeiter*innen. Die Mehrheit der Unternehmen ging davon aus, dass die Quote stagniert oder sogar fallen wird, wobei sie sich im Jahr 2024 bei circa 25 Prozent einpendelte. In 69 Prozent der Unternehmen ist Heimarbeit zur Normalität geworden.¹⁰⁰ Obwohl die Umsätze durch die Rückkehrer*innen aus dem Homeoffice in der GV deutlich gestiegen sind, wurden diese Erträge durch die massiven Kostensteigerungen im Jahr 2023 erheblich gemindert. Dies hatte einen Anstieg des Durchschnittsbons in den befragten Unternehmen um 8,6

Prozent zur Folge.¹⁰¹ Im Jahr 2022 befürchteten viele, dass die Homeoffice-Quote dauerhaft bei 60 Prozent verbleiben könnte, doch diese Annahme hat sich nicht bestätigt.¹⁰² Eine Umfrage von Sodexo Deutschland zusammen mit YouGov aus dem Jahr 2023, die sich unter anderem mit dem Homeofficebedarf von Mitarbeiter*innen auseinandersetzte, fand heraus, dass die Mehrheit der Mitarbeiter*innen ein flexibles Modell mit ein bis zwei Tagen Homeoffice bevorzugt.¹⁰³

Eine Konjunkturumfrage des Ifo Instituts aus dem Jahr 2024 ergab, dass es in knapp 80 Prozent der befragten Unternehmen grundsätzlich möglich ist, im Homeoffice zu arbeiten.¹⁰⁴ Im Jahr 2022 waren es lediglich 62 Prozent der Unternehmen.¹⁰⁵ In Großunternehmen ist Homeoffice deutlich häufiger der Fall (93 Prozent) als in kleinen und mittleren Unternehmen (75 Prozent). 74 Prozent der Unternehmen, die Homeoffice ermöglichen, wollen dies auch weiterhin so handhaben. Nur zwölf Prozent der 9.000 befragten Unternehmen planen strengere Regeln. Vier Prozent erwägen, mobiles Arbeiten wieder abzuschaffen.¹⁰⁶

Um Mitarbeiter*innen und Student*innen wieder ins Büro oder in die Hochschule zu bewegen, setzen Business- und Hochschul-Caterer zunehmend auf hochwertige Angebote, wie À-la-carte-Restaurants, Social-Media-fähige Ganztageskonzepte, Raumdesign und Aufenthaltsqualität. Das Betriebsrestaurant oder die Mensa wird immer mehr zum Ort der Begegnung, Kreativität und Entspannung.¹⁰⁷ Selbst in Zeiten des normalen Hochschulbetriebs sind die Student*innen teilweise nur noch zwei bis drei Stunden pro Tag auf dem Campus. Um das Speisenangebot mobil zu gestalten, wurden in vielen Mensen Mehrwegsysteme eingeführt (> Mehrwegsysteme).¹⁰⁸

Hybride Gastro-Orte kombinieren Café/Bistro, Workspace und Meeting-Location miteinander. Konzepte, die sich in immer mehr, vor allem in größeren Unternehmen etabliert haben, sind Koch-Events oder andere interaktive Angebote für Mitarbeiter*innen. Einige öffnen auch die Türen für externe Gäste, um die Umsatzzahlen zu steigern und die Auslastung zu verbessern.¹⁰⁹

» **Wir beobachten auch, dass die Homeoffice-Geschichte die Kantine, sagen wir mal, als puren Ort der Esseneinnahme, überflüssig gemacht hat. Es ist mehr ein sozialer Treffpunkt geworden.**

Frank Wagner
Präsident des FCSI

3.4 – Digitalisierung, Robotik und künstliche Intelligenz

Die Coronapandemie und das veränderte Gästeverhalten haben die Digitalisierung in der Betriebsgastronomie massiv vorangetrieben. Viele Betriebe nutzten die Zeit, um ihre Infrastruktur zu modernisieren und digitale Prozesse, wie bargeldloses Bezahlen oder digitale Kassenlösungen, einzuführen. Digitale Lösungen von Warenwirtschaft bis Robotik optimieren die Abläufe und entlasten das Personal. Gleichzeitig ermöglichen sie eine bessere Planung, effizientere Speisepläne und mehr Zeit für den Gast.¹¹⁰

Die zunehmende Digitalisierung erfordert verstärkte Sicherheitsmaßnahmen. Cyber-Attacken stellen eine reale Gefahr dar, die durch Schulungen und umfassende Sicherheitssysteme gemindert werden muss. Trotz aller technologischen Fortschritte bleibt die Betriebsgastronomie ein „People Business“. Digitalisierung und Automatisierung sollen den menschlichen Kontakt fördern, nicht ersetzen.¹¹¹

» **Das fände ich schade, wenn das die Zukunft unserer Industrie wäre, denn dieser human Touch, der ist wichtig. Gastgeber sein, das kann eine KI nicht, das kann ein Roboter nicht, das kann auch eine Digitalisierung nicht. Es macht einen Unterschied, wenn Menschen sich gegenseitig in die Augen schauen, und das hat einen Wert. Aber natürlich all die Aufgaben, die keinen emotionalen Mehrwert mit sich bringen, wie beispielsweise Abwaschen, können wir durch Roboterhand ersetzen. Damit können wir unser wertvollstes Gut, unsere Mitarbeitenden, dort einsetzen, wo sie wirklich einen Unterschied machen. Zu solch einer Nutzung von Digitalisierung, KI und Robotik müssen wir hin.**

Anne Boel Rasmussen
Leitung Gastronomie der BASF SE

3.4.1 – Digitalisierung

Betriebsrestaurants sind führend bei der Digitalisierung, gefolgt vom Care-Bereich und von Hochschulmensen. Das Schlusslicht bilden Schulen und Kitas. Wichtig ist, alle Bereiche vom Einkauf, über die Buchhaltung, das Controlling bis hin zu den Geräten und Kassen digital zu integrieren.¹¹² Self-Service-Kassen reduzieren die Wartezeiten, verlängern die Öffnungszeiten und ermöglichen es, Mitarbeiter*innen gezielt für persönliche Dienstleistungen einzusetzen. Smarte Technologien, wie 24/7-Servicestationen und Smart Vending Machines, bieten flexible Bestell- und Abholmöglichkeiten. Der Umsatz im Vending-Markt stieg zwischen den Jahren 2023 und 2024 um 18,7 Prozent an. Allein durch Vending am Arbeitsplatz wurden im Jahr 2024 731,7 Mio. Euro Umsatz generiert.¹¹³ Speiseplan-Generatoren und Softwarelösungen optimieren die Planung und die Kalkulation. Sie sichern die Qualitätsstandards, reduzieren die Lebensmittelabfälle und erleichtern die Rückverfolgbarkeit. Automatisierte Prozesse minimieren den Arbeitsaufwand in Bereichen, wie HACCP-Dokumentation und Logistik.¹¹⁴

Die Betriebsgastronomie wird zunehmend digital und effizient. Kooperationen mit externen Anbieter*innen, optimierte Routenplanung und automatisierte Geräte schaffen Flexibilität und Einsparpotenziale. Doch trotz aller Vorteile bilden Investitionen und technisches Know-how zentrale Hürden. Die Einführung digitaler Systeme erfordert Planung und kontinuierliche Pflege.¹¹⁵ In Schulen und Kitas unterstützt die Digitalisierung die Einhaltung von Nährwertvorgaben durch die Warenwirtschaftssysteme. In Hochschulen und Universitäten nutzen Studierendenwerke autonome Kassen und KI, um Foodwaste zu reduzieren und Prozesse effizienter zu gestalten. Hybride Essensbereiche auf dem Campus-Gelände fördern zudem Kommunikation und studentisches Leben.¹¹⁶ Im Care-Bereich sind Automatisierung und Digitalisierung besonders relevant. Automatisierte Spülstraßen, Warentransport und Speiseplanung entlasten die Mitarbeiter*innen und ermöglichen eine intensivere Versorgung der Gäste.¹¹⁷

» **Es könnte ja durchaus sein, dass der Arbeitskräftemangel daher kommt, dass die Menschen einfach weniger arbeiten wollen. Und wenn wir gleichwohl effizient sein wollen, dann wird uns nichts anderes übrigbleiben, als die eigene Effizienz durch den Einsatz entsprechender technischer Systeme zu unterstützen, und dazu gehört KI, und dazu gehört Robotik, also das ist eine ganz notwendige Konsequenz.**

Carsten Zellner

Vorstandsvorsitzender des Verbands der Fachplaner

Vernetzung und Automatisierung, wie Machine-to-Machine-Kommunikation und Predictive Maintenance, befinden sich auf dem Vormarsch. Energieeffizienz, Nachhaltigkeit und praxisnahe Lösungen werden die zentralen Treiber für die GV bleiben. Die Digitalisierung erlaubt es, den Fokus wieder stärker auf die handwerkliche Qualität der Speisen zu legen und gleichzeitig die Prozesse effizienter und nachhaltiger zu gestalten.¹¹⁸

» **Wir machen uns viele Gedanken darüber, wie sich der Personalmarkt in den nächsten fünf bis zehn Jahren entwickeln wird, und denken schon heute darüber nach, wie wir in Zeiten der Digitalisierung und Automation mit weniger Menschen die gleiche Leistung durch neue Techniken und Produktionsprozesse erbringen können.**

Christoph D. Specht

Geschäftsführer der Augustinum Service GmbH

3.4.2 – Robotik

Die verstärkte Technologisierung ist unabdingbar, um den Personalmangel auszugleichen, aber auch um die Mitarbeiter*innen bei ihren Aufgaben zu entlasten (> Fachkräfte-, Hilfskräfte- und Leiharbeiter*innenmangel). Service- oder Kochroboter sind Konzepte in der Erlebnisgastronomie oder im Bereich der Ghost Kitchens sowie bei 24/7 Öffnungskonzepten. Der Einsatz von Service- oder Pflegerobotern wird vor allem im Care-Bereich einen entscheidenden Einfluss ausüben.¹¹⁹ Dadurch können Gastronom*innen aus dem Hintergrund heraus agieren und den Personalmangel ein Stück weit ausgleichen. Wichtig ist jedoch, diese zusätzlichen Hände den Mitarbeiter*innen als das, was sie sind, nämlich eine Ergänzung und Hilfestellung im Arbeitsalltag und kein echter Ersatz von Mitarbeiter*innen, näherzubringen.¹²⁰ Der Fokus auf die Mitarbeiter*innen verlagert sich dadurch zunehmend hin zu komplexen Aufgaben, kreativer Gestaltung und Qualitätssicherung und -kontrolle.¹²¹

» **Im Restaurantalltag unterstützen uns inzwischen Abräumroboter, die unseren Mitarbeiter*innen die Wege zwischen Restaurant und Spülküche abnehmen. Für die Akzeptanz und das Erkennen des Nutzens bei den Kolleg*innen war es enorm wichtig, sie von Anfang an gedanklich mitzunehmen und klarzumachen, dass es uns nicht darum geht, Arbeitsplätze wegzurationalisieren. Sie sollen entlastet werden und wir schaffen damit Freiräume für mehr persönliche Zeit am Gast, die kein Roboter ersetzen kann.**

Christoph D. Specht

Geschäftsführer der Augustinum Service GmbH

» **Unser Team, die Menschen, die bei der Vivantes Gastronomie arbeiten, sind entscheidend, damit wir fit für die Zukunft sind. Um weiterhin ein attraktiver Arbeitgeber zu bleiben, unsere Mitarbeitenden zu halten und neue Kolleg*innen zu gewinnen, prüfen wir daher kontinuierlich, an welchen Stellen wir Arbeitsabläufe optimieren können, beispielsweise durch die Automatisierung von Prozessen. So entspricht unsere Spülküche modernsten Standards und ist mit sieben Robotern ausgestattet, die unsere Mitarbeitenden bei ihrem täglichen Einsatz entlasten.**

Tobias Grau

Geschäftsführer Vivantes Gastronomie

» **An solchen Stellen kann man natürlich super auch Maschinen einsetzen, wo gerade schwer heben, schwer tragen entsteht. Und da muss man natürlich schon schauen, dass man auch das Personal entsprechend entlasten kann, d.h. also, es geht nicht nur um die Kosten, es geht natürlich auch um die Entlastung der Mitarbeiter*innen in diesem Bereich.**

Peter Schierschke

Geschäftsführer der UMG Gastronomie

» **Ich sehe beispielsweise mehr Planetary Health, mehr Ernährungsprävention und smarte digitale Services, die den Menschen nicht ersetzen, sondern die Stärken von Menschen und Automation sehr sinnvoll miteinander verbinden. Lebensqualität und Genuss durch gute Ernährung werden eine hohe Bedeutung haben.**

Jan Peer Laabs

Vorstandsvorsitzender der apetito AG

Die Kapazitäten von Kochrobotern schwanken je nach Hersteller in starkem Maß, sie können zwischen 60 und 150 Menüs pro Stunde zubereiten. Kochroboter werden das Versorgungsmanagement auch in der GV revolutionieren. Eine Individualisierung der Mahlzeit unter Berücksichtigung der nutritiven Bedarfe sowie Geschmackspräferenzen lässt sich dadurch leichter realisieren und durch den Wegfall der Personalkosten kann auch die Herstellung günstiger werden. Des Weiteren können sie rund um die Uhr eingesetzt werden und liefern gleichbleibende Qualität, relevant vor allem in Betrieben mit unregelmäßigen Arbeitszeiten bzw. Beschäftigten in Schichtsystemen.¹²² Im Universitätsklinikum Tübingen (UKT) ist bereits ein Kochroboter im Einsatz. Das autonome System wird als konsequente Bewältigungslösung für zwei der größten aktuellen Herausforderungen betrachtet: den akuten Personalmangel und die Sicherstellung einer gerechten Verpflegung. Das sind zwei zentrale Faktoren für die Attraktivität von Arbeitsplätzen. Die Grundlage bildet ein vernetztes Zusammenspiel aus Robotersystemen, KI und Big-Data-Tools. Eine zentrale Softwareplattform steuert und systematisiert sämtliche Abläufe, um die Effizienz und Zuverlässigkeit zu gewährleisten.¹²³ Durch den Einsatz der Kochroboter ist es möglich, Lebensmittelabfälle weitestgehend zu vermeiden. Gekocht wird nur die bestellte Menge an Gerichten. Bleiben Zutaten übrig, können diese am Abend als Mahlzeiten über Apps oder zu reduzierten Preisen angeboten werden.¹²⁴

3.4.3 – Künstliche Intelligenz

Eine große Herausforderung im Zusammenhang mit KI besteht darin, den Mitarbeiter*innen die Furcht vor Veränderung zu nehmen, sodass deren Funktion als Chance und nicht als Risiko wahrgenommen wird. KI wird in der GV in den nächsten Jahren in immer mehr Unternehmen Einzug halten; sie unterstützt bei Vorhersagen

der Gästezahlen, Absatzprognosen und Nachfrage oder unterbreitet automatisierte Rezeptvorschläge, welche die aktuellen Lagerbestände berücksichtigen. Dafür kombiniert die Technologie betriebsinterne Verkaufs- und Bestelldaten mit externen Faktoren, wie Wetterdaten, Ferien oder einer Baustelle. Diese Prognosen basieren meist auf einer großen Anzahl von Daten, einschließlich historischer Kassendaten, Speiseplänen und Verkaufszahlen. Auf Basis dieser Daten erstellt das System eine bedarfsgerechte Prognose für die Bestellung.¹²⁵ Die KI unterstützt auch den Trend hin zur Individualisierung des Essverhaltens und die Planung von Speiseplänen. KI kann auch bei der Reduzierung der Lebensmittelverschwendung helfen; zur Abfallmessung kommen KI-basierte Lösungen zum Einsatz (> Reduzierung von Lebensmittelverschwendung). Als ein Beispiel ist ein Computer-Vision-Produkt zu nennen, das mit einer Kamera und einem Bewegungssensor ausgestattet ist und automatisch Bilder von weggeworfenen Lebensmitteln aufnimmt, vermisst und analysiert. So soll die Produktion besser geplant und Überproduktion vermieden werden.¹²⁶

» **Wie kann man beispielsweise Speisepläne so planen, dass wir [...] keine Überproduktion haben, weil natürlich über die künstliche Intelligenz beispielsweise ausgerechnet werden kann, der sagt uns dann, an dem Tag kommen voraussichtlich so und so viele Menschen in diesen Bereichen.**

Peter Schierschke

Geschäftsführer der UMG Gastronomie

Self-Checkout-Kassen mit KI-basierter Bilderkennung und Computer-Vision-Technologie, die Speisen und Getränke automatisch erkennen, können die Lösung bilden, um Transaktionsprozesse in der Gemeinschaftsgastronomie effizienter zu gestalten. Visioncheckout erkennt optische Abweichungen mit hoher Toleranz und bietet den Vorteil, dass der Qualitätsstandard der Menü-Präsentation unter Kontrolle bleibt. Wenn KI sinnvoll gesteuert und trainiert wird, dann ist sie dazu in der Lage, verlässliche und nützliche Ergebnisse beim Schreiben von Softwareprogrammen und Marketingtexten, aber auch beim Verfassen von Rezepten und kompletten Menüs, zum Beispiel für Veganer*innen mit Unverträglichkeiten, zu erzielen.¹²⁷ Trotz ihrer Vorteile befindet sich die KI in vielen Bereichen noch in den Anfängen, stellt aber bereits einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar.¹²⁸

» **Das Thema Automatisierung ist natürlich ein Baustein, der sich stark verändert, einfach durch den technischen Innovationssprung. Automatisierungssysteme werden intelligenter, werden multifunktionaler, und es ist wahrscheinlich nur noch eine Frage der Zeit, bis humanoide Roboter in der Küche stehen und mit Händen Gurken schälen.**

Carsten Zellner

Vorstandsvorsitzender des Verbands der Fachplaner

3.5 – Systemlösungen ohne Qualitätsverluste

Der steigende Kostendruck in allen Bereichen der GV und der Personalmangel erfordern kreative Lösungen: Alle Prozessketten müssen auf ihre Effizienz und Sinnhaftigkeit analysiert werden, um mehr variable und weniger fixe Kosten zu verursachen. Besonders relevante Optionen sind die Auslagerung der Speisenherstellung, eine thermisch entkoppelte Produktion in einer Zentralküche, Beiträge, die intelligente Küchenlösungen über Zulieferer leisten können, die Verwendung von Convenience und eine Zentralproduktion. Die Art und Menge eingesetzter Ressourcen zur Erreichung einer ernährungsphysiologisch ausgewogenen und nachhaltigeren Ernährung unterscheiden sich nach dem jeweiligen Speisenproduktionssystem (SPS) in den Betrieben und Einrichtungen. Die vier gängigsten Systeme sind Cook und Serve (C&S), Cook und Hold (C&H), Cook und Chill (C&C) und Cook und Freeze (C&F), die sich hauptsächlich durch die räumliche, zeitliche und thermische Kopplung oder Entkopplung von Produktion und Ausgabe voneinander unterscheiden. Das beeinflusst beispielsweise den Energieverbrauch und die ernährungsphysiologische Qualität. Dazu kommt, dass immer mehr Betriebe die Gastronomie outsourcen, und zwar über Zentralküchen, aber auch über externe Vergaben an Contract Caterer.¹²⁹ Auch der Vorstandsvorsitzende des Verbands der Fachplaner, Carsten Zellner, bestätigt, dass ein Scheideweg zwischen Individualisierung und Standardisierung besteht:

» **Wir haben auf der einen Seite Betriebe, die in Richtung starke Individualisierung gehen, die also selbst hergestellte Produkte mit pfiffigen Konzepten, mit pfiffigem Speiseangebot darstellen, und auf der anderen Seite einen Trend hin zu uniformen Produkten, die häufig aus der industriellen Vorfertigung kommen, was jetzt Lebensmittel und damit eine Vereinheitlichung des Angebots betrifft.**

Carsten Zellner

Vorstandsvorsitzender des Verbands der Fachplaner

3.5.1 – Convenience-Produkte und Zentralproduktion

In vielen Betrieben besteht der Großteil der Zutaten aus Convenience-Produkten, dazu zählen aber auch das Fresh-Cut-Gemüse. Es hilft, effizient und nachhaltig zu arbeiten. Bis zu 64 Prozent der anfallenden Energiekosten lassen sich durch den Einsatz von „Smart Convenience“ bei regenerierbaren Mahlzeiten einsparen.¹³⁰ Convenience-Produkte bieten bei fehlender Planbarkeit oder schwankender Abnahme mehr Sicherheit. Sie sind schnell, flexibel und portionsgenau einsetzbar. Bei personellen Engpässen schließen Convenience-Produkte die Lücke im Team und sorgen für eine reibungslose Speisenzubereitung. Hochwertige Convenience-Produkte garantieren dem Küchenteam eine gleichbleibend hohe Qualität auf dem Teller und entlasten die Produktion. Mithilfe von Convenience-Produkten sind eine bedarfsgerechte Speisenplanung und damit Kalkulation möglich. Küchen- und Schnittabfälle sowie Speisereste und Überproduktion werden vermieden.¹³¹ Eine Studie der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Heilbronn (DHBW) untersuchte den Bedarf an bio-

regionalen Fresh-Cut-Produkten in Großküchen Baden-Württembergs im Jahr 2024. Die Ergebnisse belegten, dass 65 Prozent der befragten Gemeinschaftsverpfleger bereits Fresh-Cut-Produkte nutzen, jedoch lediglich acht Prozent davon aus bioregionalem Anbau stammen. Ein Viertel der Umfrageteilnehmer*innen verarbeitet frisches Obst und Gemüse selbst, acht Prozent greifen auf Tiefkühlprodukte zurück.¹³² Den Schritt von der Produktionsküche hin zum Verteilzentrum gehen immer mehr große Kliniken und Krankenhäuser, aber auch Betriebsgastronomen und Schulen. Es entsteht häufig eine Zentralisierung der Patientenverpflegung gänzlich ohne hauseigene Küchen. Das Ziel ist eine maximale Qualität bei einem Höchstmaß an automatisierten Prozessen. Die Zulieferer übernehmen die Arbeit der Köche/Köchinnen und beliefern die Care-Gastronomie mit Sous-Vide-Produkten³, Tiefkühlprodukten, Frische-Convenience und Trockenware.¹³³ Im Care-Bereich sind die Verköstigungskosten meist hoch und können bis zu 30 Euro pro Tag betragen. Relevant sind die Automatisierung und Systematisierung für Küchen im Care-Bereich auch im Hinblick auf Lebensmittelunverträglichkeiten, die eine immer größere Rolle spielen.¹³⁴ Auch der Geschäftsführer der UMG Gastronomie, Peter Schierschke, sieht die steigende Relevanz von Verteilküchen, da diese den Personalmangel (> Fachkräfte-, Hilfskräfte- und Leiharbeiterinnenmangel) zumindest in Teilen ausgleichen können:

» **Im Patientenbereich werden wir tatsächlich mehr auf das Thema Verteilküchen gehen müssen, weil wir einfach das Fachpersonal nicht mehr haben.**

Peter Schierschke

Geschäftsführer der UMG Gastronomie

Weitere Trends im Care-Bereich sind neben dem Ausbau von Zentralküchen die Verwendung des Cook- und Chill-Verfahrens und von industriellen Vorprodukten, um Kosten einzusparen. Circa die Hälfte der deutschen Kliniken kocht noch am Standort.¹³⁵ 60 Prozent der Krankenhausküchen produzieren nicht nur für sich selbst, sondern beliefern auch andere Einrichtungen, wie Kitas und Senioreneinrichtungen.¹³⁶ Dass dies auch für Betriebe außerhalb des Care-Bereiches gilt, bestätigt der Präsident des FCSI, Frank Wagner, insbesondere mit Blick auf die Kosteneffizienz:

³ Die Sous-Vide-Garmethode beschreibt ein Verfahren, bei dem Lebensmittel bei niedrigen Temperaturen über einen längeren Zeitraum in vakuumversiegelten Beuteln im Wasserbad gegart werden.

» **Ein ganz spannender Trend ist dieser, dass sich Gastronomen zusammenschließen und Zentralküchen oder Vorbereitungsküchen bauen, Küchen, die sozusagen schon mal alles so weit vorbereiten, damit sie nicht so viel Küchenfläche in ihrem eigenen Restaurant haben, weil jeder Quadratmeter mehr Miete bedeutet. Dann ist es doch Blödsinn, da eine Kühlzelle draufzustellen, da kann man dann lieber einen Tisch mit vier Stühlen aufstellen und die Kühlzelle oder die Vorbereitung dort machen, wo die Miete billig ist.**

Frank Wagner
Präsident des FCSI

Im Bereich der Systemlösungen wird zudem die Nutzung von „Complete“ Mahlzeiten als Ziel verfolgt, wie zum Beispiel Hofmann Menüs oder Menüs der VielfaltMenü GmbH. Diese Gerichte werden als vorkonfektionierte Verpflegungsportionen in umweltfreundlichen Verpackungslösungen angeboten. Sie können auf den Punkt regeneriert und an Patient*innen oder Kund*innen ausgegeben werden.¹³⁷ In Kliniken und Krankenhäusern, aber auch in anderen Einrichtungen der GV bilden Vending-Automaten attraktive Lösungen, um Mitarbeiter*innen rund um die Uhr verköstigen zu können.

» **[Wir] werden natürlich auch da 24/7 Konzepte weiter etablieren. Heute haben wir das über Automaten abgewickelt ein Stück weit, sodass sich beispielsweise eine Pflegekraft auch am Wochenende [...] oder wenn wir zu haben, können die sich frische Produkte, die in diese Automaten gefüllt werden, die in Mikrowellen warm gemacht werden. Das wollen wir natürlich noch weiter ausweiten, dass auch außerhalb unserer Öffnungszeiten trotzdem eine gastronomische Versorgung besteht.**

Peter Schierschke
Geschäftsführer der UMG Gastronomie

3.6 – Nachhaltige Betriebsführung

3.6.1 – Reduzierung von Lebensmittelverschwendung

Lebensmittelverschwendung stellt eine der größten Herausforderungen in der AHV dar. Während in Deutschland jährlich rund zwölf Mio. Tonnen Lebensmittel weggeworfen werden, entfallen davon circa zwei Mio. Tonnen auf die AHV. Die AHV hat ein Einsparpotenzial von 30 bis 50 Prozent, dies zeigten Ergebnisse durchgeführter Abfallmessungen und -analysen von United Against Waste (UAW) in Kooperation mit unterschiedlichen

Betrieben im Rahmen des vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) unterstützten Dialogforums „Außer-Haus-Verpflegung“. Im Ernährungsbericht 2024 des BMEL gaben 93 Prozent der Befragten an, dass sie die Reduktion von Lebensmittelabfällen als eine der wichtigsten Maßnahmen ansehen, um die globale Ernährung zu sichern.¹³⁸

» **Die Gemeinschaftsgastronomie ist ein großer Hebel beim Thema Ernährungswende und insbesondere beim Umgang mit Lebensmittelabfällen, dessen sind wir uns als Branche bewusst. Ich glaube, dass wir hier unserer gesellschaftlichen Verantwortung mittlerweile sehr gut gerecht werden. Es geht ja nicht nur um die Menge an Lebensmitteln, die wir verarbeiten, sondern auch um den Einfluss, den wir auf die Menschen haben, die täglich bei uns essen.**

Christoph D. Specht
Geschäftsführer der Augustinum Service GmbH

» **Unsere grundlegende Motivation war es, eine altersgerechte, gesunde und wohltuende Ernährung für ältere Menschen zu schaffen. Automatisch kamen dabei auch Themen der Ernährungswende auf, zum Beispiel weg von einer sehr fleischlastigen hin zu einer überwiegend pflanzenbasierten Ernährung. Zusammen mit unserem Engagement zum Thema Lebensmittelverschwendung zählt das natürlich wunderbar auf die Nachhaltigkeitsziele des Konzerns ein.**

Christoph D. Specht
Geschäftsführer der Augustinum Service GmbH

Betriebsrestaurants bieten aufgrund größerer Portionen von meist 500 Gramm mit über 100 Gramm Speiseabfällen je Mahlzeit ein großes Einsparpotenzial. In Spitzenzeiten weisen manche Kantinen Warenverluste um die 55 Prozent aus. 25 bis 30 Prozent der Schulmahlzeiten landen in deutschen Mensen und Kantinen in den Abfallbehältern.¹³⁹ Nassmüll kostet Geld, ist aber zugleich auch ein wertvoller Energielieferant. Die Anschaffung einer Bio-Gasanlage kann in GV-Betrieben dafür sorgen, durch selbst erzeugte Energie langfristig Geld einzusparen und die Entsorgungskosten von Speiseabfällen, die so wiederverwertet werden können, zu reduzieren. Hohe Anschaffungs- und Betriebskosten können durch die Einsparung der Entsorgungskosten ausgeglichen werden. Das kann sich bereits ab circa 1.000 bis 2.000 Essen täglich lohnen.¹⁴⁰ Im Studierendenwerk Düsseldorf wird bereits erfolgreich ein nachhaltiges Konzept zur Verwertung von Speiseresten umgesetzt. In der Zentralmensa anfallende Lebensmittelabfälle werden in einer externen Biogasanlage vergoren und in Energie umgewandelt. Dies hat die Abholkosten für Nassmüll bereits um mehr als die Hälfte reduziert. Langfristig wird geprüft, ob eine eigene Kleinbiogasanlage auf dem Gelände eine noch effizientere Lösung wäre.¹⁴¹

» **In der Vivantes Gastronomie setzen wir uns für den nachhaltigen und ressourcenschonenden Umgang mit Lebensmitteln ein. Dazu gehört seit über zehn Jahren unser Engagement gegen Verschwendung und für die Vermeidung von Abfall. Für die von uns gelebte Strategie, mit der wir Speisereste reduzieren, wurden wir von der Initiative ‚United Against Waste‘ zertifiziert. Damit leisten wir nicht nur einen Beitrag für die Umwelt, sondern verbessern auch die Qualität der angebotenen Speisen.**

Tobias Grau

Geschäftsführer Vivantes Gastronomie

63 Prozent der Betriebsgastronomen von Kantinen und Mensen gaben in der Nestlé Nachhaltigkeitsstudie 2023 an, dass sie über ein eigenes Abfallmanagement verfügen. Im Bereich der Campusgastronomie trifft diese Aussage nur für 44,3 Prozent der Einrichtungen zu. Gleichwohl praktizieren sie vielfältige Maßnahmen zur Reduktion von Abfällen, die vom Angebot individueller Portionsgrößen über Kellenpläne für die Ausgabekräfte bis hin zum systematischen Erfassen von Lebensmittelresten und Abfällen reichen. Nahezu jeder zweite Befragte setzt heute eine Software zur Berechnung der benötigten Produktionsmengen ein. Rabatte auf das Speisenangebot kurz vor Schluss der Öffnungszeiten sind vor allem in Mensen im Kommen.¹⁴² Zwei Faktoren, die signifikant zur Abfallmenge bei der Krankenhausversorgung beitragen, sind die Entlassungs- und Aufnahmeplanung. Bei den Zugangssessen kommt es häufig zur Fehl- und Überproduktion. Einsparungen durch eine reduzierte Überproduktion können wiederum dazu genutzt werden, um die Vielfalt und Qualität der angebotenen Speisen zu erhöhen. Damit erhöht sich einerseits der positive Einfluss der Ernährung auf die Genesung und wird andererseits das Image der Einrichtung in der öffentlichen Wahrnehmung gesteigert.¹⁴³ Unternehmen bevorzugen zunehmend solche Caterer, die nachweislich umweltfreundliche Konzepte umsetzen können. Das kann zur Corporate Social Responsibility und zum positiven Image des Unternehmens beitragen.¹⁴⁴

» **Wir sind natürlich auch schon dabei, immer wieder zu schauen, dass wir die Gerichte so aufbauen und die Auswahl so definieren lassen, dass da nicht die Teller so voll sind, dass man hinterher schon von vornherein weiß, dass man die Hälfte davon wegschmeißen muss.**

Peter Schierschke

Geschäftsführer der UMG Gastronomie

3.6.2 – Mehrwegsysteme

Insgesamt 13,3 Mrd. Einwegverpackungen wurden im Jahr 2022 in der deutschen Gastronomie für Speisen und Getränke vertrieben, das entspricht 254.000 Tonnen Verpackungsmüll. Dem stehen lediglich 134 Ton-

nen wiederverwendbarer Verpackungen in der Gastronomie gegenüber. Seit Januar 2023 gilt für Speisen und Getränke To Go die eingeschränkte Pflicht, sie in Mehrwegbehältern anzubieten. Das bedeutet, dass Gastronomiebetriebe nicht ausschließlich Mehrwegverpackungen nutzen müssen, sondern lediglich eine Mehrwegalternative zu Einwegverpackungen anbieten müssen. Laut der Gesellschaft für Verpackungsmarktforschung sei das eine Regelung ohne positiven Effekt. Sieben Prozent der Getränke To Go wurden im Jahr 2023 in Mehrweg ausgegeben, 0,3 Prozent der Speisen. Dagegen wurden 14,6 Mrd. Einwegverpackungen verwendet, im Vorjahr 2022 waren es 13,6 Mrd. Da das Gesetz sich überwiegend auf Kunststoff bezieht, ist zeitgleich die Menge an Einwegverpackungen aus Papierverbundmaterialien um über 30 Kilotonnen im Jahr 2023 angestiegen. Expert*innen aus der Praxis berichten, dass die Einführung von Mehrwegsystemen mit großen Herausforderungen verbunden ist, wie zum Beispiel mit Mehrkosten für Mehrwegverpackungen, mit der Kund*innenakzeptanz sowie logistischen Herausforderungen. Einige Unternehmen haben jedoch bereits eigene Mehrweglösungen erfolgreich etabliert.¹⁴⁵

Best Practice: Ein Vorbild ist die Gastronomie des größten kommunalen Krankenhausbetreibers Vivantes, der durch sein neues Mehrwegsystem schätzungsweise 620.000 Einwegbecher pro Jahr einspart. Mehrwegboxen für die Mitnahme sind Teil des Konzepts zum Einsparen von Verpackungsmüll.¹⁴⁶

» **Das Thema Nachhaltigkeit umfasst alle Bereiche unserer Strategie. So setzen wir bei unseren Produkten auf Regionalität und verzichten auf Verpackungen, indem wir sukzessive auf ein Mehrwegsystem umstellen. 2018 wurde unser Mehrwegsystem für Kaffeebecher eingeführt. Als Anreiz für ein Umdenken unserer Gäste werden 30 Cent Rabatt auf den Kaffeepreis gewährt, sodass der Becherpreis nach fünfzehn Füllungen abgedeckt ist. Nach und nach können wir so die Einweg-Kaffeebecher aus dem System herausnehmen und innerhalb eines Jahres 620.000 Becher einsparen. Auch für die Mitnahme von Speisen gibt es bei Vivantes inzwischen ein Mehrwegsystem mit Pfandboxen.**

Tobias Grau

Geschäftsführer Vivantes Gastronomie

» **Durch den Verzicht auf Wegwerf-Behältnisse aus Aluminium konnten wir in den letzten zwei Jahren bei 32.115 Nutzungen rund 1,66 Tonnen Aluminium und Verpackungsmaterial einsparen.**

Tobias Grau

Geschäftsführer Vivantes Gastronomie

3.7 – Nachhaltiges Angebot

Insbesondere in der GV besteht ein großes Potenzial für die Stärkung einer nachhaltigeren Ernährung. Die Gastronomiekonzepte setzen vermehrt auf Regionalität, Saisonalität und Nachhaltigkeit. Mehr Lebensmittel aus der Region zu beziehen und den Zugang zu Rohstoffen so gut wie möglich zu sichern, ist auch eine Form von Risikomanagement: Kurze Wertschöpfungsketten können für eine höhere Resilienz sorgen. Eine Anti-Foodwaste-Strategie kann die Lebensmittelverschwendung minimieren. Individuell angepasste Portionen und Pfandboxen ermöglichen es, übrig gebliebene Speisen mit nach Hause zu nehmen. Mit der Bio-Außer-Haus-Verpflegung-Verordnung (Bio-AHVV) aus dem Jahr 2023 wurde ein bundeseinheitlicher Rechtsrahmen für die Kennzeichnung, Kontrolle und Zertifizierung von Bio-Lebensmitteln in der Gastronomie und GV geschaffen. Sie erleichtert den Einsatz von Bio-Produkten und sorgt für mehr Sicherheit, Klarheit und Transparenz für Anbieter und Verbraucher. Immer mehr Betriebe entwickeln Online-Trainings, Internetplattformen oder Social-Media-Kanäle oder bieten Impulsvorträge für Mitarbeiter*innen mit Tipps und Tricks an, um regionale und saisonale Lebensmittel im Betriebsrestaurant zu fördern. Ein früher Zugang zur Ernährungsbildung ist essenziell, jedoch bleibt sie auch in späteren Lebensphasen von Relevanz.¹⁴⁷

Das Projekt Nahgast II (2021) konnte zeigen, dass die Verwendung von Nudges die Nachfrage nach nachhaltigen Speisen erhöht. Ein Nudge bezeichnet eine Maßnahme, die das Verhalten von Menschen auf eine vorhersagbare Weise beeinflusst, ohne dabei ihre Entscheidungsfreiheit einzuschränken.¹⁴⁸ Die räumliche Thekensituation beeinflusst ebenfalls die Nachfrage. Parallel angebotene Favoriten, wie Schnitzel oder Fleischbällchen, begrenzen jedoch das Absatzpotenzial der nachhaltigeren Speisen. Auch im Care-Bereich konnte durch Nudging, wie die Erstnennung von pflanzenbasierten Gerichten im Speiseplan, und durch attraktivere Namen eine Absatzsteigerung erreicht werden, etwa in der Uniklinik Essen¹⁴⁹ oder bei BASF:

» **Wir arbeiten schon mit Nudging, sodass unsere gesunden Angebote wirklich so lecker und preislich attraktiv sind, dass man eben auch zu denen greift.**

Anne Boel Rasmussen

Leitung Gastronomie der BASF SE

Das Studierendenwerk Karlsruhe setzt Maßstäbe: Durch Eigenproduktion und den Einsatz regionaler Zutaten schafft das Studierendenwerk Karlsruhe ein nachhaltiges und frisches Verpflegungsangebot. Ob hausgemachte Pasta, Gnocchi oder Produkte des [kœr]werk⁴ im Glas – hier entstehen hochwertige Produkte direkt vor Ort. Die klimafreundliche Kennzeichnung sorgt für Transparenz, während innovative Konzepte, wie „Mensa rund um die Uhr“-Vending-Automaten, die frischen Gerichte direkt zur Zielgruppe bringen. Das ist ein zukunftsweisendes Modell, das Regionalität, Qualität und Nachhaltigkeit in sich vereint.¹⁵⁰

⁴ Das [kœr]werk ist eine Eigenmarke des Studierendenwerks Karlsruhe, unter der ein gleichnamiges Mensakonzept sowie Produkte, wie zum Beispiel Currywurst-Saucen, vor Ort angeboten werden.

» **Ich setze sehr stark auf Eigenproduktion, das heißt, wieder ‚back to the roots‘. Jedoch nur bei Produkten, bei denen es auch sinnvoll ist. In der neuen Küche, die zum Wintersemester 2025 in Betrieb geht, habe ich bereits eine Produktionsküche mit circa 70 Quadratmetern eingeplant.**

Claus Konrad

Abteilungsleiter Hochschulgastronomie des Studierendenwerks Karlsruhe, AöR

» **Gemeinschaftsverpflegung ist der Schlüssel, wenn es um gesunde und nachhaltige Ernährung für alle geht. Aber noch immer gibt es zu viele Kinder, die nicht gut versorgt sind. Berufstätige haben Stress und schaffen es oft nicht, sich gesund zu ernähren. Und viele ältere Menschen leiden an Mangelernährung – völlig unnötig. Gesundes Aufwachsen und gesundes Altwerden sind riesige Themen. Und wenn wir über gesunde Ernährung für alle reden, dann klappt das nur, wenn die GV vorne mitspielt. Wir haben den direkten Draht zu den Menschen und können das ganze Jahr über gutes, DGE-konformes Essen anbieten. Als Gemeinschaftsverpfleger tragen wir Verantwortung – und wir packen es an!**

Jan Peer Laabs

Vorstandsvorsitzender der apetito AG

3.7.1 – Wandel des Essalltags und der Ernährungsformen

Der Fleischkonsum in Deutschland ist seit einigen Jahren rückläufig. Im Jahr 2023 lag der Pro-Kopf-Verzehr bei 51,6 Kilogramm, was einen Rückgang von 12 Prozent im Vergleich zum Jahr 2019 darstellt (58,5 Kilogramm). Auch der Konsum von Milchprodukten sinkt: Im Jahr 2022 fiel der Pro-Kopf-Verzehr von Konsummilch auf 46,1 Kilogramm, was einem Rückgang im Vergleich zum Jahr 2021 von mehr als sechs Prozent entspricht. Trotz dieses sinkenden Konsums bleibt die Fleischproduktion mit 44,8 Mrd. Euro im Jahr 2023 weiterhin deutlich höher als der Fleischverbrauch.¹⁵¹ Eine Umfrage der Allgemeinen Fleischer-Zeitung und der Fleischwirtschaft aus dem Jahr 2022 fand heraus, dass Wettbewerbssituation, politische Rahmenbedingungen und Einkaufsverhalten einen Strukturbruch im Fleischkonsum bewirken. 84 Prozent der Umfrageteilnehmer*innen erwarten weiter einen Nachfragerückgang bei Fleisch und Wurst von bis zu 10 Prozent.¹⁵²

40 Prozent der Menschen in Deutschland ernähren sich flexitarisch, wie eine Studie von ProVeg und Smart-Protein aus dem Jahr 2023 herausfand. Damit liegt Deutschland über dem europäischen Durchschnitt von 23 Prozent. Laut einer FORSA-Umfrage vom August 2023 ernähren sich neun Prozent der Deutschen vegeta-

risch und drei Prozent vegan. Die Nestlé-Studie aus dem Jahr 2024 zeichnete ein etwas differenzierteres Bild. Demnach sind 48 Prozent der Befragten Flexitarier*innen, sieben Prozent Vegetarier*innen, zwei Prozent Veganer*innen und 43 Prozent Fleischesser*innen. 35 Prozent der Generation Z können sich laut einer YouGov-Umfrage aus dem Jahr 2023 vorstellen, sich in Zukunft ausschließlich vegan zu ernähren.¹⁵³ Das nachlassende Interesse an Fleisch spürt auch die Hochschulgastronomie des Studierendenwerks Karlsruhe:

» **Es zeigt sich immer stärker, dass sich die Nachfrage nach Fleischprodukten bei unserer Kundenklientel weiter rückläufig entwickelt. Der prozentuale Anteil vegetarischer, veganer Speisen in unseren Mensen liegt derzeit bei circa 70 Prozent.**

Claus Konrad

Abteilungsleiter Hochschulgastronomie des Studierendenwerks Karlsruhe, AöR

Der „Ernährungsreport 2024“ des BMEL macht deutlich, dass sich Alternativprodukte bisher noch eher in geringfügigem Maß durchsetzen. Das Interesse wächst jedoch: Circa 69 Prozent der Befragten haben eine Alternative zu tierischen Produkten aus Neugier ausprobiert. 64 Prozent kaufen deshalb Alternativen, weil es ihnen besser schmeckt, 63 Prozent aus Tierschutzgründen und 60 Prozent, weil es gut für das Klima ist. Eine knappe Mehrheit der 14- bis 29-Jährigen wählt regelmäßig Fleisch- und Milchalternativen. Das Angebot an Alternativen wird vielfältiger, regionaler und saisonaler. Der Absatz pflanzenbasierter Gerichte in Betriebsrestaurants wächst stärker, als es der Ernährungsreport 2024 widerspiegelt: 30 bis 40 Prozent der Gerichte in Betriebsrestaurants sind bereits pflanzenbasiert.¹⁵⁴ Beliebte Standardgerichte in der GV können häufig ohne Mehrkosten „veganisiert“ werden, und zwar insbesondere dann, wenn weniger Convenience-Produkte und mehr frische Zutaten als Fleischalternative eingesetzt werden.¹⁵⁵ Dass diese Umstellung wirksam sein kann, betont Tobias Grau, Geschäftsführer Vivantes Gastronomie:

» **Wir versuchen, unseren Patient*innen und den Bewohner*innen der Vivantes Hauptstadtpflege die vegane Küche näherzubringen. Dazu denken wir beliebte, klassische Gerichte, wie beispielsweise Königsbergerklopse oder Hackbraten, einfach neu, ganz ohne Fleisch. Und die Rückmeldungen unserer Gäste bestärken uns darin. Der Anteil der veganen Gerichte, die in der Mittagspause bestellt werden, wächst kontinuierlich.**

Tobias Grau

Geschäftsführer Vivantes Gastronomie

» **Es ist unausweichlich, vegetarische Ernährung wird sich durchsetzen, meiner Meinung nach, und der Rest ist dann eben Genuss, den man sich leisten möchte, kann, politisch oder wirtschaftlich.**

Frank Wagner

Präsident des FCSI

Die Betriebsgastronomie sieht sich selbst als Vorreiter bei Klimaschutz und Gesundheitsprävention. Viele Unternehmen verkleinern die Portionsgrößen tierischer Produkte, darunter Fleisch (92 Prozent) und Fisch (33 Prozent). Zudem wird der Einsatz von Kuhmilchprodukten, Hühnereiern sowie Süßungs- und Geliermitteln tierischen Ursprungs reduziert.¹⁵⁶ In 22 Prozent der Großküchen Deutschlands stehen täglich vegane Gerichte auf der Speisekarte, in 29 Prozent mindestens einmal pro Woche.

94 Prozent der Schul- und Kitacaterer bieten täglich ovo-lacto-vegetarische Mittagessen an, 21 Prozent auch vegane. Fleisch und Fisch stehen bei 38 Prozent der Caterer täglich auf dem Speiseplan. 75 Prozent der Caterer planen, ihr Fleischangebot weiter zu reduzieren. Studierendenwerke fungieren im Bereich der Hochschul- und Universitätsverpflegung von jungen Menschen als ein Schlüssel, um Ernährungstrends zu erschließen und umzusetzen. In vielen Studierendenwerken machen die vegetarische und die vegane Verpflegung 75 Prozent aus. Eine Studie des Kieler Instituts für Weltwirtschaft (IfW Kiel) aus dem Jahr 2024 wies nach, dass Veggie Days je nach Standort bis zu 66 Prozent der Treibhausgasemissionen senken können.¹⁵⁷ Als Hauptprobleme für den Einsatz pflanzenbasierter Produkte nannten die Betriebe in einer Umfrage von ProVeg, gv-praxis und Foodservice den Preis, die Zutaten und die Verfügbarkeit.¹⁵⁸ Laut dem Geschäftsführer der VielfaltMenü GmbH, Markus Grube, bestehen auch regionale Unterschiede in der Akzeptanz, vor allem zwischen urbanen und ländlichen Gebieten:

» **Wir haben da zwei gegensätzliche Trends. In Hauptstädten, wie Berlin, gehört Couscous-Salat ganz selbstverständlich zum Angebot. In anderen Gegenden wiederum könnten wir dieses Essen direkt wieder mitnehmen. Dort wird eher nach Roulade, Boulette oder Königsberger Klopsen gefragt.**

Markus Grube

Geschäftsführer der VielfaltMenü GmbH

Der Food Report 2025 vom Nutrition Hub benennt pflanzenbetonte und flexitarische Ernährung als den Haupttrend des Jahres 2025. Durch diesen Ansatz kann ein maßvoller Konsum von tierischen Produkten mit der großen Vielfalt einer pflanzenbasierten Ernährung kombiniert werden. Dieser Ansatz kann auch einen Hebel für mehr Gesundheitsprävention bilden.¹⁵⁹ Die personalisierte Ernährung, welche auf maßgeschneiderte Ernährungsansätze eingeht, findet sich auf Platz zwei des Food Reports wieder. Diese berücksichtigt genetische Faktoren, persönliche Vorlieben und Lebensumstände, um die Gesundheit und das Wohlbefinden zu fördern. Auch im medizinischen Kontext besteht hierfür eine hohe Relevanz, bezogen auf die Krankheitsprävention,

aber auch auf die Erholung nach Eingriffen oder bei spezifischen Erkrankungssituationen. Es werden jedoch noch mehr Forschung und Erkenntnisse benötigt, um die täglichen Mahlzeiten als Maßanfertigung für die breite Bevölkerung zu realisieren. Das zeigt auch eine neue Betrachtung der Arbeitsgruppe für Personalisierte Ernährung der Deutschen Gesellschaft für Ernährung (DGE) aus dem Januar 2025.¹⁶⁰

Was den Verzehr von Zwischenmahlzeiten betrifft, sind diese besonders bei der jüngeren Generation beliebt, Snacking wird auch als Trend im Food Report 2025 charakterisiert. Die Snackification beschreibt den Wandel von drei Hauptmahlzeiten hin zu flexibleren Strukturen aus schnelleren, kleineren und Mahlzeiten mit höherer Qualität, die zwischendurch verzehrt werden können. Doch die Konsument*innen legen auch mehr Wert auf das bewusste Wahrnehmen, indem sie Essen und Nahrungsmittel wertschätzen, Signale des Körpers wahrnehmen und auf diese reagieren. Diese Trends werden sich in den nächsten Jahren verstärken. Das ist auch in der GV erkennbar und das Angebot in Kantinen, Kaffeebars und Automaten passt sich den wandelnden Bedürfnissen an.¹⁶¹

» **Das Homeoffice hat sehr viele Menschen wieder zu einer gesunden Lebensweise und an die heimischen Herde geführt. Von der Betriebsgastronomie erhoffen sich die gleichen Kund*innen an ihren Präsenztage dann Vielfalt, Auswahl mit Wertschöpfungsansatz, nachhaltige, gesunde und emotionale Gerichte – Soulfood – aber auch klassische Speisen, die sie selbst nicht kochen. Viele Betriebe haben ihre Wertschöpfung durch den technologischen Einsatz erhöht, sich zertifizieren lassen und zum Teil stärker auf Bio umgestellt. Dies bedeutet immer einen schmalen Grat zwischen der Frage, was am Ende der Kunde bereit ist, zu bezahlen, und dem, was am Ende auch wirtschaftlich dem Auftraggeber gegenüber vertretbar ist. In diesem Spannungsfeld bewegt sich die Branche immer.**

Thomas Walter

Leitung Gastronomie + Services der R+V Allgemeine Versicherung AG und Vorstand im DIG

3.7.2 – Planetary Health Diet und pflanzenbasierte Ernährung

Das Menü der Zukunft orientiert sich an der „Planetary Health Diet“ (PHD), nach dieser gilt Folgendes: Was gut für dich ist, ist auch gut für den Planeten. Dabei steht die Reduktion von Menülinien, Sortimentsvielfalt und Foodwaste im Fokus, um mehr Qualität und Wertschätzung zu erreichen. Die PHD wurde erstmals im Jahr 2019 von der EAT-Lancet-Kommission entwickelt. 37 Wissenschaftler*innen aus 16 Ländern und unterschiedlichen Disziplinen haben den Speiseplan der Zukunft gemeinsam erarbeitet, um nachhaltige Lösungen für die Lebensmittelproduktion zu finden. Die neuen DGE-Empfehlungen aus dem Jahr 2024 berücksichtigen neben gesunder Ernährung auch Nachhaltigkeit und Umweltbelastungen. Sie orientieren sich an der Planetary Health Diet und betonen die Bedeutung pflanzlicher Lebensmittel.¹⁶²

» **Wir verstehen es als unsere Aufgabe, Gerichte mit hohem pflanzlichem Anteil zu entwickeln und anzubieten. Denn die Vorteile einer pflanzenbasierten Ernährung für Mensch und Umwelt sind unumstritten. Aber es bleibt dabei, dass letztlich Kunde und Gast entscheiden, was auf die Teller kommt.**

Christian Funk

Vorstandsvorsitzender Compass Group Deutschland

Studien der Harvard T.H. Chan School of Public Health haben herausgefunden, dass ein abwechslungsreicher, pflanzenbasierter Speiseplan das Risiko für Krebs, Herz- und Lungenerkrankungen um bis zu 30 Prozent senken kann. Zudem verursachen solche Ernährungsweisen rund 30 Prozent weniger Treibhausgasemissionen. Die Planetary Health Diet empfiehlt, den Verzehr von Gemüse, Obst, Hülsenfrüchten (20 Kilogramm pro Jahr) und Nüssen zu verdoppeln, während der Konsum von Fleisch um 75 Prozent und von Milchprodukten um 60 Prozent reduziert werden sollte. Pro Tag werden maximal 43 Gramm Fleisch empfohlen, wobei rotes Fleisch nur selten auf den Teller kommen sollte.¹⁶³ Viele Gemeinschaftsgastronomen setzen diese Konzepte bereits um und gelten als Vorreiter im Außer-Haus-Markt. Softwaretools, wie Eaternity und Gesoca, helfen dabei, den Gesundheitswert und CO₂-Footprint der Speisen zu analysieren und strategische Ziele zu erreichen. Auch die Hochschulgastronomie ist vorne dabei und laut der Nestlé-Studie aus dem Jahr 2023 setzen 85 Prozent der Campus-Gastronomien Nachhaltigkeitskonzepte um. Beim Food-Waste-Management besteht noch Verbesserungsbedarf.¹⁶⁴ Die Top 5 Planetary Health-Mensen sind 1. Berlin, 2. Darmstadt, 3. Gießen, 4. Heidelberg und 5. Schleswig-Holstein. In Berlin sind mittlerweile 93 Prozent der Rezepte vegetarisch oder vegan und entsprechen den Empfehlungen der Planetary Health Diet.¹⁶⁵

» **Das Berliner Studierendenwerk sagte damals, 45 Prozent seiner Studenten essen vegetarisch und vegan und alle machen ‚wow!‘. Ja, der Anteil liegt mittlerweile bei circa 90 Prozent, jetzt sagt keiner mehr ‚wow!‘**

Frank Wagner

Präsident des FCSI

» **Der Erfolg eines Speiseplans, der nach den Vorgaben der DGE oder der Planetary Health Diet erstellt wurde, ist im Ergebnis messbar, jedoch sollte jeder Kunde eigenständig nachvollziehen können, inwiefern er sich inner- oder außerhalb dieser Grenzen bewegt. Gastronomie bedeutet immer Emotionalität, Genuss und Produktauswahl. Essen ist also immer auch Selbstbestimmung.**

Thomas Walter

Leitung Gastronomie + Services der R+V Allgemeine Versicherung AG und Vorstand im DIG

3.8 – Wandel der politischen und gesellschaftlichen Bedeutung der GV

Die GV hat in den zurückliegenden Jahren erheblich an gesellschaftlicher und politischer Relevanz gewonnen. Sie trägt maßgeblich zur Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Bevölkerung bei und ist systemrelevant, und zwar sowohl in Mensen und Kantinen als auch in der Verpflegung von Patient*innen im Care- und Welfare-Bereich. Besonders hervorzuheben sind die präventiven Effekte einer ausgewogenen Ernährung, die als zentraler Faktor angesehen werden.¹⁶⁶ Expert*innen aus der Branche betonen die Wirksamkeit der GV als Instrument zur Prävention und Motivation von Menschen aller Altersgruppen. Zugleich wird die Notwendigkeit einer verstärkten politischen Unterstützung hervorgehoben, um diese Ziele langfristig und nachhaltig zu erreichen:

» **Die Bedeutung der Gemeinschaftsverpflegung nimmt einen hohen gesellschaftlichen Stellenwert ein. Durch die hohen Essenszahlen zählen die Studierendenwerke mit zu den größten Anbietern im Außer-Haus-Segment und können somit Einfluss nehmen. Jedoch benötigen wir politische Unterstützung, um unsere Ziele zu erreichen.**

Claus Konrad

Abteilungsleiter Hochschulgastronomie des Studierendenwerks Karlsruhe, AöR

» **Ich glaube schon, dass die Gemeinschaftsverpflegung heute eine große Verantwortung hat, von Kleinkindern über Schüler*innen bis hin zu Mitarbeiter*innen in der Betriebskantine, ein ausgewogenes und gesundes Essen anzubieten, das bezahlbar ist und schmeckt, aber auch zum Wohlbefinden und zur Gesunderhaltung beiträgt. Die Anforderungen daran sind in den letzten Jahren sicherlich noch einmal deutlich gestiegen.**

Christoph D. Specht

Geschäftsführer der Augustinum Service GmbH

Mit täglich rund 40 Millionen Essensportionen stellt die GV laut BMEL einen entscheidenden Hebel für eine gesunde und nachhaltige Ernährung dar. Politische Initiativen erkennen und adressieren diese Relevanz. Kernforderungen stellte das bereits im Jahr 2020 veröffentlichte WBAE-Gutachten „Politik für eine nachhaltigere Ernährung“ auf, dieses empfiehlt eine integrierte Ernährungspolitik, die faire Ernährungsumgebungen schafft und somit eine nachhaltigere Ernährung ermöglicht. Basierend darauf, wurde die Ernährungsstrategie der Bundesregierung entwickelt und Anfang des Jahres 2024 verabschiedet.¹⁶⁷ Diese umfasst rund 90 ernährungspolitische Maßnahmen mit dem Ziel, bis zum Jahr 2050 allen Menschen in Deutschland eine gesunde Ernährung zu ermöglichen und das unabhängig von Herkunft, Bildung und Einkommen. Im Fokus stehen eine stärker pflanzenbetonte Ernährung mit saisonalen und regionalen, möglichst ökologisch erzeugten Lebensmitteln so-

wie die Reduzierung der Lebensmittelverschwendung. Ein zentrales Ziel bildet die bundesweite Etablierung der DGE-Qualitätsstandards in Kitas und Schulen bis zum Jahr 2030.¹⁶⁸ Zuvor wurde im Jahr 2023 die Bio-AHVV für eine national einheitliche Bio-Kennzeichnung beschlossen (> Nachhaltiges Angebot).

Die Ernährungsstrategie der Bundesregierung steht im Einklang mit der europäischen „Farm-to-Fork“-Strategie, die als umfassender Fahrplan für eine nachhaltige Lebensmittelpolitik bis zum Jahr 2030 gilt. Diese verpflichtet alle EU-Mitgliedstaaten dazu, nachhaltige Maßnahmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette, also von der Produktion bis zum Konsum, umzusetzen.¹⁶⁹ Hinzu kommen die Erwartungen des Bürgerrats „Ernährung im Wandel. Zwischen Privatangelegenheit und staatlichen Aufgaben“ aus dem Jahr 2024 und des Bürger*innen-Dialogs „Nachhaltige Ernährung“ im Auftrag des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV) und des Umweltbundesamts (UBA) aus dem Jahr 2023. Beide Strategien richten sich vor allem an den Bereich Education und Care, sie fordern unter anderem eine kostenlose Kita- und Schulverpflegung sowie die Einhaltung der DGE-Qualitätsstandards in Education, Care und Welfare für eine bedarfsorientierte Ernährung und funktionelle Qualitätsmanagementsysteme.¹⁷⁰

Die GV ist mit erheblichen Herausforderungen konfrontiert, die sowohl wirtschaftlicher als auch politischer Natur sind. Ausschreibungen für Caterer enthalten oft strenge Kostenvorgaben, die es schwierig machen, sowohl wirtschaftlich als auch qualitativ hochwertige Mahlzeiten anzubieten. Besonders im Bereich Education besteht daher ein hoher Handlungs- und Unterstützungsbedarf. Das verdeutlicht auch Markus Grube von der VielfaltMenü GmbH:

» **Das Ausschreibungsgesetz sagt deutlich, das wirtschaftlichste Angebot muss gewinnen. Das heißt, am Ende des Tages ist es immer der Preis.**

Markus Grube

Geschäftsführer der VielfaltMenü GmbH

Der Dachverband des Verbands deutscher Schul- und Kitacaterer betont in der Ausgabe 02/2025 der gv-praxis die gesellschaftliche Relevanz der GV: „Eine hochwertige Gemeinschaftsverpflegung ist mehr als eine ernährungspolitische Frage. Sie ist Ausdruck gesellschaftlicher Verantwortung und Solidarität. Wer dabei einzig und allein an kurzfristige Kosten denkt, versteht nicht, dass jede Investition in Gesundheit, Bildung und Wohlbefinden unserer Kinder den Grundstein für eine gerechtere und nachhaltigere Zukunft legt – und langfristig sogar Kosten spart.“¹⁷¹ Der VDSKC fordert daher eine einheitliche Regelung der GV in Bildungseinrichtungen auf Bundesebene statt einer föderalen Regelung. Eine grundlegende Gesamtstrategie für Kita- und Schulverpflegung sei unerlässlich, um eine flächendeckende und qualitativ hochwertige Verpflegung sicherzustellen. Zudem müsse die schulische Infrastruktur ausgebaut werden, um ausreichend große Mensen und Aufenthaltsräume bereitzustellen, die eine Verpflegung aller Kinder ermöglichen. Zentrale Punkte der Forderungen sind die Subventionierung der GV ab dem Jahr 2025 sowie die Beitragsfreiheit für Kita- und Schülern. Um dies umzusetzen, wäre eine Änderung im Zuständigkeitsbereich des Bundes erforderlich. Ein aktualisiertes Gutachten der wissenschaftlichen Dienste des Bundestags legt nahe, dass Schülern künftig nicht mehr

als Teil der Bildungspolitik, sondern als öffentliche Fürsorge eingestuft werden könnte. Diese Neuregelung könnte die Finanzierung auf Bundesebene erleichtern und langfristig die Qualität der Verpflegung verbessern. Laut BMEL würden dafür rund 5,5 Mrd. Euro benötigt, was eine präzise Kostenplanung erfordert.¹⁷² Ein Ziel des BMEL ist auf die Steigerung des Bio-Anteils in GV-Einrichtungen auf 30 Prozent ausgerichtet. Der aktuelle Bio-Anteil in der AHV liegt Schätzungen (gv-praxis 03/2024, S. 17) zufolge bei rund 1,3 bis zwei Prozent. Die Umsetzung eines erhöhten Bio-Anteils erfordert deshalb massive Anstrengungen und Kosteninvestitionen der Einrichtungen.¹⁷³ Herausforderungen, wie die begrenzte regionale Verfügbarkeit der Lebensmittel, die höheren Kosten und die bürokratischen Hürden, erschweren die Integration von Bio-Lebensmitteln in den Speiseplan. Die Bundesregierung veröffentlichte Ende 2022 Förderrichtlinien für die Bio-Beratung von Großküchen. Demnach können bis zu 80 Prozent der Kosten hierfür übernommen werden. So soll die Umsetzung vereinfacht werden.¹⁷⁴

» **Die großen Trends sind klar: Regionalität, Bio und Nachhaltigkeit. Das heißt aber auch, dass die Anforderungen an Verpflegung und Speisepläne immer weiter steigen. Gleichzeitig merken wir, dass unsere Kund*innen – egal ob im B2B- oder B2C-Bereich – zunehmend unter Druck geraten, wenn es darum geht, allen Menschen eine gesundheitsförderliche Ernährungsumgebung zu bieten, unabhängig von Alter, Herkunft oder Einkommen. Besonders spürbar ist das in Kitas, Schulen, Pflegeheimen und Kliniken. Der Fachkräftemangel macht es extrem schwer. Bei Kitas und Schulen kommen noch zwei gegensätzliche Entwicklungen dazu: Einerseits wird mehr Ganztagsbetreuung gefordert, andererseits fehlt es an Erzieher*innen – das passt kaum zusammen. Und dann ist da noch das Geld: Viele Krankenhäuser, kommunale Träger und Pflegeeinrichtungen haben einfach nicht die finanziellen Mittel, um in moderne Küchen zu investieren. In dieser Gemengelage ist klar: Es braucht mehr Gemeinschaftsverpflegung, um die Versorgung sicherzustellen und die Herausforderungen zu meistern.**

Jan Peer Laabs

Vorstandsvorsitzender der apetito AG

Die Expert*innen stellen den politischen und gesellschaftlichen Fokus, der vor allem auf Bio-Produkten liegt, infrage und betonen die Notwendigkeit eines ganzheitlicheren Ansatzes, der auch die Ziele Transformation, Zukunftsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit und Resilienz des Speiseplans berücksichtigt.¹⁷⁵ Eine flexiblere Umsetzung einer nachhaltigeren Ernährung entsprechend der Planetary Health Diet wird teilweise bevorzugt (> Planetary Health Diet und pflanzenbasierte Ernährung). Diese bietet einen breiteren Fokus auf gesunde und nachhaltige Ernährung und eröffnet Betrieben mehr Handlungsspielraum. Das betont auch die Leiterin der BASF SE Gastronomie, Anne Boel Rasmussen:

» **Ich bin davon überzeugt, dass wir die Planetary Health Diet für Menschen so attraktiv und geschmackvoll wie möglich machen müssen, sodass sie diese Ernährungsform im besten Fall mit nach Hause nehmen und dort auf ihre individuellen Bedürfnisse und Vorlieben hin adaptieren. Dass es Bio ist, wäre für mich erst mal nachgelagert. Wichtiger ist die grundlegende Neugierde für pflanzenbasierte Ernährung und das Verständnis, welchen Mehrwert die Planetary Health Diet für mich persönlich, für meine Umwelt und unsere Welt hat.**

Anne Boel Rasmussen

Leitung Gastronomie der BASF SE

Die Bedeutung der GV wurde auch beim ersten Deutschen Ernährungstag am 19. Juni 2024 in Berlin hervorgehoben, organisiert vom BMEL. Unter dem Motto „Gesundes Essen für alle“ wurden zentrale Themen, wie Kita- und Schulessen, Herausforderungen für große Caterer und regionale Wertschöpfungsketten, diskutiert. Forderungen nach mehr Nachhaltigkeit, Bio-Produkten, Regionalität und Saisonalität stehen dabei weiterhin in einem Spannungsfeld mit den Finanzierungsfragen.¹⁷⁶

Des Weiteren fungiert die GV als ein wirtschaftlich bedeutender Sektor für Unternehmen. Sie beeinflusst die Unternehmenskultur, fördert die Gesundheit und Stimmung der Mitarbeiter*innen, stärkt das Employer Branding und erhöht die Attraktivität eines Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt. Sie schafft zudem Anreize für Mitarbeiter*innen, wieder verstärkt ins Büro zurückzukehren, und dient als sozialer Treffpunkt innerhalb des Unternehmens.¹⁷⁷ So formuliert es auch Anne Boel Rasmussen, Leiterin der BASF SE Gastronomie:

» **Wenn ich mein Business auf das Essenzielle reduzieren müsste, wäre das Essenzielle immer die Gemeinschaftsverpflegung. Denn das ist der größte Hebel, den wir für die Gesunderhaltung unserer Mitarbeitenden und für die Aufrechterhaltung einer guten Belegschaftsstimmung auch in schwierigen Zeiten haben.**

Anne Boel Rasmussen

Leitung Gastronomie der BASF SE

Eine weitere relevante Thematik betrifft den Wissensstand über Ernährung und Gesundheit in der Bevölkerung. In Bezug auf die Ernährungsbildung gilt in Deutschland ebenfalls das Modell des Föderalismus, das heißt, die Bundesländer entscheiden somit selbst, in welchem Umfang und Rahmen die Ernährungsbildung stattfindet. Die Bundesregierung fördert im Rahmen der Ernährungsstrategie Maßnahmen zur Verbesserung der Ernährungskompetenz durch verhaltensorientierte, niederschwellige Ernährungsbildungs- und Informationsmaß-

nahmen. Dennoch besteht hier laut Expert*innen noch Aufholbedarf.¹⁷⁸ Es braucht mehr Praxiswissen in den Betrieben, bei den Mitarbeiter*innen, aber auch bei den Politiker*innen und eine gesteigerte Wertschätzung bei den Kund*innen. Diese Notwendigkeit von Wissen, Wertschätzung und politischer Unterstützung verdeutlicht Jan Peer Laabs, der Vorstandsvorsitzende der apetito AG:

» **Wie gesagt, die Gemeinschaftsverpflegung löst gesellschaftliche Probleme und ist ein zentraler Hebel für die Ernährungswende. Sie kann Lebensqualität für alle schaffen – egal in welcher Lebenssituation. Deshalb hat sie eine riesige gesellschaftliche Bedeutung. Unsere Kund*innen wissen das und schätzen unsere Arbeit. Aber in der politischen Debatte merken wir oft: Da fehlt es manchmal an Praxiswissen und an der Wertschätzung, die die GV verdient. Wir bringen unser Know-how gerne stärker ein, denn aktuell klafft noch eine Lücke zwischen dem, was die Politik von uns erwartet, und wie sie uns tatsächlich wahrnimmt.**

Jan Peer Laabs

Vorstandsvorsitzender der apetito AG

Die Umsetzung politischer Vorgaben erfordert nicht nur den Einsatz finanzieller Mittel, sondern auch strukturelle Anpassungen und eine enge Zusammenarbeit zwischen Politik, Bildungseinrichtungen und Caterern. Ohne ausreichende Unterstützung und realistische Zielsetzungen besteht die Gefahr, dass die GV die gesteckten Ziele nicht erreicht. Die GV ist kein Randthema, sondern ein zentraler Hebel für gesellschaftspolitische Veränderungen. Es braucht eine verlässliche politische Unterstützung, die eine langfristige Planung und Sicherheit ermöglicht. Das kann auch dazu führen, dass wieder mehr Menschen den Weg in die Betriebe als Kund*innen und Mitarbeiter*innen finden. Die Branche steht an einem entscheidenden Wendepunkt: Wer sich frühzeitig mit Nachhaltigkeit, Digitalisierung und neuen Konzepten beschäftigt, wird langfristig von ihnen profitieren.¹⁷⁹

» **Mein Aufruf an künftige Generationen: Lasst uns diese wunderschöne Branche weiterentwickeln! Robotik, KI, Nachhaltigkeit, künftige Produktion von Lebensmitteln, Mitarbeiterentwicklung, Ausbildung von Menschen. Wir verbinden die Arbeitswelten der Unternehmen über unser Gastroangebot mit den großen Weiterentwicklungsfragen der Welt. All das wartet auf uns. Damit sollte doch genügend Sinnhaftigkeit in unserer Branche zu finden sein? Lasst es uns gemeinsam gestalten!**

Thomas Walter

Leitung Gastronomie + Services der R+V Allgemeine Versicherung AG und Vorstand im DIG

Abkürzungsverzeichnis

- AHV – Außer-Haus-Verpflegung
- BIHK – Bayrische Industrie- und Handelskammer
- Bio-AHVV – Bio-Außer-Haus-Verpflegung-Verordnung
- BMEL – Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
- BMUV – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz
- B2B – Business to Business
- B2C – Business to Consumer
- C&C – Cook & Chill
- C&F – Cook & Freeze
- C&H – Cook & Hold
- C&S – Cook & Serve
- DGE – Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V
- DHBW – Duale Hochschule Baden-Württemberg Heilbronn
- DIG – Deutsches Institut für Gemeinschaftsgastronomie
- DIHK – Deutsche Industrie- und Handelskammer
- DZG – Denkfabrik Zukunft der Gastwelt
- EsKiMo – Ernährungsstudie als KiGGS-Modul
- F&B – Food and Beverage
- GV – Gemeinschaftsverpflegung
- IAB – Nürnberger Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
- IfW – Kiel Kieler Instituts für Weltwirtschaft
- IV – Individualverpflegung
- IW – Instituts für Deutsche Wirtschaft
- UBA – Umweltbundesamt
- VDSKC – Verband deutscher Schul- und Kitacaterer e.V.
- KI – Künstliche Intelligenz
- SPS – Speisenproduktionssystem

Endnoten

¹ Circana 2025

² Circana 2025; Statista 2025

³ https://www.bmel.de/DE/themen/ernaehrung/gemeinschaftsverpflegung/gemeinschaftsverpflegung_node.html

⁴ Pfefferle et al. 2021

⁵ Pfefferle et al. 2021

⁶ Pfefferle et al. 2021, S. 2-3

⁷ Strassner & Roehl 2011

⁸ Pfefferle et al. 2021, S. 2-3

⁹ gv-praxis, 10/24, S. 13

¹⁰ gv-praxis, 11/24, S. 26 ff.; Jahrbuch Außer-Haus-Markt 2023/24, dfv Mediengruppe, S. 7

¹¹ Der Umsatz ist gleichzusetzen mit den Ausgaben der Verbraucher*innen.

¹² Circana 2025; gv-praxis, 01/25, S. 24-27

¹³ Außer Haus Konsum 2023 – Markt & Strukturdaten, dfv Medien-gruppe, S. 281; CREST 2023

¹⁴ Circana 2025

¹⁵ gv-praxis, 01/25, S. 24-27

¹⁶ gv-praxis, 01/25, S. 3

¹⁷ Circana 2025; gv-praxis, 01/25, S. 24 ff.

¹⁸ gv-praxis, 11/24, S. 26 ff.; gv-praxis 2024

¹⁹ Circana 2025; gv-praxis, 01/25, S. 24 ff.

²⁰ gv-praxis, 03/24, S. 26 ff.

²¹ Circana 2025; gv-praxis, 01/25, S. 24 ff.; Jahrbuch Außer-Haus-Markt 2023/24, dfv Mediengruppe, S. 6

²² gv-praxis, 05/24: 38 ff.; gv-praxis, 05/24: 50 ff.

²³ gv-praxis, 05/24: 38 ff.; gv-praxis, 05/24: 50 ff.

²⁴ gv-praxis, 6/24: 34 ff.

²⁵ gv-praxis, 6/24: 34 ff.; gv-praxis, 01/25, S. 3

²⁶ gv-praxis, 11/24, S. 26 ff.; gv-praxis, 12/24, S. 73 ff.

²⁷ Circana 2025

²⁸ Circana 2025; gv-praxis 12/24, S. 73 ff.

²⁹ Circana 2025; gv-praxis 12/24, S. 73 ff.

³⁰ gv-praxis 05/24: 38 ff.

³¹ gv-praxis, 09/24, S. 16 ff.

³² gv-praxis, 10/24, S. 22 ff.; Mensink et al., 2020, S. 90

³³ gv-praxis, 11/24, S. 26 ff.; Deutsches Studierendenwerk 2024

³⁴ gv-praxis, 10/24: 42-43; gv-praxis, 12/2023, S. 35 ff.

³⁵ gv-praxis, 12/23, S. 32 ff.; gv-praxis, 12/24, S. 73 ff.

³⁶ gv-praxis, 10/24: 42-43; Außer Haus Konsum 2023 – Markt & Strukturdaten, dfv Mediengruppe, S. 267–268

³⁷ Außer Haus Konsum 2023 – Markt & Strukturdaten, dfv Mediengruppe, S. 256; gv-praxis, 11/24, S. 26 ff.

³⁸ gv-praxis 11/24, S. 26 ff.; Statistisches Bundesamt, 2023; gv-praxis, 11/24, S. 51 ff.

³⁹ Circana 2025

⁴⁰ Außer Haus Konsum 2023 – Markt & Strukturdaten, dfv Medien-gruppe, S. 256; gv-praxis, 11/24, S. 26 ff.

⁴¹ gv-praxis, 5/24, S. 38 ff.

⁴² Pfefferle et al. 2021, S. 3

⁴³ gv-praxis, 5/24, S. 38 ff.

⁴⁴ gv-praxis, 11/24, S. 26 ff.; gv-praxis, 11/24, S. 100 ff.

⁴⁵ gv-praxis, S. 15

⁴⁶ gv-praxis, 05/24, S. 38 ff.;

⁴⁷ Strassner & Roehl 2011

⁴⁸ gv-praxis, 11/24, S. 89 ff.; gv-praxis 05/24: 50 ff.

⁴⁹ Statistisches Bundesamt, gv-praxis 09/23, S. 28 ff.

⁵⁰ gv-praxis, 11/24, S. 89 ff.; gv-praxis 05/24: 50 ff.

⁵¹ gv-praxis, 11/24, S. 26 ff.

⁵² gv-praxis, 5/24, S. 38 ff.

⁵³ gv-praxis, 09/23, S. 28 ff.

⁵⁴ gv-praxis, 05/24, S. 38 ff.; Außer Haus Konsum 2023 – Markt & Strukturdaten, dfv Mediengruppe, S. 257

⁵⁵ gv-praxis, 09/23, S. 28 ff.

⁵⁶ Außer Haus Konsum 2023 – Markt & Strukturdaten, dfv Mediengruppe, S. 257

⁵⁷ gv-praxis, 05/24: 38 ff.

⁵⁸ gv-praxis, 05/22, S. 52–55

⁵⁹ gv-praxis, 02/24, S. 24-27; gv-praxis, 05/24, S. 24-37

⁶⁰ gv-praxis 01/22, S. 19–21

⁶¹ DEHOGA-Umfrage 2022; gv-praxis 11/22, S. 54 ff.; gv-praxis 10/22, S. 36–37

⁶² gv-praxis 05/22, S. 52-55; gv-praxis, 02/24, S. 24

⁶³ gv-praxis 05/22, S. 52-55; gv-praxis 05/22, S. 24-26

⁶⁴ Jahrbuch Außer-Haus-Markt 2023/24, dfv Mediengruppe, S. 6

⁶⁵ gv-praxis, 02/24, S. 16 ff.; Tageschau 2023

⁶⁶ gv-praxis, 02/24, S. 16 ff.

⁶⁷ gv-praxis, 02/24, S. 16 ff.

⁶⁸ gv-praxis, 09/22, S. 50-51; gv-praxis, 10/24, S. 26 ff.

⁶⁹ gv-praxis 05/24, S. 24 ff.; gv-praxis, 01/25, S. 42-43; gv-praxis, 05/22, S. 52-55

⁷⁰ gv-praxis, 09/24, S. 12

⁷¹ gv-praxis, 10/24, S. 13; gv-praxis, 09/24, S. 80

⁷² gv-praxis, 02/25, S. 47

⁷³ Bergmann 2004

⁷⁴ gv-praxis, 03/23, S. 50-53, gv-praxis, 11/24, S. 40-41; gv-praxis, 11/24, S. 42 ff.; gv-praxis, 11/24, S. 51 ff.

⁷⁵ gv-praxis, 01/25, S. 30-31

⁷⁶ gv-praxis, 12/24, S. 32 ff

⁷⁷ gv-praxis, 12/24, S. 32 ff.; gv-praxis, 09/22, S. 30-31

⁷⁸ gv-praxis, 09/23, S. 10; gv-praxis, 09/21, S. 8; gv-praxis, 12/24, S. 32 ff.

⁷⁹ gv-praxis, 12/24, S. 32 ff.; gv-praxis, 09/22, S. 22 ff

⁸⁰ gv-praxis, 12/24, S. 32 ff.

⁸¹ gv-praxis, 12/24, S. 32 ff.

⁸² gv-praxis, 09/22, S. 22 ff.

⁸³ gv-praxis, 12/24, S. 32 ff.; gv-praxis, 09/21, S. 8

⁸⁴ gv-praxis, 09/24, S. 14; DGB Jugend Bayern 2024, S. 37

⁸⁵ gv-praxis, 05/24, S. 24 ff.

⁸⁶ gv-praxis, 11/24, S. 34 ff; gv-praxis, 12/24, S. 32 ff.

⁸⁷ gv-praxis, 02/23, S. 52-53

⁸⁸ gv-praxis, 09/22, S. 36-38; gv-praxis, 09/22, S. 3

⁸⁹ gv-praxis, 01/24, S. 62-63, Borkmann 2024

⁹⁰ gv-praxis, 12/24, S. 32 ff.; gv-praxis, 05/24: 63-64

⁹¹ gv-praxis, 03/24, S. 54-57

⁹² gv-praxis, 03/24, S. 54-57; gv-praxis, 10/24, S. 26 ff.

⁹³ gv-praxis, 08/23, S. 20-24; gv-praxis, 11/24, S. 34 ff.

⁹⁴ gv-praxis, 03/24, S. 54-57

Quellenverzeichnis

⁹⁵ gv-praxis, 12/24, S. 32 ff.; DIHK 2024

⁹⁶ gv-praxis, 01/22, S. 38-39

⁹⁷ gv-praxis, 05/24: 16 ff.

⁹⁸ gv-praxis, 11/24: 42 ff.

⁹⁹ gv-praxis, 02/21. S. 14

¹⁰⁰ gv-praxis, 04/24, S. 12; gv-praxis, 10/24, S. 8

¹⁰¹ gv-praxis, 05/24: 24 ff.

¹⁰² gv-praxis, 05/22, S. 52-55

¹⁰³ gv-praxis, 03/2024, S. 42 ff.

¹⁰⁴ ifo Institut 2024; gv-praxis 11/24, S. 42 ff.

¹⁰⁵ gv-praxis 08/22, S. 8

¹⁰⁶ ifo Institut 2024; gv-praxis 11/2024, S. 42 ff.

¹⁰⁷ gv-praxis, 01/24, S. 14, gv-praxis, 07/24, S. 16-17, gv-praxis, 08/21, S. 18 ff.

¹⁰⁸ gv-praxis, 04/22, S. 62 ff.

¹⁰⁹ gv-praxis, 04/24, S. 12, gv-praxis 2024, gv-praxis, 08/21, S. 24-25; gv-praxis, 08/21, S. 18 ff.; gv-praxis, 05/23, S. 70-72; gv-praxis, 04/21, S. 39; gv-praxis, 10/24, S. 44-45

¹¹⁰ gv-praxis, 05/23, S. 70-72; gv-praxis, 04/21, S. 39 gv-praxis, 11/24, S. 90; gv-praxis, 01/25, S. 3; gv-praxis, 05/24: 16 ff.

¹¹¹ gv-praxis, 08/22, S. 56-57; gv-praxis, 11/21, S. 18; gv-praxis, 11/24, S. 40-41

¹¹² gv-praxis, 10/21, S. 46 ff.

¹¹³ gv-praxis, 11/24, S. 51 ff.; Circana 2025

¹¹⁴ gv-praxis, 10/24, S. 52; 08/24, S. 72

¹¹⁵ gv-praxis, 11/24, S. 51 ff.; gv-praxis, 10/24, S. 52

¹¹⁶ gv-praxis, 09/23, S. 62-63; gv-praxis, 12/23, S. 32-35; gv-praxis, 10/21, S. 8; gv-praxis, 11/21, S. 3)

¹¹⁷ gv-praxis, 10/23, S. 42 ff.)

¹¹⁸ gv-praxis, 10/24, S. 52; gv-praxis, 03/24, S. 106 ff.

¹¹⁹ Innovation nonfood 06/2024, S. 8; Graf (o. J.)

¹²⁰ gv-praxis, 26/08/24

¹²¹ gv-praxis, 11/24, S. 40-41; gv-praxis, 26/08/24

¹²² gv-praxis, 12/22, S. 12; gv-praxis, 08/24, S. 72; DGE 2024a, S. 203; gv-praxis, 26/08/24

¹²³ gv-praxis, 04/24, S. 16-17; gv-praxis, 08/24, S. 72; gv-praxis, 12/24, S. 79; gv-praxis, 03/23, S. 100-102

¹²⁴ gv-praxis, 03/22, S. 26-27; gv-praxis 03/22, S. 24-25; gv-praxis, 12/24, S. 48

¹²⁵ gv-praxis, 10/23, S. 40-41; gv-praxis, 11/24, S. 42 ff.; gv-praxis, 06/23, S. 9; gv-praxis, 05/24, S. 92-93

¹²⁶ gv-praxis, 11/24, S. 51 ff.; gv-praxis, 02/24, S. 58-59

¹²⁷ gv-praxis, 12/24, S. 60; gv-praxis, 06/23, S. 9; gv-praxis, 03/22, S. 48-49; gv-praxis, 10/24, S. 44-45

¹²⁸ gv-praxis, 11/24, S. 40-41; gv-praxis, 26/08/24

¹²⁹ gv-praxis, 11/24, S. 40-41; DGE 2024a, S. 482; gv-praxis, 11/22, S. 42-43; gv-praxis, 10/23, S. 9

¹³⁰ gv-praxis, 06/23, S. 52-53

¹³¹ gv-praxis, 12/24, S. 22 ff.; gv-praxis, 06/23, S. 52-53; gv-praxis, 12/24, S. 48

¹³² gv-praxis, 06/23, S. 52-53; gv-praxis, 12/24, S. 100-102; gv-praxis, 05/24, S. 88-89; gv-praxis, 12/24, S. 14

¹³³ gv-praxis, 09/21, S. 30 ff.; gv-praxis, 05/24, S. 70-72

¹³⁴ gv-praxis, 09/22, S. 46 ff.; gv-praxis, 08/22, S. 58-59

¹³⁵ gv-praxis, 05/24, S. 38 ff.

¹³⁶ K&P Consulting/DKI 2024; gv-praxis, 11/24, S. 26 ff.

¹³⁷ gv-praxis, 02/25, S. 32-33

¹³⁸ gv-praxis, 04/21, S. 6; gv-praxis, 02/24, S. 58-59; gv-praxis, 11/24, S. 95 ff.; BMEL 2024a

¹³⁹ gv-praxis, 10/24, S. 25; UAW 2020

¹⁴⁰ gv-praxis, 04/23, S. 60-61

¹⁴¹ gv-praxis, 04/24, S. 36 ff.

¹⁴² gv-praxis, 04/23, S. 32 ff.; Nestlé 2023

¹⁴³ gv-praxis, 11/22, S. 14-15

¹⁴⁴ gv-praxis 26/08/2024

¹⁴⁵ gv-praxis, 04/23, S 60- 61.; gv-praxis, 11/24, S. 118; gvm 2024

¹⁴⁶ gv-praxis, 12/24, S. 11

¹⁴⁷ gv-praxis, 05/21, S. 40 gv-praxis, 10/24, S. 44-45

¹⁴⁸ Thaler & Sunstein, 2010

¹⁴⁹ gv-praxis, 05/21, S. 40 gv-praxis, 10/24, S. 44-45

¹⁵⁰ gv-praxis, 02/25, S. 28-29

¹⁵¹ gv-praxis, 11/24, S. 101; Statistisches Bundesamt 2024; gv-praxis, 11/24, S. 104 ff.

¹⁵² Zukunftsinstitut 2024, gv-praxis, 06/24, S. 20-21; gv-praxis, 05/23, S. 82; gv-praxis, 05/22, S. 90

¹⁵³ gv-praxis, 07/24, S. 84 ff.; FORSA 2023; Nestlé Studie 2024; gv-praxis, 10/2024, S. 38 ff.; gv-praxis, 12/23, S. 11

¹⁵⁴ gv-praxis, 11/24, S. 95 ff.; BMEL Ernährungsreport 2024

¹⁵⁵ gv-praxis, 08/22, S. 22-24; gv-praxis, 03/24, S. 68-71

¹⁵⁶ gv-praxis, 06023, S. 55 ff.

¹⁵⁷ gv-praxis, 11/24, S. 98-99; gv-praxis, 07/23, S. 14; gv-praxis, 12/24, S. 12; gv-praxis, 05/23, S. 14

¹⁵⁸ gv-praxis, 05/24, S. 84 ff.; gv-praxis, 05/21, S. 15;

¹⁵⁹ Nutrition Hub 2025, S. 8 ff.

¹⁶⁰ Linseisen et al., 2025

¹⁶¹ Nutrition Hub 2025, S. 32-33

¹⁶² gv-praxis, 11/24, S. 40-41; gv-praxis, 11/24, S. 46 ff.; gv-praxis 10/23, S. 26-27; gv-praxis, 04/24, S. 12; EAT-Lancet Commission (o. J.)

¹⁶³ gv-praxis, 11/24, S. 48 ; Harvard 2024; gv-praxis, 06/23, S. 26-27; gv-praxis, 11/24, S. 94; gv-praxis, 06/23, S. 34-35

¹⁶⁴ gv-praxis, 10/23, S. 40-41; Nestlé 2023

¹⁶⁵ gv-praxis, 02/24, S. 32-35; gv-praxis, 12/23, S. 32-35; gv-praxis, 11/2024, S. 50; gv-praxis, 03/22, S. 28-30

¹⁶⁶ gv-praxis, 11/24, S. 40 ff.; gv-praxis, 01/25, S. 3

¹⁶⁷ WBAE 2020

¹⁶⁸ gv-praxis, 03/24: 16 ff.; BMEL 2024b

¹⁶⁹ gv-praxis, 08/24, S. 38-39

¹⁷⁰ Deutscher Bundestag 2024, Dahlhausen et al. 2024

¹⁷¹ gv-praxis, 02/25, S. 42-43

¹⁷² gv-praxis, 05/24, S. 11; gv-praxis, 02/25, S. 44-47

¹⁷³ gv-praxis, 03/24, S. 16 ff.

¹⁷⁴ BMEL 2022

¹⁷⁵ gv-praxis, 03/24, S. 16 ff.; Jagdhuber 2024

¹⁷⁶ gv-praxis, 08/24, S. 12

¹⁷⁷ gv-praxis, 04/21, S. 21

¹⁷⁸ BMEL 2025

¹⁷⁹ gv-praxis, 02/25, S. 42-47

• Bergmann, F. (2004). Neue Arbeit, Neue Kultur, Arbor Verlag, Freiamt, ISBN 9783867812085

• Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (2022). Richtlinie zur Förderung der Beratung von Unternehmen der Außer-Haus-Verpflegung zum vermehrten Einsatz von Produkten des ökologischen Landbaus im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau. Vom 30. September 2022 [geändert durch Bekanntmachung des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft vom 15. Mai 2024].

• Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (Hrsg.) (2024a). Forsa-Umfrage zum „BMEL-Ernährungsreport 2024, Deutschland, wie es isst“. https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/_Ernaehrung/forsa-ernaehrungsreport-2024-tabellen.html

• Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (Hrsg.) (2024b). Gutes Essen für Deutschland, Ernährungsstrategie der Bundesregierung. https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/_Ernaehrung/ernaehrungsstrategie-kabinettd.pdf?__blob=publicationFile&v=8

• Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (2025). <https://www.bmel.de/DE/themen/ernaehrung/ernaehrungsstrategie/es-hf7-ernaehrungsbildung.html>?

• Borkmann, V., Tombeil, A.-S., Dienes, K., Gaulinger, R. (2024). NEXT WORK IM BUSINESS-ÖKOSYSTEM DER 360° GAST-WELT, Eine Untersuchung neuer Arbeitszeitmodelle im Dienstleistungssektor am Beispiel der Tourismus-, Hospitali-ty- und Foodservice-Industrie, Fraunhofer IAO für Denkfabrik Zukunft der Gastwelt. <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/iao-news/NextWork-Gastwelt.pdf>

• Circana (2025). CREST Verbraucherpanel, Marktgrößen Deutschland, Focus Workplace und Education

• Deutscher Bundestag. (2024). Unterrichtung des Bürgerrates „Ernährung im Wandel: Zwischen Privatangelegenheit und staatlichen Aufgaben“. Drucksache 20/10300. Deutscher Bundestag. <https://dserver.bundestag.de/btd/20/103/2010300.pdf>

• Dahlhausen, K., van Empel, N., Kliem, L., Fülling, J., Herrmann, K., Schrode, A., & Wirth, J. (2023). Pflanzenbetonte Ernährung fördern: Empfehlungen eines Bürger*innen-Dialogs. Umweltbundesamt.https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/479/publikationen/2023-10-19_buergerdialog_ernaehrung_broschuere_final_barrierefrei.pdf

• Deutsche Gesellschaft für Ernährung e.V. (DGE) (2024a). 15. DGE-Ernährungsbericht. <https://www.dge.de/fileadmin/dok/wissenschaft/ernaehrungsberichte/15eb/15-DGE-Ernaehrungsbericht.pdf>

• Deutsche Gesellschaft für Ernährung e.V. (DGE) (2024b). Lebensmittelbezogene Ernährungsempfehlungen der DGE. https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.dge.de/gesunde-ernaehrung/faq/lebensmittelbezogene-ernaehrungsempfehlungen-dge/&ved=2ahUKEwi_-qP-muGKAxXVAtsEHelJHucQFnOECBUQAw&usg=AOvVaw398rWcfZ5V_KeRqTUxWVG7

• Deutsches Studierendenwerk (2024). Studierendenwerke und Studentenwerke im Zahlenspiegel 2023/24. https://www.studierendenwerke.de/fileadmin/user_upload/241106_DSW_Zsp2324_web.pdf

• DGB Jugend Bayern (2024). Ausbildungsreport Bayern 2024. <https://bayern-jugend.dgb.de/ausbildung/ausbildungsreport/++co++6acbdd96-b6f8-11ef-8c68-f93aced76d59>

• Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK) (2024). DIHK – AUSBILDUNGSUMFRAGE. <https://www.dihk.de/resource/blob/120726/b94f7c2e2aafd1d6f67338f5dccd21dc/fachkraefte-dihk-ausbildungsumfrage-2024-data.pdf>

• EAT-Lancet Commission (o. J.). Healthy Diets From Sustainable Food Systems – Food Planet Health. https://eatforum.org/content/uploads/2019/07/EAT-Lancet_Com_mission_Summary_Report.pdf

• FORSA (2023). Pflanzenbetonte Ernährung, Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung. https://www.bvlh.net/fileadmin/redaktion/downloads/pdf/2023/forsa-Umfrage_Pflanzenbetonte_Ern%C3%A4hrung.pdf

• Graf, B. (o. J.). Serviceroboter in stationären Pflegeeinrichtungen. Frauenhofe IPA. https://www.ipa.fraunhofer.de/content/dam/ipa/de/documents/Kompetenzen/Roboter--und-Assistenzsysteme/Serviceroboter_stationaereEinrichtungen.pdf

• gv-praxis (2024). Essen lockt die Gen Z ins Büro. https://gvpraxis.food-service.de/gvpraxis/news/studie-essen-lockt-die-gen-z-ins-buero-61650?utm_source=%2Fmeta%2Fnewsflash%2Fgvextra&utm_medium=newsletter&utm_campaign=nl7125&utm_term=38e7324891c7db9dd-dcf786bf5abb159

• gv-praxis (Hrsg.) (01/2021 – 02/2025). <https://gvpraxis.food-service.de/>

• Jagdhuber, M. (2024). Bio in der Außer-Haus-Verpflegung: Chancen und Herausforderungen. Biofach (Hrsg.). <https://www.biofach.de/de-de/wissen-inspiration/2024/artikel/bio-ausser-haus-verpflegung>

• K&P Consulting/DKI (2024). 6. Care-Studie. <https://www.kup-consult.de/magazin/6-care-studie/>

• Linseisen, J., Renner, B., Gedrich, K., Wirsam, J., Holzapfel, C., Lorkowski, S., Watzl, B., Daniel, H., Leitzmann, M., Work-ing Group “Personalized Nutrition” of the German Nutrition Society (2025). Data in Personalized Nutrition: Bridging Biomedical, Psycho-behavioral, and Food Environment Approaches for Population-wide Impact, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2161831325000134?via%3Dihub>, doi: <https://doi.org/10.1016/j.advnut.2025.100377>

- Mensink, G.B.M.; Haftenberger, M.; Lage Barbosa, C. et al. (2020, überarbeitete Fassung 2021). EsKiMo II – Die Ernährungsstudie als KiGGS-Modul. Robert Koch-Institut. e-doc.rki.de/bitstream/handle/176904/68872/EsKiMoII_Projektbericht.pdf
- Nutrition Hub (2023). Die Zukunft ist flexitarisch: Die 10 TOP Ernährungstrends 2023. <https://www.nutrition-hub.de/post/trendreport-ernaehrung-10-top-trends-2023>
- Nutrition Hub (2025). Trendreport Ernährung 2025: Es wird gesund, flexibel und selbstbestimmt. <https://www.nutrition-hub.de/post/trendreport-ernaehrung-trends-2025>
- Nestlé (2023). So nachhaltig is(s)t Kantine und Mensa, Die Nestlé Studie 2023. https://www.nestle.de/sites/g/files/pydnoa391/files/2023-03/Download_Nestle-Studie_2023.pdf
- Nestlé (2024). Nestlé Ernährungsstudie „So is(s)t Deutschland 2024“. <https://www.nestle.de/unternehmen/publikationen/nestle-studie/ernaehrungsstudie/ernaehrungsstudie-verzicht-genuss>
- Pfefferle, H., Hagspihl, S., Clausen K. (2021). Gemeinschaftsverpflegung in Deutschland – Stellenwert und Strukturen; Ernährungs Umschau 8/2021; doi: 10.4455/eu.2021.034
- Sodexo (2023). Studie zur Arbeitswelt von heute – Wünsche, Wandel und Erwartungen. <https://de.sodexo.com/presse/studie-zur-arbeitswelt-von-heute>
- Sodexo (2024). Was bei den Deutschen auf den Teller kommt: Sodexo und YouGov blicken auf das Essverhalten – und den Einfluss des Klimawandels. <https://de.sodexo.com/presse/umfrage-essverhalten-deutschland>
- Strassner, C. & Roehl, R. (2011). Sektoranalyse Außer-Haus-Markt, Schwerpunkt Gemeinschaftsverpflegung. Institut für berufliche Lehrerbildung (ed.): Schriftenreihe des Projektes nachhaltigkeitsorientiertes Rahmencurriculum für die Ernährungs- und Hauswirtschaftsberufe, Bd.2. Münster.
- Statista (2024). Anzahl der Deutschen, die Einrichtungen der Gemeinschaftsgastronomie nutzen, mit Stand 2024. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1538096/umfrage/nutzeranzahl-der-gemeinschaftsgastronomie-in-deutschland/>
- Statista (2025). Marktvolumen in der Gemeinschaftsgastronomie in Deutschland mit Stand 2024 (in Milliarden Euro). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1538068/umfrage/marktvolumen-der-gemeinschaftsgastronomie-in-deutschland/>
- Tagesschau (2023). Mehrwertsteuer in der Gastronomie steigt wieder. Stand: 17.11.2023 08:20 Uhr. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/mehrwertsteuer-gastronomie-anhebung-100.html>
- Thaler, R. H.; Sunstein, C. R. (2011). Nudge: Wie man kluge Entscheidungen anstößt: Wie man kluge Entscheidungen anstößt, Wie man Menschen dazu bringt, das Richtige zu tun. Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin 2009/Econ Verlag. ISBN 978-3-548-37366-9
- UAW (2020). FOOD WASTE 4.0, Zwischenbilanz 2020. <https://www.united-against-waste.de/downloads/united-against-waste-zwischenbilanz-2020-einzelseiten.pdf>
- Wissenschaftlicher Beirat für Agrarpolitik, Ernährung und gesundheitlichen Verbraucherschutz (WBAE) beim BMEL (Hrsg.) (2020). Politik für eine nachhaltigere Ernährung. Eine integrierte Ernährungspolitik entwickeln und faire Ernährungsumgebungen gestalten. Gutachten. https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/_Ministerium/Beiraete/agrarpolitik/wbae-gutachten-nachhaltige-ernaehrung.pdf?__blob=publicationFile&v=3
- Zukunftsinstitut, Rützler H. (2024). Food Report 2025. <https://shop.zukunftsinstitut.de/Food-Report-2025-p660614524?srsId=AfmB0oq4m6Drxm2hPQyoi9Y14N5vEzAcgTAVNISwxvp7yxtShaxhQOyR>



Das **Institut für Sozialinnovation (ISInova)** ist ein im Jahr 2000 gegründetes wissenschaftliches Forschungsinstitut, dessen Forschungsaktivitäten durch die im Jahr 2018 gegründete ISInova gemeinnützige UG durchgeführt werden. ISInova nimmt eine dezidiert sozialwissenschaftliche Perspektive auf Innovation als soziales Phänomen ein. Die so bezeichneten weitreichenden Strukturänderungen erforscht das Institut vor allem im Rahmen des gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurses, um die Potentiale von Initiativen und Projekten sozialer Innovation für eine nachhaltige Entwicklung zu fördern. ISInova besteht aus einem Team von Sozialwissenschaftlerinnen und Sozialwissenschaftler, die über eine hohe fachliche Kompetenz in den Fächern Soziologie, Psychologie, Politikwissenschaften und Geografie verfügen.

Mit der Forschung von ISInova werden Innovationsprozesse und innovative Praktiken entdeckt und Möglichkeiten ihrer Etablierung untersucht und evaluiert. Mit der Beratung werden Unternehmen, Organisationen und politische Institutionen bei der Entwicklung von Strategien zur Förderung sozialer Innovation für Nachhaltigkeit unterstützt. Inhaltliche Schwerpunkte sind insbesondere Innovationen als Chance für nachhaltige Entwicklung, neue Governance-Formen, nachhaltiger Konsum und innovative Konsumformen, politisches und bürgerschaftliches Engagement für eine nachhaltige Entwicklung und die Teilhabe an Transformationsprozessen in Richtung einer nachhaltigen Gesellschaft, Restrukturierung von Organisationen und Prozessen hinsichtlich Teilhabe, Partizipation, Vielfalt (Diversity) und Digitalisierung. Darüber hinaus zeichnet sich ISInova durch eine breite und fundierte Anwendung qualitativer und quantitativer Methoden aus. In den Projekten kommen Online- und Bevölkerungsumfragen, Experteninterviews, Gruppendiskussionen und teilnehmende Beobachtungen in einem Mixed-Method-Design zum Einsatz. Seit 2014 arbeitet ISInova eng mit dem Schwester-Institut für Sozialinnovation Consulting (ISIconult) zusammen, das ebenfalls eine Reihe von Forschungsprojekten zur Innovationsthematik bearbeitet.

Prof. Dr. Jana Rückert-John – Gesellschafterin des Instituts für Sozialinnovation, Professorin für Soziologie des Essens an der Hochschule Fulda. Sozialwissenschaftlerin mit Schwerpunkten in Ernährungs- und Umweltsoziologie sowie Methoden der empirischen Sozialforschung. Forschungsschwerpunkte sind Wandel des Essalltags, Außer-Haus-Verpflegung, nachhaltige Ernährung, Ernährungskommunikation und Ernährungspolitik.

Anna Petzenhammer – Wissenschaftliche Mitarbeiterin des Instituts für Sozialinnovation. Ernährungs- und Haushaltswissenschaftlerin (B. Sc.) mit Schwerpunkt auf Bildung, Politik und Gesellschaft. Studium der Öcotrophologie an der Hochschule Fulda und Oslo Metropolitan University mit Schwerpunkt Public Health. Praktische Erfahrung durch eine Kochausbildung.

Denkfabrik Zukunft der Gastwelt (DZG)

Powered by Union der Wirtschaft e.V.
Chausseestraße 48a, 10115 Berlin
zukunft-gastwelt.de

Bei Rückfragen:

Dr. Marcel Klinge
DZG-Vorstandssprecher
denkfabrik@zukunft-gastwelt.de

Stand: 05/2025