



## Schriftenreihe des Projektes Nachhaltigkeitsorientiertes Rahmencurriculum für die Ernährungs- und Hauswirtschaftsberufe

**Band 2**

### **Sektoranalyse Außer-Haus-Markt Schwerpunkt Gemeinschaftsverpflegung**

**Eine Expertise von Rainer Roehl & Carola Strassner**



Münster, 30. Juni 2011

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Bundesinstitut  
für Berufsbildung **BiBB**

- Forschen
- Beraten
- Zukunft gestalten

## Impressum

---

Herausgeber:

Fachhochschule Münster

Institut für Berufliche Lehrerbildung

Leonardo Campus 7

48149 Münster

[www.fh-muenster.de/ibl](http://www.fh-muenster.de/ibl)

[ibl@fh-muenster.de](mailto:ibl@fh-muenster.de)

Inhaltliche Verantwortung:

a'verdis

Rainer Roehl & Dr. Carola Strassner GbR

Mendelstraße 11

48149 Münster

<http://www.a-verdis.com/>

[info@a-verdis.com](mailto:info@a-verdis.com)

Die Publikation entstand im Rahmen des Projektes Nachhaltigkeitsorientiertes Rahmencurriculum für die Ernährungs- und Hauswirtschaftsberufe. Wesentliches Ziel ist es, ein modular aufgebautes Rahmencurriculum zur Beruflichen Bildung für eine nachhaltige Entwicklung im Berufsfeld Ernährung und Hauswirtschaft zu erarbeiten, dieses zu erproben und es darüber hinaus möglichst verbindlich zu etablieren.

Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) fördert innerhalb der zweiten Hälfte der UN-Dekade "Bildung für eine nachhaltige Entwicklung" das Vorhaben durch die Mittel des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Weitere Projektinformationen sind unter [www.fh-muenster.de/bbne](http://www.fh-muenster.de/bbne) abrufbar.

Münster, April 2012

<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	2
<b>Verzeichnis der Abbildungen</b> .....	3
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	3
<b>1 Hintergrund und Aufgabenstellung</b> .....	4
<b>2 Außer-Haus-Verpflegung in Deutschland</b> .....	5
2.1 Definition und Einteilung .....	5
2.2 Allgemeine Markt- und Strukturdaten .....	8
2.3 Teilsegment Gemeinschaftsverpflegung.....	13
2.3.1 Kennzeichen und Definition .....	13
2.3.2 Markt- und Strukturdaten .....	17
2.3.3 Betreibermodelle und Bewirtschaftungssysteme .....	23
2.3.4 Verpflegungssysteme .....	26
2.3.5 Entscheidungsebenen und Zuständigkeiten .....	28
2.3.6 Prozessabläufe .....	31
2.3.7 Strukturelle Entwicklungen .....	31
2.3.8 Entwicklungen im Speisen- und Getränkeangebot .....	34
2.3.9 Trend zu Nachhaltiger Entwicklung .....	36
<b>3 Literatur</b> .....	37

## Verzeichnis der Abbildungen

- Abb. 1: Zubereitungs- und Verzehrsorte
- Abb. 2: Gemeinschaftsgastronomie im Kontext des Außer-Haus-Verzehrs
- Abb. 3: Unterscheidungsmerkmale zwischen Gastronomie, Systemgastronomie und Gemeinschaftsverpflegung
- Abb. 4: Anzahl umsatzsteuerpflichtiger Unternehmen
- Abb. 5: Verbraucherausgaben nach Verzehrsorten
- Abb. 6: Durchschnittsausgaben pro Besuch nach Segmenten
- Abb. 7: Anzahl bestehender Ausbildungsverhältnisse und neu abgeschlossener Ausbildungsverhältnisse im Gastgewerbe und Hauswirtschaft
- Abb. 8: Gliederung der Gemeinschaftsverpflegung nach Bereichen
- Abb. 9: Wichtige Marktdaten Betriebsverpflegung
- Abb. 10: Umsätze und Gästezahlen der 10 größten Eigenregiebetriebe der GV
- Abb. 11: Wichtige Marktdaten Health-Care
- Abb. 12: Wichtige Marktdaten Elder-Care
- Abb. 13: Wichtige Marktdaten Studentenwerke
- Abb. 14: Wichtige Marktdaten Kitas und Schulen
- Abb. 15: Wichtige Marktdaten Sonstiges
- Abb. 16: Anzahl Betriebe und Wareneinsätze unterschiedlicher GV-Segmente
- Abb. 17: Wareneinsätze gesamt und pro Betrieb unterschiedlicher GV-Bereiche
- Abb. 18: Betreibermodelle Schulverpflegung
- Abb. 19: Anteil GV-Segmente bei den 40 umsatzstärksten Catering-Unternehmen
- Abb. 20: Anteil Verpflegungssysteme in den GV-Segmenten
- Abb. 21: Bewertung Verpflegungssysteme
- Abb. 22: Kostenzusammensetzung Verpflegungssysteme
- Abb. 23: Stakeholder in der Gemeinschaftsverpflegung
- Abb. 24: Entscheider und Mitentscheider in der GV
- Abb. 25: Prozessablauf Frisch- und Mischküche in der GV
- Abb. 26: Veränderte (eigene Darstellung)
- Abb. 27: Auf- und Absteiger beim Speisen- und Getränkeangebot
- Abb. 28: Bedeutung von Nachhaltigkeitskriterien im Lebensmitteleinkauf

## Abkürzungsverzeichnis

- AHM: Außer-Haus-Markt
- AHV: Außer-Haus-Verpflegung
- GV: Gemeinschaftsverpflegung

## 1 Hintergrund und Aufgabenstellung

Ziel des vom Institut für Lehrerbildung der Fachhochschule Münster durchgeführten Projekts "Berufliche Bildung für eine nachhaltige Entwicklung in der Ernährungsbranche" ist es, ein modular aufgebautes Rahmencurriculum zur Beruflichen Bildung für eine nachhaltige Entwicklung im Berufsfeld Ernährung und Hauswirtschaft zu erarbeiten, dieses zu erproben und es darüber hinaus möglichst verbindlich zu etablieren.

Die hier vorgelegte Sektoranalyse „Außer-Haus-Markt“ mit dem Schwerpunkt „Gemeinschaftsverpflegung“ untersucht die nachfolgend genannten Aspekte. In einer weiteren Expertise mit dem Titel „Inhalte und Umsetzung einer nachhaltigen Verpflegung“ wird dann im Detail auf die Kernelemente einer nachhaltigen Verpflegung eingegangen.

1. Definition und Einteilung des deutschen Außer-Haus-Marktes unter Berücksichtigung der Bereiche Gemeinschaftsverpflegung, Gastronomie, Hotellerie, Marken- und Systemgastronomie.
2. Kennzahlen und Marktdaten zum deutschen Außer-Haus-Markt unter besonderer Berücksichtigung der Gemeinschaftsverpflegung (u. a. Umsätze, Einkaufswerte, Anzahl Betriebe, Anzahl Beschäftigte, Anzahl Essenteilnehmer).
3. Entscheidungsstrukturen und Zuständigkeiten in Unternehmen und Einrichtungen der Gemeinschaftsverpflegung (insbesondere im Hinblick auf das Thema Nachhaltigkeit); u. a. differenziert nach Business, Care, Education sowie nach Eigen- und Fremdregie.
4. Aktuelle wirtschaftliche, ökologische und soziale Herausforderungen für Betriebe der Gemeinschaftsverpflegung inkl. Gastbedürfnisse, Personalentwicklung, Technik, Einkauf.

## 2 Sektoranalyse Außer-Haus-Markt in Deutschland

### 2.1 Definition und Einteilung

Essen und Trinken gehört zu den Grundbedürfnissen des Menschen und kann innerhalb und außerhalb des eigenen privaten Haushaltes stattfinden. Die Unterscheidung zwischen einer „Inner-Haus-Verpflegung“ und einer „Außer-Haus-Verpflegung“ kann nach dem Ort der Verzehrs und nach dem Ort der Speisenzubereitung erfolgen (vgl. Abb. 1). Speisen können beispielsweise im eigenen Haushalt zubereitet aber außer Haus (z. B. am Arbeitsplatz) gegessen werden. Andererseits können außer Haus zubereitete Speisen innerhalb des eigenen Haushalts verzehrt werden wie das beispielsweise bei Essen auf Rädern der Fall ist.

Merkmale		Ort des Verzehrs	
		Zu Hause	außer Haus
Ort der Zubereitung	zu Hause	z. B. Frühstück zu Hause	z. B. Pausenbrote am Arbeitsplatz
	außer Haus	z. B. Essen auf Rädern	z. B. Mittagessen in der Kantine

Abb. 1: Zubereitungs- und Verzehrsorte (Steinel 2008a)

In der Literatur werden verschiedene Definitionen für die Außer-Haus-Verpflegung bzw. den Außer-Haus-Verzehr genannt:

- Alle Lebensmittel und Speisen, die außerhalb der eigenen Wohnung verzehrt werden und die nicht von zu Hause für den Verzehr außerhalb mitgebracht werden (Bober 2001).
- Verpflegung, bei der sowohl die Zubereitung als auch der Konsum außerhalb des eigenen Privathaushalts stattfindet (Lickteig 2005).

- Verpflegungsdienstleistung, die außerhalb des (eigenen oder fremden) Privathaushalts zubereitet wurde; unabhängig vom tatsächlichen Ort des Verzehrs (Steinel 2008a).

Die Außer-Haus-Verpflegung lässt sich am einfachsten in die zwei Bereiche Individualverpflegung (für Einzelpersonen individuell zubereitete Speisen) und Gemeinschaftsverpflegung (Speisen und Getränke für definierte Personengruppen in bestimmten Lebenssituationen) einteilen (Steinel 2008a). Abb. 2 gibt einen umfassenderen Überblick über den gesamten Bereich der Außer-Haus-Verpflegung.

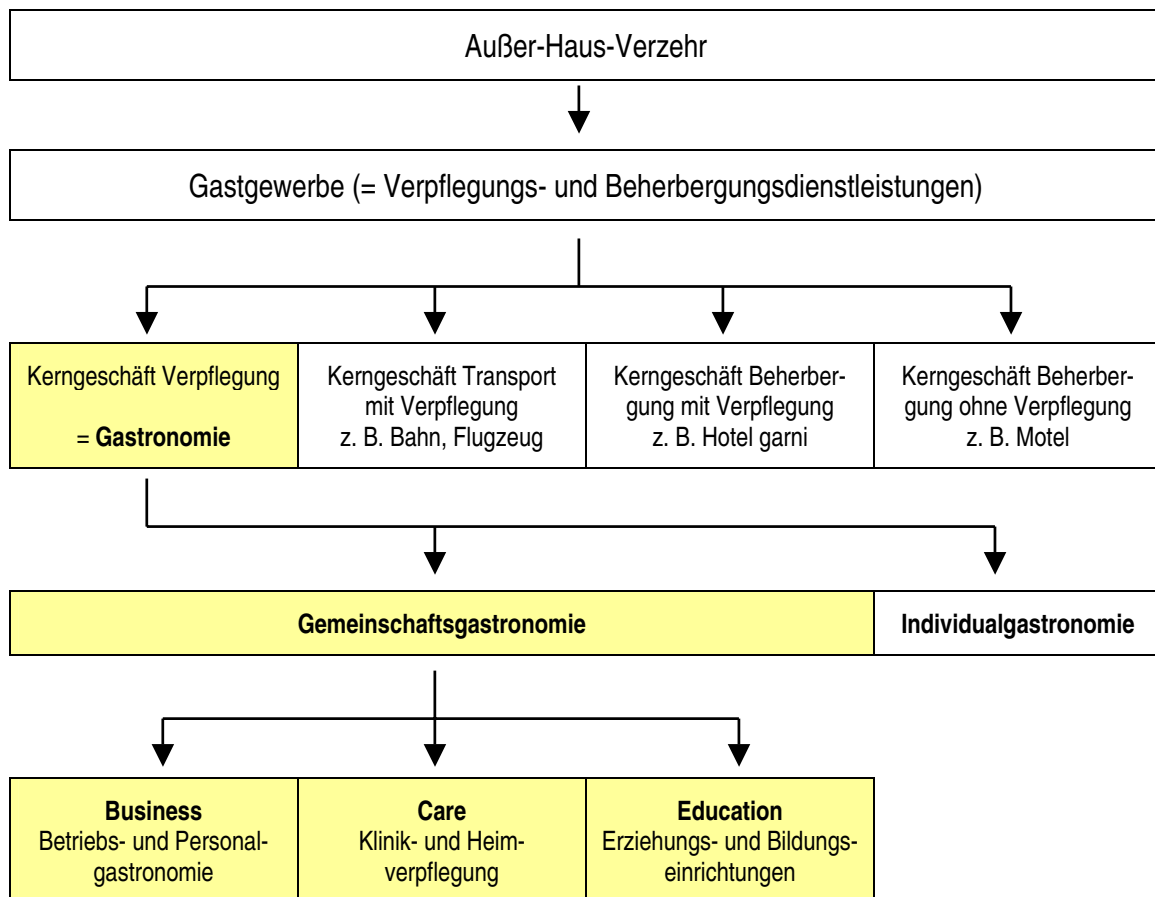


Abb. 2: Gemeinschaftsgastronomie im Kontext des Außer-Haus-Verzehrs (in Anlehnung an Beer-Borst 2008)

Als Gastgewerbe sind alle Dienstleistungen für den Gast in Zusammenhang mit Verpflegung und Beherbergung zu verstehen. Die Individualgastronomie wird auch als „kommerzielle Einzelgastronomie mit wechselnder Kundschaft“ (Beer-Borst 2008) bezeichnet und beinhaltet u. a. folgende Betriebstypen:

- Restaurants, Bars, Cafés usw.
- Restaurantketten, Take-Away, Fast Food usw. (Systemgastronomie)
- Event-Catering, Party-Service, Mahlzeitendienste

In Abb. 3 werden die Gäste- und Angebotsstruktur als wichtige Unterscheidungsmerkmale zwischen der klassischen Gastronomie, der Systemgastronomie und der Gemeinschaftsgastronomie aufgeführt. In der Gemeinschaftsgastronomie ist die Gästestruktur überwiegend homogen, während das Speisenangebot in der Regel täglich wechselt. In der Gastronomie dagegen wechselt das Angebot in der Regel nur selten, die Gäste dafür aber regelmäßig. In der Systemgastronomie ist das Angebot darüber hinaus hochgradig standardisiert. Wie weiter unten ausgeführt wird, orientiert sich die Gemeinschaftsverpflegung seit einigen Jahren stärker an die Gastronomie und Systemgastronomie. Dies führt auch dazu, dass sich Speisenangebote häufiger wiederholen und die Angebotsstruktur stärker standardisiert ist.

	Gästestruktur	Angebotsstruktur
Gemeinschaftsgastronomie	Fix	variabel
Klassische Gastronomie	Variabel	fix / variabel
Systemgastronomie	Variabel	fix / standardisiert

Abb. 3: Unterscheidungsmerkmale zwischen Gastronomie, Systemgastronomie und Gemeinschaftsverpflegung (eigene Darstellung).



## **2.2 Allgemeine Markt- und Strukturdaten**

Der Außer-Haus-Markt in Deutschland ist ein wichtiger Wachstumsmarkt in der Lebensmittel- und Dienstleistungswirtschaft. Er ist sehr komplex, heterogen und von der Marktforschung im Vergleich zum Lebensmitteleinzelhandel noch wenig durchleuchtet. Die Betriebstypen reichen von der Imbissbude an der Ecke, über die Kantine in der Behörde bis zum Sternerestaurant auf dem Land. Die Größenordnungen bewegen sich von Kindertagesstätten, in denen nur 20 Mittagessen pro Tag ausgegeben werden bis zu Großveranstaltungen mit 20.000 Gästen an einem Abend.

Die wichtigsten Marktdaten zum Außer-Haus-Markt werden jährlich vom Dehoga in Berlin (Anbieterseite) und dem Verbraucherpanel Crest online der npdgroup aus Nürnberg (Nachfragerseite) veröffentlicht. Eine gute Zusammenfassung und Erläuterung beider Datengrundlagen erfolgt regelmäßig im „Jahrbuch Außer-Haus-Markt“ der vier gastronomischen Fachzeitschriften des Deutschen Fachverlages (Deutscher Fachverlag 2011).

### **Anbieterseite**

Trotz des seit Jahren anhaltenden Rückgangs von Unternehmen im Gastgewerbe (insbesondere bei getränkegeprägten Kneipen) konnte die Branche 2009 einen Bruttoumsatz von knapp 67 Mrd. Euro verzeichnen. Zum Vorjahr bedeutet dies ein Minus von 4,2 %. Positive Entwicklungen sind dagegen im Beherbergungsgewerbe und in der Kettengastronomie. Hinter den Erlöszahlen stehen gut 238.000 umsatzsteuerpflichtige Unternehmen. Die Zahlen stammen vom Statistischen Bundesamt in Wiesbaden und basieren auf der Umsatzsteuerstatistik.

Wichtige Wachstumsmärkte an den Schnittstellen zu Verkehr (z. B. Snackstationen in Tankstellen), Freizeit (z. B. Getränke und Popkorn in Kinos) und Handel (z. B. Bistros im Einzelhandel) tauchen in dieser Statistik nicht auf. Gleiches gilt für das große Feld der Eigenregie-Betriebe in der Gemeinschaftsverpflegung.

Hier erlösten 2009 allein die zehn größten Eigenregiebetriebe (darunter Daimler, Siemens und Bayer Gastronomie) an 212 Standorten 432 Mio. Euro. Der Gesamtumsatz im Außer-Haus-Markt dürfte demnach deutlich über 70 Mrd. Euro liegen.

<b>Betriebsart</b>	<b>2008</b>
Hotels	11.067
Hotels garnis	3.595
Gasthöfe	16.675
Pensionen	6.049
Sonstiges Beherb.gewerbe	7.590
<b>Beherbergungsgewerbe</b>	<b>44.976</b>
Restaurants	85.343
Cafés	10.321
Eissalons	6.664
Imbissstuben	28.625
Schankwirtschaften	38.549
Bars/Diskotheiken & Co.	4.154
So. getränkegeprägte Gewerbe	8.352
<b>Gaststättengewerbe</b>	<b>182.008</b>
Pachtkantinen	4.731
Caterer	6.502
Pachtkantinen und Caterer	11.233
<b>Gastgewerbe insgesamt</b>	<b>238.217</b>

Abb. 4: Anzahl umsatzsteuerpflichtiger Unternehmen (Dehoga 2009)

### **Nachfrageseite**

Auf der Nachfragerseite werden ähnliche Zahlen gemeldet, mit dem Unterschied, dass die Ausgaben für den Außer-Haus-Konsum stetig gewachsen sind. 2009 betrug die Verbraucherausgaben ebenfalls gut 63 Mrd. Euro. (Deutscher Fachverlag 2011b). Dahinter stehen insgesamt 11,53 Mrd. Besuche. Wie auf der Anbieterseite gibt es auch auf der Nachfragerseite Bereiche, deren Zah-

len statistisch nicht erfasst werden. Hierzu zählt z. B. der Verzehr in Krankenhäusern, Seniorenheimen und Gefängnissen. Full Service Restaurants und Quick Service Restaurants vereinen mit zusammen über 70 Prozent den größten Anteil an den Verbraucherausgaben. Allein auf den Fast-Food-Riesen McDonalds als umsatzstärkstem gastronomischen Unternehmen in Deutschland entfallen fünf Prozent der Gesamtausgaben. Im Vergleich hierzu fallen auf die Segmente der Gemeinschaftsverpflegung (GV) wie Schulen, Studentenwerke und Betriebsverpflegung lediglich neun Prozent.

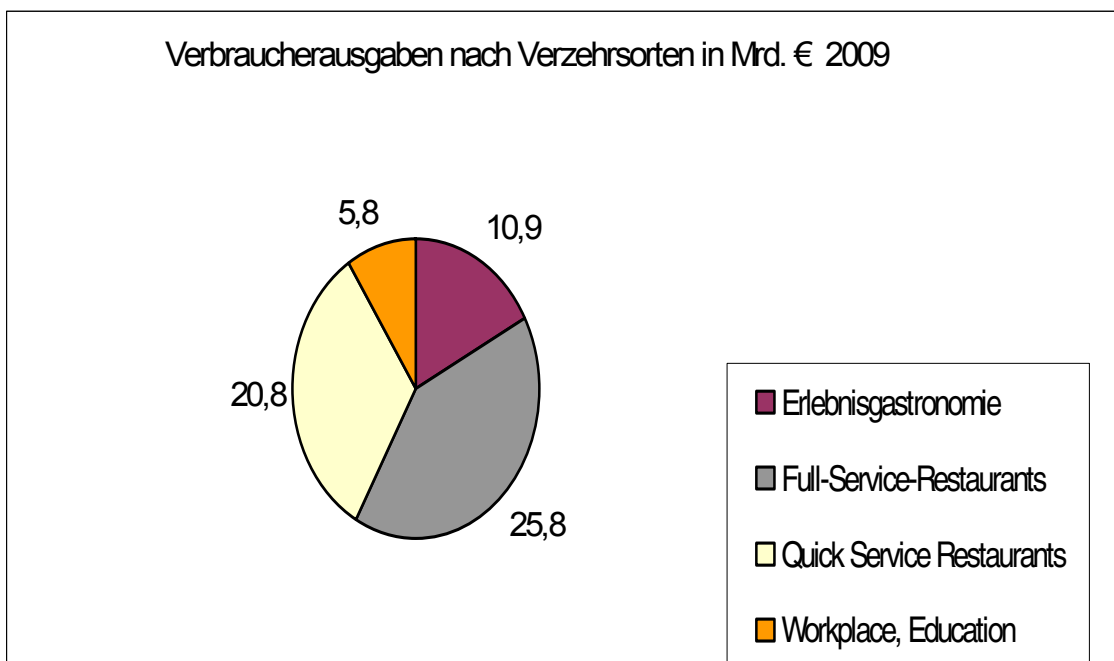


Abb. 5: Verbraucherausgaben nach Verzehrsorten (Deutscher Fachverlag 2011b)

Der Vergleich beider Statistiken – Statistisches Bundesamt Wiesbaden / npdgroup Deutschland in Nürnberg – zeigt hinsichtlich Umsatzvolumen und Wachstum deutliche Abweichungen. Die Ursachen dafür liegen in unterschiedlichen Erhebungsmethoden (Steuerstatistik versus Konsumentenbefragung), unterschiedlichen Grundgesamtheiten (Gastgewerbe versus Foodservice) sowie unterschiedlichen Variablen (Umsatz versus Ausgaben).

In der Umsatzsteuerstatistik der Gastronomie werden wichtige Wachstumssegmente des Außer-Haus-Marktes nicht oder nur teilweise erfasst. Denn immer mehr Konsum findet heute an Schnittstellen zu anderen Lebensbereichen statt: bei der Arbeit, beim Einkaufen, unterwegs und in der Freizeit. Hier ist die Gastronomie häufig nur sekundäres Geschäft. Der Umsatz mit Essen und Trinken taucht dann in der Umsatzsteuerstatistik einer anderen Branche auf.

Die durchschnittlichen Ausgaben pro Besuch einer gastronomischen Einrichtung sind sehr unterschiedlich und bewegen sich von 2,23 Euro in der Ausbildungs- und Arbeitsplatzverpflegung (inkl. Vending) bis 12,07 Euro in den klassischen Bedienrestaurants (inkl. Frühstück bei Übernachtungen). Der Durchschnitt lag 2009 bei 5,49 Euro (Deutscher Fachverlag 2011a).

<b>Ausgaben pro Besuch</b>	<b>Segment</b>
2,23 EUR	Arbeits-/Ausbildungsplatz (z. B. Mensen)
3,81 EUR	Quickservice-Restaurants (z. B. Mc Donalds)
8,18 EUR	Erlebnisgastronomie (z. B. Europapark Rust)
12,07 EUR	Bedienrestaurants (z. B. Mövenpick)
<b>5,49 EUR</b>	<b>Durchschnitt</b>

Abb. 6: Durchschnittsausgaben pro Besuch nach Segmenten (Deutscher Fachverlag 2011a)

### **Fast Food wächst am stärksten**

Von allen AHV-Segmenten wächst der Bereich der Quick-Service-Gastronomie am stärksten. Über sieben Prozent wurden im Jahr 2009 mehr Erlöse erzielt. Die größten Umsatzgewinner waren McDonalds (+ 136,0 Mio. Euro), Subway (+ 63,5 Mio. Euro) und Burger King (+ 54,0 Mio. Euro). Den größten relativen Zuwachs hatten Subway (+ 45 %) und Vapiano (+ 38 %).

### Erwerbstätige im Beherbergungs- und Gastgewerbe

Laut Deutschem Hotel- und Gaststättenverband sind 2011 über 1,142 Mio. Erwerbstätige im Beherbergungs- und Gastgewerbe beschäftigt, davon 356.000 im Beherbergungsgewerbe, 673.000 im Gaststättengewerbe und 113.000 bei Pachtkantinen und Catering-Unternehmen. Die Zahl der Auszubildenden beträgt 86.887 (Dehoga 2011). Nicht berücksichtigt sind hierbei die Eigenregiebetriebe der Gemeinschaftsverpflegung (Betriebskantinen, Schulen, Kindertageseinrichtungen), die wie oben bereits erwähnt nicht in der Umsatzsteuerstatistik erfasst werden.

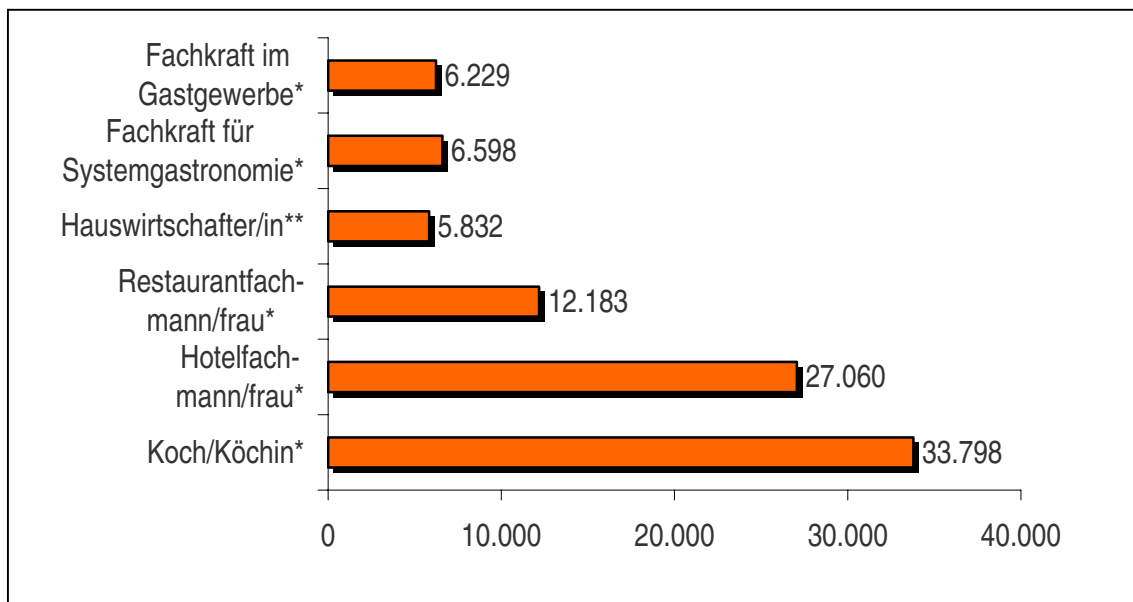


Abb. 7: Anzahl bestehender Ausbildungsverhältnisse und neu abgeschlossener Ausbildungsverhältnisse im Gastgewerbe und Hauswirtschaft (DEHOGA 2011, BIBB 2011)

Im Außer-Haus-Markt werden unterschiedliche Berufsgruppen ausgebildet. Wie Abb. 7 verdeutlicht, sind die zahlenmäßig größten Ausbildungsgruppen Koch/Köchin und Hotelfachmann/frau. Während die Zahl der Auszubildenden in der Hauswirtschaft seit Jahren rückläufig sind, nimmt die Zahl der Ausbildungen zur Fachkraft für Systemgastronomie kontinuierlich zu (DEHOGA 2011, BIBB 2011). Dies verdeutlicht noch einmal die wachsende Bedeutung der Systemgastronomie im Außer-Haus-Markt insgesamt.

## **2.3 Teilsegment Gemeinschaftsverpflegung**

### **2.3.1 Kennzeichen und Definition**

#### **Definition**

Es liegt keine eindeutige und allgemeingültige Definition Begriffes der Gemeinschaftsverpflegung bzw. der Gemeinschaftsgastronomie vor. Beer-Borst (2008, 1) begründet dies u. a. mit den „verschiedenen, innerhalb eines Verpflegungsbetriebs möglichen Sichtweisen (Management, Küchenleitung, Konsument)“. Er schlägt deshalb eine Eingrenzung in drei Schritten vor:

1. Betrachtung der Gemeinschaftsverpflegung im Gesamtkontext des Außer-Haus-Konsums (vgl. Seite 7).
2. Gliederung der Gemeinschaftsverpflegung in die drei Bereiche Business, Care, Education (siehe unten).
3. Fünf spezifische Kriterien aus der Perspektive des Anbieters und Konsumenten: Kollektiv bzw. Personengruppe, Verzehrshäufigkeit, Mahlzeitenangebot, Ort bzw. Räumlichkeit, Finanzielle Aspekte.

Gemeinschaftsverpflegung im engeren Sinne bedeutet nach Beer-Borst (2008, 2) „die Versorgung aller Individuen eines Kollektivs mit Essen und Trinken als Beitrag zur Deckung ihres physiologischen Bedarfs“. Neben der Verpflegung umfasse die Gemeinschaftsgastronomie weitere „psychologische und psychosoziale Aspekte der Bedürfnisbefriedigung (Genuss, Wohlbefinden, Wertschätzung, soziale Kontakte, Atmosphäre, etc.)“ (ebenda).

Steinel (2008a, 14f.) beschreibt Gemeinschaftsverpflegung als „Verpflegung definierter Personengruppen in besonderen Lebenssituationen“, die dadurch charakterisiert sei, „dass sie nur einem bestimmten Personenkreis von Berechtigten (Hilfsbedürftige oder Unterstützungswürdige) zugänglich und in der Regel wohlfahrtsorientiert ist“. Als weiterer Unterschied zur Individualgastronomie wird genannt, dass das überwiegende Speisenangebot von Tag zu Tag wechselt.

Die klassische Definition von Gemeinschaftsverpflegung), dass eine bestimmte Personengruppe an einem gemeinsamen Ort zur gleichen Zeit eine gemeinsa-

me Mahlzeit einnimmt, tritt nach Steinel (2008a) zunehmend in den Hintergrund. Ein Grund sei die zunehmende Individualisierung, die dazu beiträgt, dass auch in der Gemeinschaftsverpflegung „die Leistungen an unterschiedlichen Orten, zu unterschiedlichen Zeiten und als unterschiedliche Menüs angeboten werden (ebenda)“.

### **Kennzeichen**

Folgende allgemeine Kennzeichen lassen sich für die Gemeinschaftsverpflegung nennen (eigene Darstellung in Anlehnung an Beer-Borst 2008, 3 und Steinel 2008a, 14ff):

- Verschiedene Aufenthaltsformen einer Personengruppe in einer Einrichtung.
- Verpflegung definierter Personengruppen mit zum Teil besonderen Ernährungsbedürfnissen bzw. in besonderen Lebenssituationen.
- Eingeschränkte Zugangsberechtigung für bestimmte Personenkreise.
- Mehr oder weniger homogene Gästestruktur.
- Speisenangebot wechselt regelmäßig bzw. in einem konzeptionell vorgegebenen Rhythmus.
- Niedrige Preise, enge Preiskalkulation, Bezuschussung durch Träger.
- Eher wohlfahrts- als gewinnorientiert.
- Je nach Verpflegungssystem (siehe unten) für Produktion und Bereitstellung des Speisenangebotes.
- Geführt in Eigenregie oder im Mandat (Pächter, Catering-Unternehmen).

### **Bereiche und Nutzer**

Die Gemeinschaftsverpflegung ist sehr vielschichtig organisiert. Die Größe der Betriebe reicht von Kindertagesstätten mit 30 Mittagessen pro Tag bis zu großen Zentralküchen mit einer täglichen Produktion von bis zu 30.000 Essen. Es werden drei Formen bzw. Bereiche unterschieden (Steinel 2008a, Beer-Borst 2008, Deutscher Fachverlag 2011).

- **Business** (Betriebs- und Personalverpflegung)
  - In Kantinen und Betriebsrestaurants
  - Teilnahme in der Regel freiwillig
- **Care** (Anstaltsverpflegung bzw. Verpflegung in sozialen Einrichtungen)
  - Meist Vollverpflegung
  - Aufenthalt meist langfristig (z. B. Altenheim, Kinderheim, Bundeswehr) oder über einen überschaubaren Zeitraum von wenigen Wochen oder Tagen (z. B. Krankenhaus, Kurklinik)
- **Education** (Verpflegung im Bildungs- und Ausbildungsbereich)
  - Unterschiedliche Dauer der Inanspruchnahme (z. B. mehrere Jahre bei Kitas, Schulen und Universitäten oder wenige Tage bei Jugendherbergen und Weiterbildungseinrichtungen).

In neueren Darstellungen wird zudem noch zwischen Care für Krankenhäuser/Kliniken sowie Vorsorge- bzw. Reha-Einrichtungen und Welfare (Pflege) für Seniorenheime, Behinderteneinrichtungen und Kinder- und Jugendheime sowie sonstige Heime unterschieden (Business Target Group 2011).

In einer Einrichtung können auch mehrere Bereiche der Gemeinschaftsverpflegung vorkommen, etwa in einem Krankenhaus mit Patientenverpflegung (Care) und Personalverpflegung (Business).

In der Regel ist die Gemeinschaftsverpflegung nur einem bestimmten Nutzerkreis zugänglich. Die liegt darin begründet, dass die Verpflegungsleistung entweder direkt (z. B. durch Zuschuss) oder indirekt (z. B. durch zur Verfügung stellen von Räumlichkeiten subventioniert ist. Steinel (2008a, 17f) unterscheidet die Personenkreise in Hilfsbedürftige (z. B. Patienten, Bewohner, Behinderte) und Unterstützungswürdige (z. B. Arbeitnehmer/innen, Soldaten, Studierende). In begrenztem Umfang werden jedoch auch andere Nutzer (sog. Fremdesser) zugelassen (z. B. in Mensen und Kantinen). Die soll zur Erwirtschaftung von zusätzlichen Deckungsbeiträgen beitragen.



<b>Bereiche</b>			
	Business	Care	Education
Nutzer	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mitarbeiter</li> <li>■ Gäste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Patienten</li> <li>■ Bewohner (inkl. Gefangene)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kleinkinder und Kinder</li> <li>■ Schulpflichtige Kinder und Jugendliche</li> <li>■ Lernende und Auszubildende</li> <li>■ Studierende</li> </ul>
Träger	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Private Unternehmen</li> <li>■ Halbprivate Unternehmen</li> <li>■ Öffentliche Unternehmen / Einrichtungen</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produktionsbetriebe</li> <li>■ Dienstleistungsbetrieben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Krankenhäuser und Kliniken</li> <li>■ Reha-Einrichtungen</li> <li>■ Altersheime</li> <li>■ Pflegeheime</li> <li>■ Justizvollzugsanstalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kindertagsstätten</li> <li>■ Kindergärten</li> <li>■ (Ganztags)Schulen</li> <li>■ Kasernen</li> <li>■ Internate</li> <li>■ Kinder- / Jugendheime</li> <li>■ Fach-/Hochschulen</li> </ul>
Verzehrsort	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Personalrestaurant oder Betriebskantine</li> <li>■ Cafeteria</li> <li>■ Verpflegungsautomat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Am Bett / im Zimmer</li> <li>■ Speisesaal oder -raum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mittagstisch</li> <li>■ Speisesaal oder -raum</li> <li>■ Schulkantine</li> <li>■ Mensa</li> <li>■ Cafeteria</li> <li>■ Verpflegungsautomat</li> </ul>

Abb. 8: Gliederung der Gemeinschaftsverpflegung nach Bereichen (in Anlehnung an Beer-Borst 2008)

Über diese Aspekte hinaus werden noch Umfang und Dauer der Verpflegungsleistung unterschieden. Im Care-Segment handelt es sich in der Regel um eine Vollverpflegung, in den Bereichen Business und Education in der Regel um eine Teilverpflegung.

### Zielorientierung

Betriebe der Gemeinschaftsverpflegung können wohlfahrtsorientiert oder gewinnorientiert sein. In einem wohlfahrtsorientierten Betrieb (z. B. Studentenwerk) geht es in erster Linie darum, den Bedarf der unterstützungswürdigen Personen zu decken. Die Wirtschaftlichkeit orientiert sich in erster Linie an der

Minimierung der Kosten – bei gleichbleibender Leistung. Träger solcher Einrichtungen sind beispielsweise Gebietskörperschaften (Kommunen und Landkreise) oder Organisationen ohne Erwerbszweck (Verbände der Wohlfahrtspflege wie der Caritas). Aufgrund hoher Personalkosten wird auch in wohlfahrtsorientierten Betrieben versucht, die Tarifbindung durch Auslagerung an Fremdbetriebe zu umgehen.

In gewinnorientierten Betrieben (z. B. Kantinenpächter, Catering-Unternehmen) ist das Erreichen eines Gewinns elementares Erfolgsziel. Ermöglicht wird dies durch den in der Kalkulation zu berücksichtigenden Gewinnzuschlag. Die Entlohnung der Mitarbeitenden erfolgt entweder in Anlehnung an den Tarifverband Nahrung – Genuss – Gaststätten (NGG) oder wird durch einen speziell vereinbarten Haustarif geregelt. Beide liegen zum Teil deutlich unter den Flächentarifen der übergeordneten Institution.

### 2.3.2 Markt- und Strukturdaten

Wie unter 2.2 aufgeführt gibt es keine umfassenden und einheitlichen statistischen Daten über den Außer-Haus-Markt in Deutschland. Dies gilt genauso für den Markt der Gemeinschaftsverpflegung. Die veröffentlichten Daten müssen aus verschiedenen Sekundärstatistiken und zusammengetragen werden. Die derzeit umfangreichste Übersicht über den gesamten Außer-Haus-Markt bietet das Poster „Der Außer-Markt“, das jährlich von den gastronomischen Fachzeitschriften des Deutschen Fachverlages zusammengestellt wird (Deutscher Fachverlag 2011). Von den gleichen Herausgebern stammt das jährlich erscheinende Jahrbuch Außer-Haus-Markt (Deutscher Fachverlag 2011). Dies enthält neben Marktdaten wie Anzahl Betriebe, Umsatzzahlen und Einkaufswerten zusätzlich Berichte zur Marktentwicklung und macht Trendaussagen zu den Bereichen Speisen- und Getränkeangebote.

Zum so genannten **Business-Bereich** gehören in Deutschland etwa 13.800 Betriebe, die mehr als 100 Beschäftigte haben und ein Mittagessen anbieten, davon 9.100 Betriebe mit eigener Küche (Frisch- oder Aufbereitungsküche). In

diesen Einrichtungen werden täglich 4,3 Mio. Essen ausgegeben. Das Umsatzvolumen liegt bei etwa 11,8 Mrd. Euro, wovon etwa zwei Drittel das klassische Mittagessen und ein Drittel die Zwischenverpflegung ausmacht. Der Umsatz verteilt sich auf 5,1 Mrd. Euro Gästebewirtung, 1,9 Mrd. Euro Subventionen bzw. Zuschüsse und 4,8 Mrd. Euro Zusatzumsätze in den Bereichen Zwischenverpflegung und Vending. Der Wareneinsatz liegt insgesamt bei etwa 2 Mrd. Euro pro Jahr bzw. bei durchschnittlich 1,96 Euro pro Hauptmahlzeit.

Während die 864 Großbetriebe mit mehr als 500 Essen pro Tag noch mehrheitlich in Eigenregie betrieben werden, sind die etwa 6.000 mittelgroßen Betriebe mit 100 – 500 Essen pro Tag bevorzugte Objekte von Catering-Unternehmen. Die knapp 7.000 Kleinbetriebe mit weniger als 100 Essen pro Tag sind klassische Pachtbetriebe. Der mit Abstand größte Betriebsverpfleger in Deutschland ist die Daimler AG mit einem Umsatzvolumen (ohne Subventionen) von über 78 Mio. Euro an 11 Standorten. Der mit anvisierten 7.500 täglichen Gästen größte Einzelbetrieb wurde im Mai 2005 von BMW in München eröffnet.

Betriebe mit > 100 Beschäftigten, die Mittagsverpflegung anbieten	13.800
Davon mit eigener Küche	9.100
Gesamtwareneinsatz pro Jahr	1,8 Mrd. €
Zugang zu einem Betriebsrestaurant	17 Mio. Pers.
Verzehrsfälle pro Jahr	2,15 Mrd.
Durchschnittsbö (inkl. Vending)	2,51 €
Umsatz (Gäste-Ausgaben) pro Jahr	5,1 Mrd. €
Subventionen der Unternehmen pro Jahr	1,9 Mrd. €
Zusätzlicher Umsatz (Zwischenverpflegung, Vending, Gästebewirtung)	4,8 Mrd. €
<b>Gesamtvolumen Betriebsverpflegung pro Jahr</b>	<b>11,8 Mrd. €</b>

Abb. 9: Wichtige Marktdaten Betriebsverpflegung (Deutscher Fachverlag 2011)

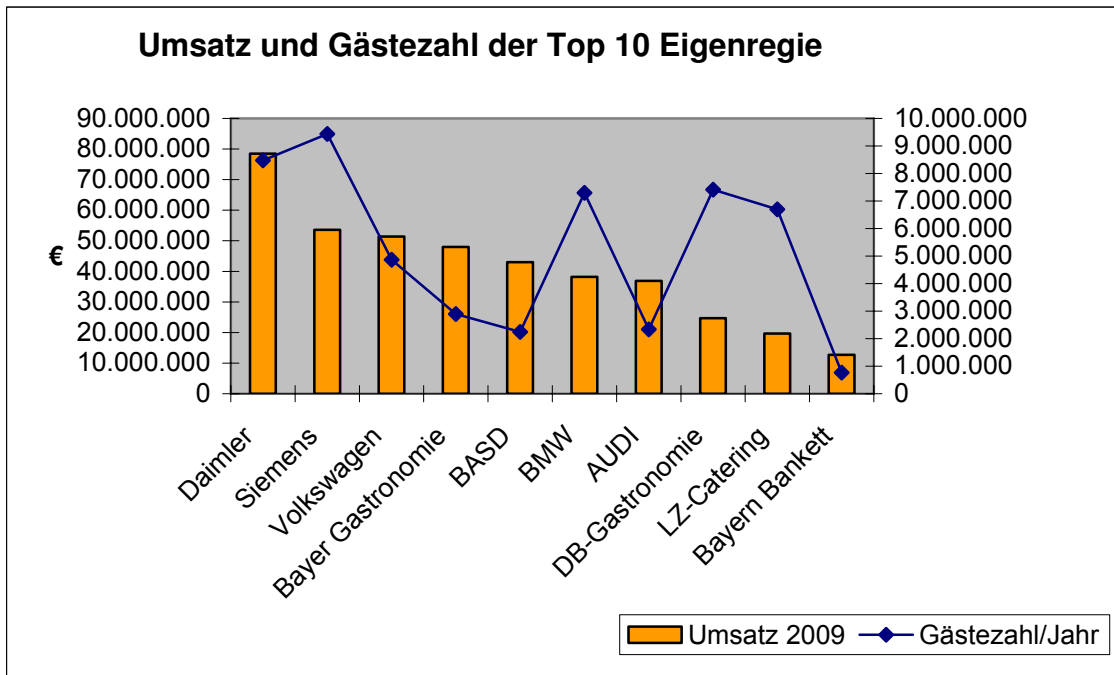


Abb. 10: Umsätze und Gästezahlen der 10 größten Eigenregiebetriebe der Gemeinschaftsverpflegung im Jahr 2009 (Deutscher Fachverlag 2011)

Der **Care-Bereich** beinhaltet im wesentlichen 2.080 Krankenhäuser und Kliniken mit 503.422 Betten und rund 162 Mio. Verpflegungseinheiten pro Jahr, 1.255 Vorsorge- und Rehaeinrichtungen mit 171.634 Betten sowie 11.029 Alten- und Pflegeheime mit 799.059 Plätzen. Daneben gibt es über 4.100 Behinderteneinrichtungen sowie etwa 4.100 Heime für Jugendliche, Kinder und Säuglinge.

Das Segment **Education** kann auch mit Ausbildungsplatzverpflegung übersetzt werden und beinhaltet Kindertageseinrichtungen, Schulen (inkl. Ganztagschulen), Jugendherbergen, Universitäten und die Truppenküchen der Bundeswehr. Während Kindereinrichtungen, Schulen und Jugendherbergen überwiegend kleine GV-Betriebe mit weniger als 100 Essen pro Tag sind, können die 61 Studentenwerke mit ihren 712 Mensen und Cafeterien als echte **Großverbraucher** bezeichnet werden. Zusammen geben sie jährlich über 80 Mio. Essen aus und erzielen damit einen Gesamtumsatz von über 358 Mio. Euro.

<b>Anzahl Krankenhäuser</b>	2.080
Anzahl Betten	503.422
Belegungstage pro Jahr	142,5 Mio.
Verweildauer	8,0 Tage
Wareneinsatz pro Belegungstag	9,90 €
davon	
Patientenverpflegung	4,30 €
Mitarbeiterverpflegung	2,30 €
Stationsbedarf / Drittgeschäft	3.30 €
<b>Gesamtwareneinsatz pro Jahr ca.</b>	<b>1,49 Mrd. €</b>
<b>Anzahl Vorsorge- und Rehaeinrichtungen</b>	1.240
Anzahl Betten	171.643
Pflegetage pro Jahr	50,9 Mio.
Verweildauer	25,3 Tage
Wareneinsatz pro Pflegetag	4,39 €
<b>Gesamtwareneinsatz pro Jahr (geschätzt)</b>	<b>0,21 Mrd. €</b>
<b>Gesamtwareneinsatz Klinikverpflegung pro Jahr ca.</b>	<b>1.7 Mrd. €</b>

Abb. 11: Wichtige Marktdaten Health-Care (Deutscher Fachverlag 2011)

<b>Anzahl Pflegeheime</b>	11.029
Anzahl Plätze	799.059
Anzahl Pflegebedürftige	709.311
Pflegtage pro Jahr	259 Mio.
Pflegesatz für Unterkunft und Verpflegung pro Tag	20,00 €
Wareneinsatz pro Tag und Bewohner	4,00 €
<b>Gesamtwareneinsatz Heimverpflegung pro Jahr ca.</b>	<b>1,0 Mrd. €</b>

Abb. 12: Wichtige Marktdaten Elder-Care (Deutscher Fachverlag 2011)

Anzahl <b>Studentenwerke</b>	58
Anzahl Einrichtungen (Mensen und Cafeterien)	789
Anzahl Studierende ca.	1,88 Mio.
Gesamtwareneinsatz Studentenwerke 2009 ca.	177 Mio. €
<b>Gesamtumsatz Studentenwerke 2009 ca.</b>	<b>358 Mio. €</b>

Abb. 13: Wichtige Marktdaten Studentenwerke (Deutscher Fachverlag 2011)

Anzahl <b>Tageseinrichtungen für Kinder</b>	48.000
Anzahl Plätze	3,3 Mio.
Anzahl <b>Ganztagschulen</b> ca.	12.000
Schüler in Ganztagschulen ca.	1,5 Mio.
Verpflegungstage pro Jahr	146,3 Mio.
Wareneinsatz pro Mittagessen	0,53 €
Gesamtwareneinsatz Schulverpflegung pro Jahr ca.	77,5 Mio. €
Durchschnittspreis für ein Mittagessen	2,43 €
<b>Gesamtumsatz Schulverpflegung pro Jahr ca.</b>	<b>355 Mio.</b>

Abb. 14: Wichtige Marktdaten Kitas und Schulen (Deutscher Fachverlag 2011)

Anzahl <b>Truppenküchen</b>	288
Beköstigungstage pro Jahr	17,8 Mio.
Beköstigungstage pro Tag	80.910
Anzahl <b>Justizvollzugsanstalten</b>	194
Häftlingsplätze	79.713
Anzahl Jugendherbergen	548
Übernachtungen pro Jahr	10,3 Mio.
Anzahl Heime für Jugendliche, Kinder und Säuglinge	2.355
Anzahl Plätze	54.708

Abb. 15: Wichtige Marktdaten Sonstiges (Deutscher Fachverlag 2011)

### Marktbedeutung und -entwicklung

Im Bereich der Gemeinschaftsverpflegung wachsen die Bereiche Schulverpflegung (mehr Ganztagschulen) und Seniorenheime (veränderte Alterspyramide) am stärksten. Deshalb auch der verstärkte Fokus von Herstellern und Händlern auf diese Segmente.

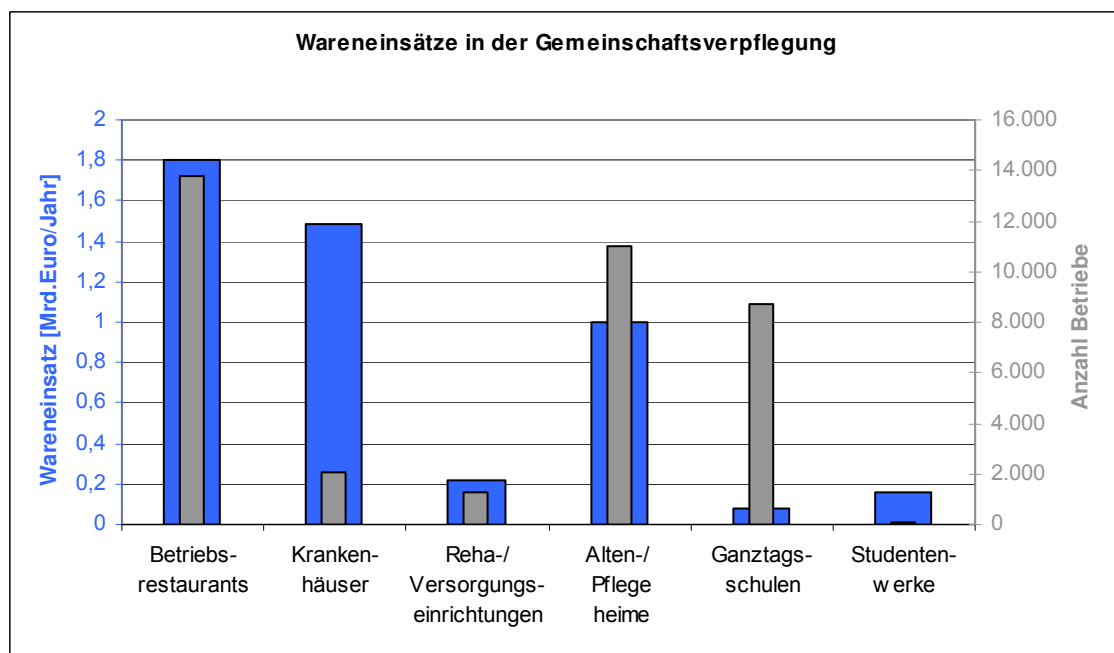


Abb. 16: Anzahl Betriebe und Wareneinsätze unterschiedlicher GV-Segmente (Deutscher Fachverlag 2011)

Die durchschnittlichen Wareneinsatzkosten pro Jahr und Betrieb zeigen aber auch, dass es sich hier sehr oft um Einrichtungen mit wenigen Bewohnern bzw. wenig Essensteilnehmern handelt. Deutlich attraktiver für Lieferanten sind deshalb Studentenwerke, größere Betriebsrestaurants und Krankenhäuser.

Die größte Bedeutung hinsichtlich Gästezahlen und Einkaufsvolumen insgesamt hat weiterhin die Betriebs- und Krankenhausverpflegung. Als einzelne Einrichtungen sind insbesondere die 58 Studentenwerke, die großen Eigenregiebetriebe im Business-Segment und die Universitätskliniken von Bedeutung.

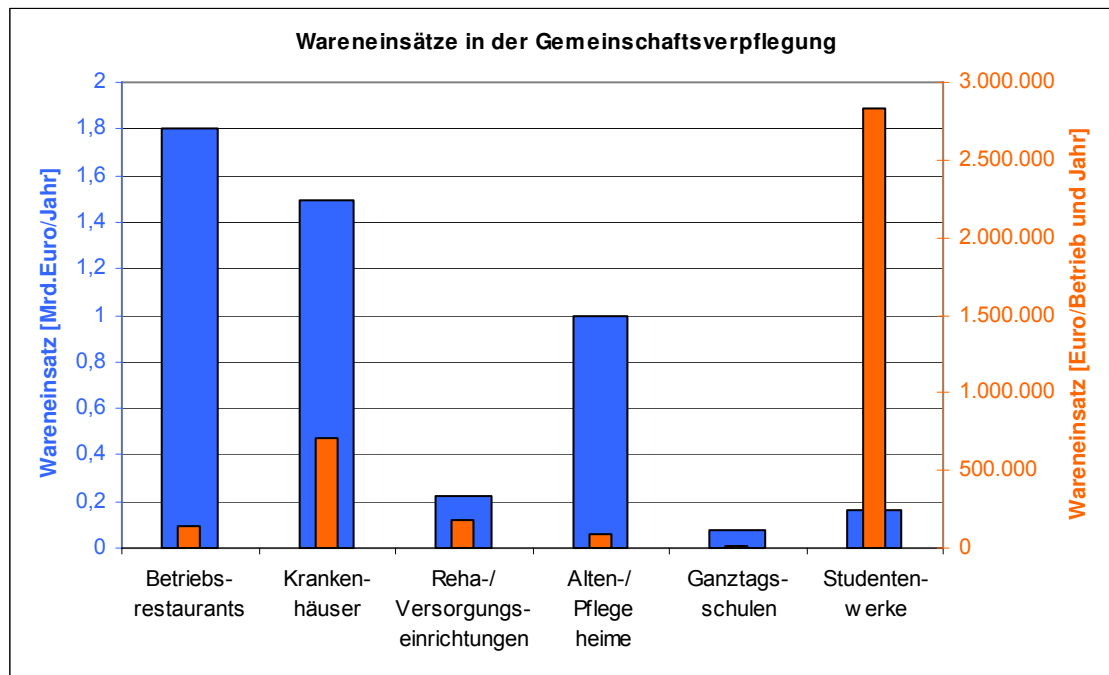


Abb. 17: Wareneinsätze gesamt und pro Betrieb unterschiedlicher GV-Bereiche (Deutscher Fachverlag 2011)

### 2.3.3 Betreibermodelle und Bewirtschaftungssysteme

Die Verpflegungsdienstleistung in der Gemeinschaftsgastronomie kann vom Betreiber selbst erstellt werden (Eigenbewirtschaftung), an ein anderes Unternehmen vergeben werden (Fremdbewirtschaftung) oder in eine Servicegesellschaft überführt werden. Letzteres geschieht in der Regel aus steuerrechtlichen Gründen. Der Vorteil einer Servicegesellschaft liegt darin, dass die Löhne nicht an den Tarif der Muttergesellschaft geknüpft sind, der Betrieb trotzdem zur Muttergesellschaft gehört. Außerdem sind die Umsätze in der Regel befreit von der Umsatzsteuer. Im Bereich der Schulverpflegung wird die Verpflegungsleistung außerdem von kommunalen Trägern, Schüler-/Eltern-/Mensaver-einen und Sozialvereinen betrieben (Ahrens-Azevedo 2008). Kindertageseinrichtungen werden überwiegend von externen Lieferanten (Fernverpflegung) mit Warmverpflegung oder Tiefkühlmenüs beliefert. Eine Übersicht über die rechtlichen, organisatorischen und finanziellen Vor- und Nachteile unterschiedlicher Betreibermodelle und Bewirtschaftungssysteme findet sich bei Steinel (2008c, 10ff).



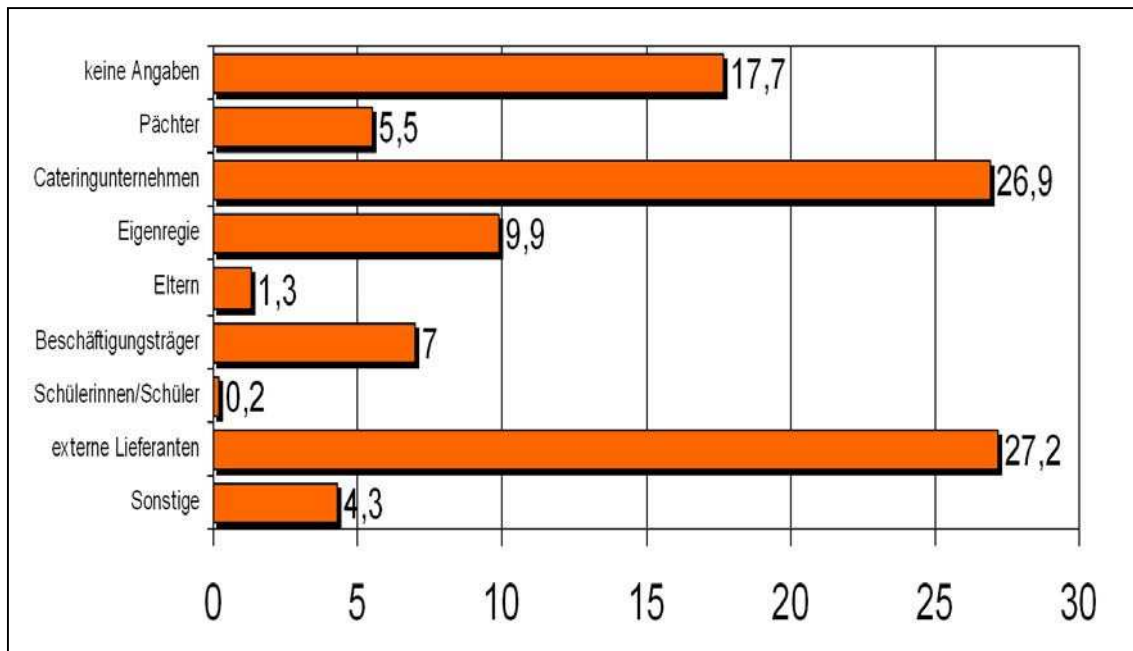


Abb. 18: Betreibermodelle Schulverpflegung (in %) (CMA und HFAW 2007)

### Umsatz-Entwicklung im Catering

Im Gegensatz zu den USA und anderen europäischen Ländern wird die große Mehrheit der Betriebe der Gemeinschaftsverpflegung in Deutschland noch in Eigenregie betrieben. Jedoch entwickelt sich der Catering-Bereich in allen GV-Segmenten weiter nach vorne. In 2009 erwirtschafteten die 40 größten Catering-Unternehmen laut der Wirtschaftsfachzeitschrift *gv-praxis* (Schmid 2011) 3,23 Mrd. Euro (ohne Mehrwertsteuer), ein Umsatzplus von 3,8 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Während der Gesamtumsatz im Bereich Business 2009 um 1,2 Prozent zurückging – nicht zuletzt aufgrund der weltweiten Wirtschaftskrise und verstärkter Kurzarbeit zeigte der Care-Bereich zweistellige Zuwachsraten (ebenda). Dies liegt insbesondere daran, dass öffentliche Träger, die für Krankenhäuser und Ganztagschulen verantwortlich sind (z. B. Landkreise, Städte und Gemeinden), sich nicht als Verpflegungsdienstleister engagieren wollen und die Leistung deshalb an Dritte vergeben.

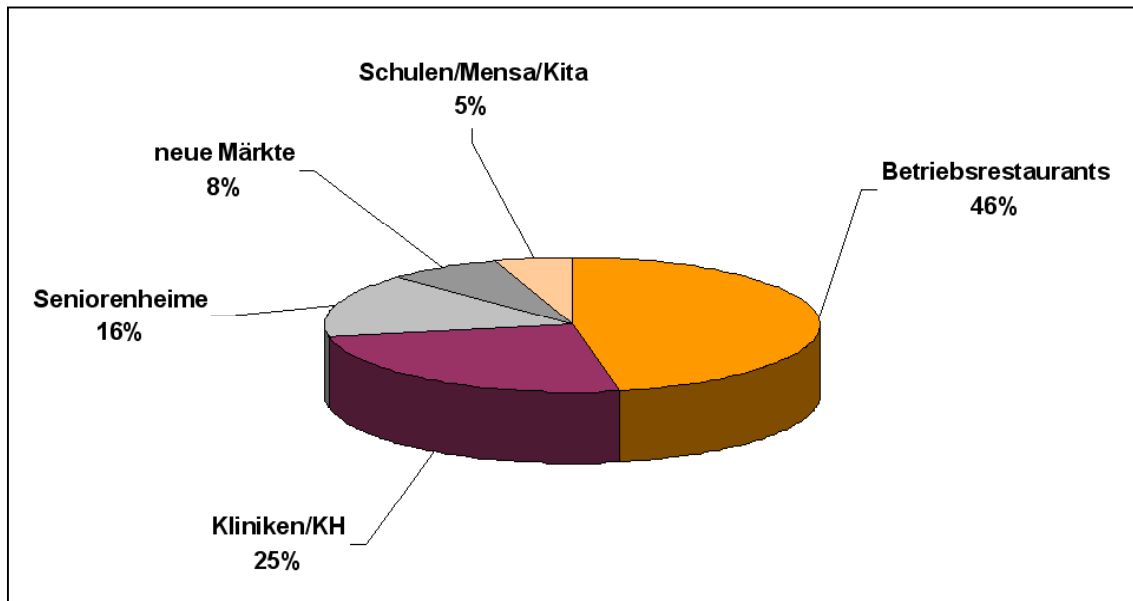


Abb. 19: Anteil GV-Segmente bei den 40 umsatzstärksten Catering-Unternehmen in Deutschland (gv-praxis 5/2011)

Zusammenfassend war das Jahr 2010 für die Catering-Wirtschaft geprägt durch zunehmende Qualitätsanforderungen sowie stärkeren Wettbewerbs-, Preis- und Kostendruck. Die Umsatzverteilung der so genannten Contract-Caterer (Top 40), setzte sich bezogen auf die Differenzierung in die verschiedenen Bereiche der GV folgendermaßen zusammen: 47 Prozent Betriebsrestaurants, 24,9 Prozent Kliniken/Krankenhäuser, 15,5 Prozent Seniorenheime, 7,6 Prozent Neue Märkte (z.B. Event-Catering), 5,0 Prozent Schulen, Mensen, Kitas.

Die Betrachtung der Erlöse zeigt die größten Zuwächse im Bereich Neue Märkte mit einem Plus von 35,6 Prozent vor dem Seniorenmarkt mit 11 Prozent und den Krankenhäuser/Kliniken mit rund 10 Prozent. Trotz des Anstiegs an Ganztagschulen entwickelt sich der Schulmarkt mit einem Plus von 7,1 Prozent verhaltener. Dies liegt vorrangig an den niedrigen Abgabepreisen (1,80 – 3,50 Euro), die den Schulmarkt für professionelle Catering-Unternehmen uninteressant machen.

### 2.3.4 Verpflegungssysteme

Der Begriff Verpflegungssystem umfasst alle Aspekte, die am Prozess der Speissherstellung beteiligt sind. Dazu gehören beispielsweise das Produktionsverfahren, die Betriebs- und Hilfsmittelausstattung sowie das Personal (aid 2011, 5ff). Zwischen folgenden vier Verpflegungssystemen wird unterschieden: Frisch- und Mischküche, Warmverpflegung, Cook & Chill, Tiefkühlsystem. Die wichtigste Unterscheidung betrifft die thermische, räumliche und zeitliche Kopplung oder Entkopplung von Produktion und Ausgabe der Speisen.

Eine „thermische Kopplung“ liegt dann vor, wenn zwischen der Produktion und Ausgabe der Speisen kein Abkühlen und Wiedererwärmen stattfindet. Dies ist bei der Frisch- und Mischküche sowie bei der Warmverpflegung der Fall. Eine thermische Kopplung ist in der Regel mit einer zeitlichen Kopplung verknüpft. Wenn Produktion und Zubereitung an einem Ort stattfindet, ist auch eine räumliche Kopplung gegeben. In Deutschland am weitesten verbreitet ist das System der Frisch- und Mischküche. Dies gilt insbesondere für die Betriebsverpflegung sowie für Mensen und Krankenhäuser.

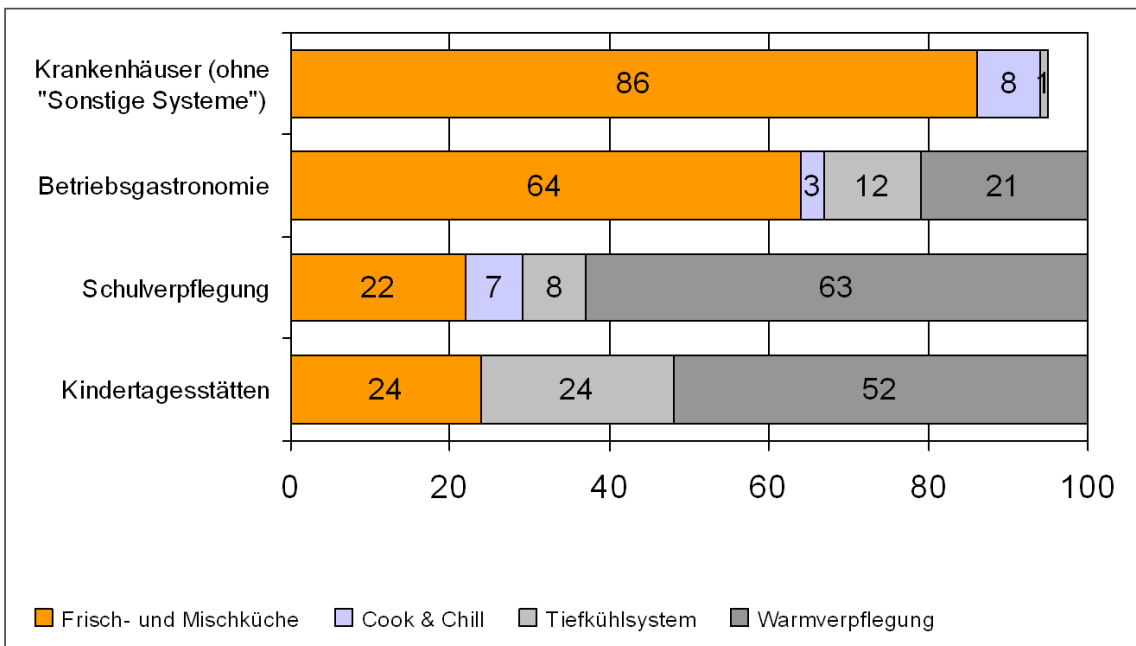


Abb. 20: Anteil Verpflegungssysteme in den GV-Segmenten (in %) (aid 2011)

Das zweithäufigste System, die Warmverpflegung, ist vor allem in Kindertageseinrichtungen und Ganztagschulen verbreitet. Das Tiefkühlkostsystem findet seine stärkste Verbreitung bei „Essen auf Rädern“ sowie in Kindertageseinrichtungen und Schulen. Das Cook & Chill-System erlebt seit einigen Jahren insbesondere in Krankenhäusern und Altenheimen einen Boom.

Eine Bewertung der verschiedenen Systeme ist nicht einfach und muss verschiedene Aspekte beinhalten. Dazu gehören insbesondere die ernährungsphysiologische Qualität, die sensorische Qualität, ökologische Aspekte sowie die Investitionskosten und laufenden Betriebskosten. Welche System für eine Einrichtung in Frage kommt, hängt nicht zuletzt von der gewünschten Angebotsbreite und -tiefe, von den räumlichen Gegebenheiten, der personellen Situation sowie vom möglichen Investitionsbudget ab. Für die Frisch- und Mischküche sind die Qualifikationsanforderungen an das Personal höher als für die anderen drei Systeme. Die geringsten quantitativen und qualitativen Anforderungen bestehen bei der Warmverpflegung.

	Frisch- und Mischküche	Tiefkühlsystem	Cook & Chill	Warmverpflegung
Speisenqualität	+++	++ bis +++	++ bis +	++ bis +
Flexibilität des Angebots	+++	++	+	+
Abstimmung Angebots auf die Wünsche der Zielgruppe	+++	++ bis +++	+ bis ++	+ bis ++
Wareneinsatz	+ bis ++	+++	+++	+++
Investitionskosten	+++	++	++	+
Personalqualifikation	+++	++	+	+
Personaleinsatz	+++	++	+	+

Abb. 21: Bewertung Verpflegungssysteme (aid 2011)

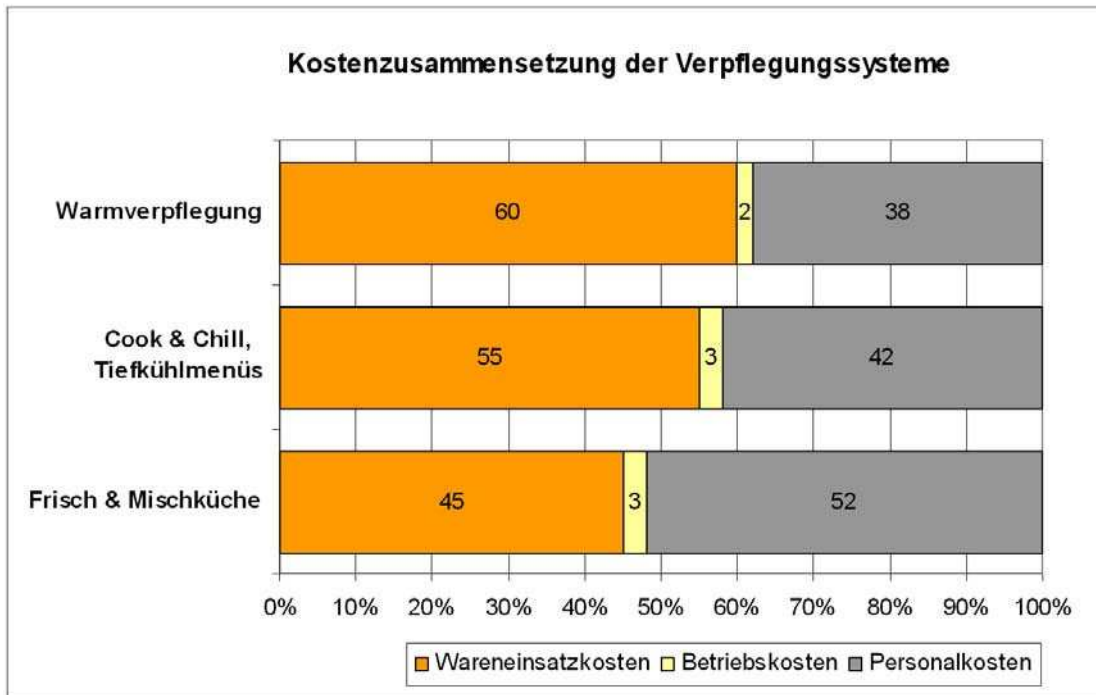


Abb. 22: Kostenzusammensetzung Verpflegungssysteme (aid 2011)

### 2.3.5 Entscheidungsebenen und Zuständigkeiten

Entscheidungsprozesse in der Gemeinschaftsverpflegung werden von unterschiedlichen Personenkreisen und Entscheidungsebenen beeinflusst. Dies gilt auch für die Organisation und Umsetzung eines nachhaltigen Verpflegungsmanagements. In Fachkreisen werden die verschiedenen Personenkreise und Entscheidungsebenen auch als „Stakeholder“ bezeichnet. Die Beziehungen zwischen GV-Betrieb und Stakeholder sind gekennzeichnet durch das Erbringen einer Leistung (eines Beitrags) durch den Stakeholder und einer daraus resultierenden Forderung einer Gegenleistung gegenüber dem AHV-Betrieb (vgl. nachstehende Tabelle).

In vielen Fällen geht die Initiative für eine nachhaltige Entwicklung in der Verpflegung nicht von der Küchenleitung oder der Einkaufsabteilung sondern von anderen Personenkreisen aus, z. B. von einem ärztlichen Direktor einer Klinik, einem Vorstand in einem Unternehmen oder einen Betriebsrat.

## Sektoranalyse Außer-Haus-Markt – Schwerpunkt Gemeinschaftsverpflegung

Stakeholder	Leistungsbeiträge	Forderungen
Eigentümer (Träger)	Eigenkapital, Goodwill	Sicheres Einkommen, Betriebswertsteigerung, besseres Image, Möglichkeit zur Mitgestaltung bei der Betriebsführung
Führungskräfte	Kompetenz, Engagement, Leistung, Fähigkeiten	unmittelbare Bedarfsdeckung, Akzeptanz und Zufriedenheit der Gäste, Erhöhung der Essensbeteiligung, Konkurrenzfähigkeit
Mitarbeiter	Arbeitskraft, Leistung, Fähigkeiten, Fertigkeiten	zufriedenstellendes Arbeitsergebnis, Ausbildungs- und Kompetenzgerechtigkeit der Arbeitsaufgaben, Einhaltung vertraglicher Regelungen, Arbeitsplatzsicherung
Gäste	Kauf von Leistungen, Treue zum Betrieb, Einhaltung von vereinbarten Konditionen	guter Geschmack, gesunde Ernährung, leistungsgerechte Entgelte, Mitsprache und Entscheidungsmöglichkeiten, Umweltschutz
Lieferanten	Versorgung mit materiellen Produktionsfaktoren	stabile Liefermöglichkeiten, günstige Konditionen, ausreichende Liquidität des Abnehmers, Liefergarantie
Fremdkapitalgeber	Zur Verfügung stellen von Fremdkapital, Vertrauen	sichere Kapitalanlage, befriedigende Verzinsung, Vermögenszuwachs
Gesetzgeber	Aufstellung der Verordnungen und Gesetze	Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften, Finanzierbarkeit der Leistungen, Zusammenarbeit der Betriebe mit den kontrollierenden Behörden
Wissenschaftler	Kompetenz, Akzeptanz, Vertrauen, Leistung, Kenntnisse, Fähigkeiten	Umsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Empfehlungen der jeweiligen Wissenschaft sowie Zusammenarbeit
Verbände	Kooperation, Vertrauen, Leistung	gesamtgesellschaftliche Vertretbarkeit (z.B. umweltverträgliche Leistungserstellung), Familien-, Frauen- und Behindertenfreundlichkeit des Betriebes
Angehörige	Vertrauen, Akzeptanz, materielle und immaterielle Unterstützung	Bedarfsgerechtigkeit der Leistungen für Angehörige, Versorgungssicherheit
Öffentlichkeit	Akzeptanz, Vertrauen, Goodwill, Legitimität	Einhaltung von Werten und Moral, Umweltschutz, Spenden und Stiftungen, Förderung des Gemeinwohls
Aufsichtsinstitutionen	Loyalität, Kontrolle der Führung, Beziehungen	Verantwortung, Prestige, Tantiemen
Sponsoren	Goodwill, materielle Unterstützung, Vertrauen	Erhöhung des Prestiges und des Bekanntheitsgrads
Umweltbeauftragte	Leistung, Akzeptanz, Kooperation	Berücksichtigung umweltrelevanter Aspekte
Frauenbeauftragte	Leistung, Akzeptanz, Kooperation	Interessenvertretung, Gleichstellung von Frauen, berufliche Entfaltung
Gesellschaft	Akzeptanz, Vertrauen, Goodwill, Legitimität	Gerechtigkeit, Förderung des Gemeinwohls, Bereitstellung von Arbeitsplätzen
Staat	Bereitstellung Infrastruktur, Gewährung öffentlicher Sicherheit und Ordnung, von Gewerbsfreiheit als Grundrecht, günstige wirtschaftliche Rahmenbedingungen	Erfüllung der Steuerpflicht, Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen, Gewährung von gesetzlich vorgeschriebenen Sozialleistungen

Abb. 23.: Stakeholder in der Gemeinschaftsverpflegung (Rho und Bottler 2002).

Die praktische Umsetzung obliegt dann aber nahezu ausschließlich den jeweiligen Betriebs-, Küchen- und Einkaufsleitungen, wobei der Betriebsleitung bzw. Verpflegungsleitung die Hauptrolle zukommt. Gleiche Überlegungen gelten für die Arbeitsebene (z.B. Bestell- und Warenannahme), die je nach Größe der Einrichtung von anderen Personen bestritten wird, z. B. Koch, Einkäufer. Diese haben zwar in der Regel keine Budget- und Personalverantwortung, können aber Erfolg oder Misserfolg von Maßnahmen wesentlich beeinflussen. daraus ergibt sich eine Pyramide mit drei Entscheidungsebenen:

1. (Mit-) Entscheider außerhalb der Küche (z. B. Unternehmer, Betriebsräte)
2. Entscheider/Umsetzer in der Küche (z. B. Küchenleiter, Einkäufer)
3. Mitarbeiter/innen

Außer den „Entscheidern“ und „Umsetzern“ gibt es noch die Gruppe der „Beeinflusser“. Dazu gehören im wesentlichen Berater, Fachverbände und Medien sowie die Lieferanten und Gäste.

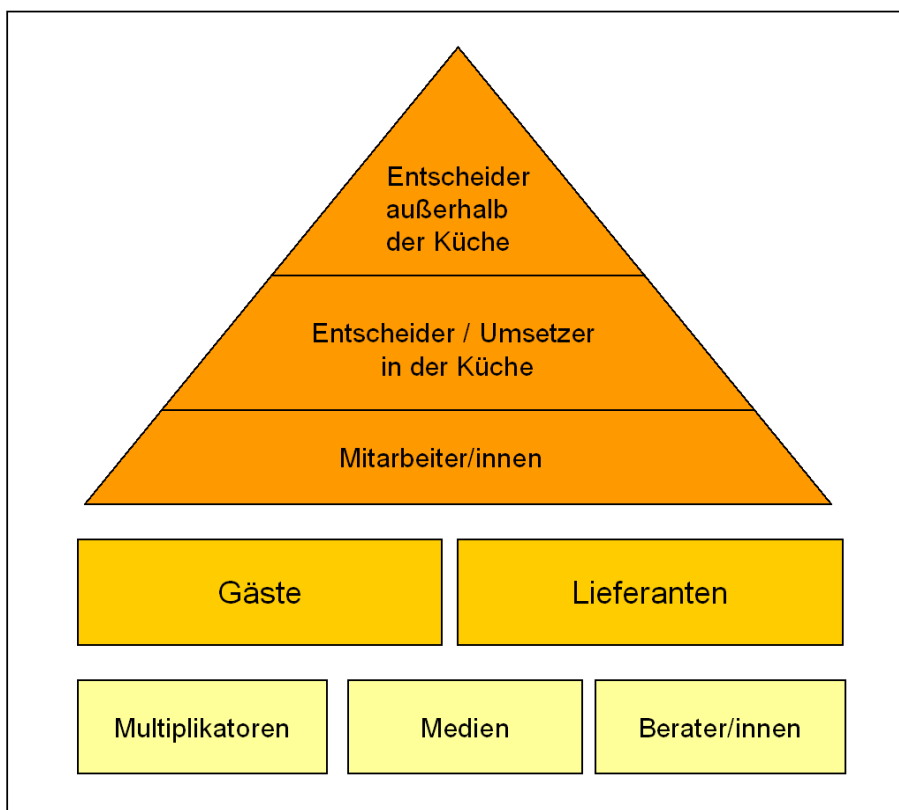


Abb. 24: Entscheider und Mitentscheider in der GV (eigene Darstellung)

### 2.3.6 Prozessabläufe

Die Verpflegungsdienstleistung in der Gemeinschaftsgastronomie wird durch verschiedene Arbeitsprozesse geprägt. Welche Bedeutung die einzelnen Teilprozesse für eine Einrichtung haben, hängt im wesentlichen vom Verpflegungssystem bzw. Convenience-Grad der eingekauften Lebensmittel ab. Dies gilt auch für die Möglichkeiten der Umsetzung einer nachhaltigen Verpflegungsdienstleistung. Abb. 25 zeigt beispielhaft den Arbeitsprozess der Speisenherstellung in einer Frisch- und Mischküche.

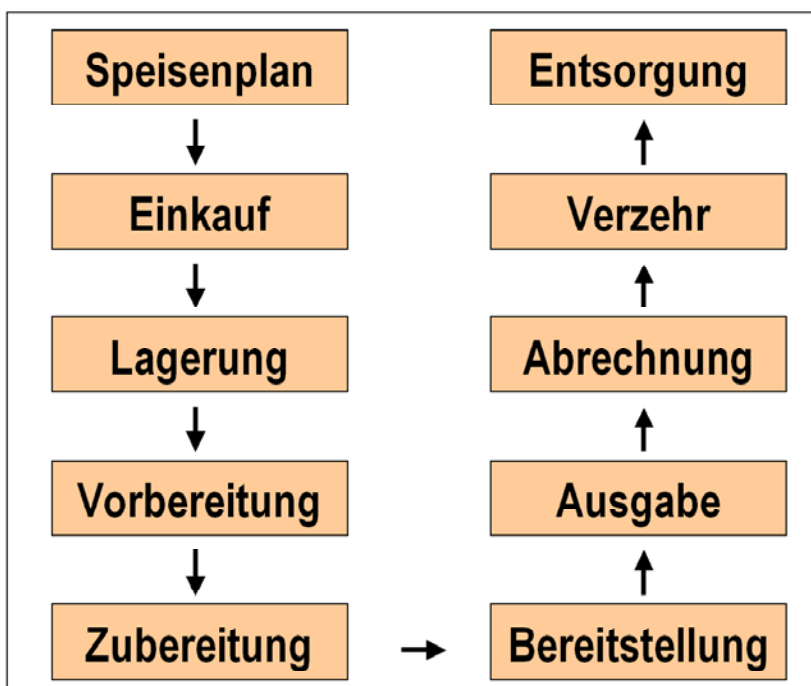


Abb. 25: Prozessablauf Frisch- und Mischküche in der GV (in Anlehnung an Bober 2001)

### 2.3.7 Strukturelle Entwicklungen

Die gesamte GV-Branche unterliegt seit einigen Jahren einem großen Strukturwandel. Die Verpflegung verliert zunehmend ihren Wert als soziale Dienstleistung und erhält immer mehr eine kommerzielle Ausrichtung. Befragt nach ihren aktuellen Herausforderungen nannten Entscheidungsträger im GV-Bereich in der ersten Dekade des neuen Jahrhunderts Kostensenkungen, Subventions-



kürzungen und Personalabbau als wichtigste Themen (Schmid 2004, Steinel 2007). Folglich gehören Personalabbau (v. a. Abbau von Fachkräften), Zentralisierung (mehrere Krankenhäuser teilen sich eine Küche) und eine Vergrößerung der Fertigungstiefe bzw. Essenslieferung statt Eigenherstellung zu den wichtigsten Umstrukturierungsmaßnahmen der Branche. Parallel haben sich die Ansprüche der Gäste an das Verpflegungsangebot bzw. die Ansprüche der Küchen an ihre Verpflegungsleistung kontinuierlich erhöht, was sich insbesondere in der kontinuierlichen Erhöhung der Auswahlmöglichkeiten und dem zunehmenden Kochen vor dem Gast sichtbar wird. Mit anderen Worten: die Küchen wurden kleiner, das Personal weniger aber das Angebot kontinuierlich größer. Die ursprünglich weitgehend zentral gesteuerte Produktion in einer geschlossenen Prozesskette hat sich immer mehr zu einer offenen Prozesskette mit Verlagerung von Teilstufen an Zulieferer entwickelt.

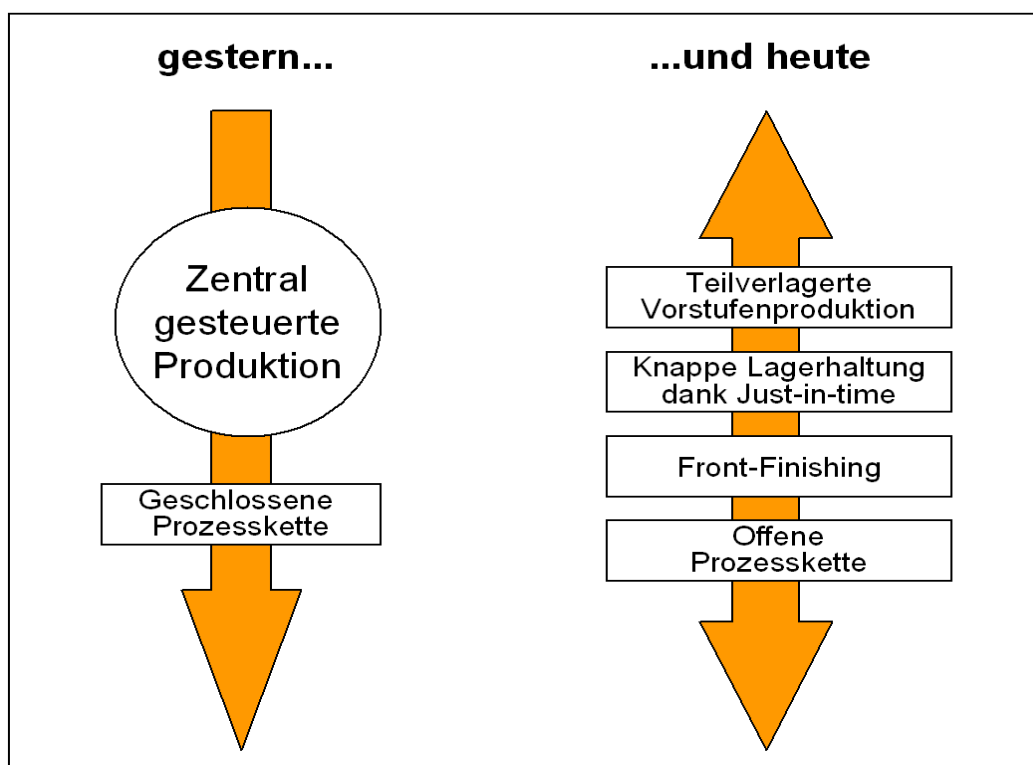


Abb. 26: Veränderte Prozessketten in der GV (eigene Darstellung).

Die Veränderungen wirken sich auch auf das Einkaufsverhalten aus. Eine wachsende Zentralisierung und Standardisierung sind die Folge.

### **Zentralisierung**

Weil größere Einkaufsmengen Preisnachlässe bewirken und damit zu einer Kostensenkung führen, streben Einrichtungen der Gemeinschaftsverpflegung zunehmend eine Zentralisierung des Einkaufs an. Größere Catering-Unternehmen vereinbaren ihre Einkaufskonditionen beispielsweise nicht für jede Küche einzeln, sondern für alle Einrichtungen zusammen. Für soziale Einrichtungen wie Krankenhäuser oder Seniorenheime sucht zunehmend der zentrale Träger die Lieferanten aus und verhandelt die Einkaufskonditionen für alle zugehörigen Einrichtungen. Eine neue Entwicklung ist die komplette Fremdvergabe des Einkaufs. Die Zentralisierung des Einkaufs führt nicht nur zu Preisnachlässen bei den Produkten, sondern auch zu geringeren Verwaltungskosten. Im Rhein-Main-Gebiet konnte im Jahr 2005 beispielsweise durch die Zusammenlegung des Einkaufs von zwei Krankenhäusern und zwei Senioreneinrichtungen die Zahl der Lieferanten von 42 auf 21 reduziert werden. Die errechneten Einsparungen der Wareneinsatz- und Verwaltungskosten liegen in einer Größenordnung von insgesamt 50.000 Euro pro Jahr.

### **Standardisierung**

Außer durch Zentralisierung lassen sich Kosten durch Standardisierung der Produkte und Speisenangebote reduzieren. Dies gilt vornehmlich für Catering-Unternehmen, die mehrere Küchen bewirtschaften. Möglich wird diese Menü- und Speiseplanstandardisierung u. a. durch den verstärkten Einsatz von Convenience-Produkten. Die im Vergleich zu den Wareneinsatzkosten wesentlich stärker wachsenden Personalkosten lassen sich verringern, wenn bestimmte Arbeitsbereiche und Arbeitsschritte nach außen verlagert werden. Dies betrifft zum einen Arbeitsbereiche mit hohen Krankenständen (z. B. Spülküche, Reinigung) und zum anderen Arbeitsschritte in der Vorverarbeitung von Lebensmitteln. So werden heute beispielsweise keine Rinderhälften mehr eingekauft son-

dern Teilstücke oder zubereitungsfertige panierte Schnitzel. Kartoffeln werden nicht mehr als Rohware sondern als Schälkartoffeln und Gemüse zunehmend als Tiefkühlware eingekauft. Suppen und Soßen werden praktisch überhaupt nicht mehr selbst hergestellt. Unterstützt wird diese Entwicklung durch das stetig wachsende Angebot und die kontinuierlich verbesserte Qualität der Convenience-Produkte sowie durch die fortschreitende technische Entwicklung (z. B. Kombidämpfer und Induktionsherde). Die Verzahnung der GV mit der Lebensmittelindustrie steigt in gleichem Maße, wie der Abbau von Kochkompetenz voranschreitet. Eine weitere Entwicklung ist die wachsende Integration von Elementen und Prozessen der Marken- und Systemgastronomie in das Arbeitsfeld der Gemeinschaftsverpflegung. Dies betrifft sowohl die Arbeitsprozesse als auch das Speisenangebot. Letzteres zeigt sich insbesondere in der Betriebsgastronomie (Becker 2007).

### **2.3.8 Entwicklungen im Speisen- und Getränkeangebot**

Der Blick auf Umsatzzahlen und Wareneinsätze sind die eine Seite der Betrachtung. Doch welche Speisen- und Getränkeangebote stehen dahinter? Und vor allem, in welchen Bereichen wächst die Nachfrage und wo geht sie zurück? Hier lohnt sich ein Blick auf die jährliche Auf- und Absteigeranalyse der Fachzeitschriften gv-praxis und food-service (jeweils in der Juli-Ausgabe). Auf Basis einer Online-Befragung werden Außer-Haus-Profis (60 % Profi-Gastronomie, 40 % Profi-GV) zu der Nachfrageentwicklung bei Speisen und Getränken befragt.

Die Zusammenfassung der Ergebnisse aus den vergangenen 10 Jahren zeigen drei wesentliche Trends. Die Gäste suchen bei der Speisen- und Getränkeauswahl bzw. der Nachfrage zunehmend nach Sicherheit (Herkunft & Regionalität), Gesundheit (Vegetarische Angebote, Salate) und Frische (Zubereitung vor dem Gast). Die Speisen- und Getränkeangebote mit den kontinuierlich höchsten Zuwachsraten sind demnach:

Aufsteiger Speisen	Aufsteiger Getränke
1. Salate	1. Mineralwasser ohne CO2
2. Gerichte aus dem Wok	2. Bionade & Biolimonaden
3. Vegetarische Gerichte	3. Frisch gepresste Säfte
4. Fingerfood bzw. Snacks	4. Smoothies
5. Gegrilltes	5. Saftschorlen

Abb. 27: Auf- und Absteiger beim Speisen- und Getränkeangebot

Bestätigt werden diese Ergebnisse durch große Catering-Unternehmen wie beispielsweise apetito. Eine Auswertung der Menünachfrage des überregionalen Verpflegungsanbieters (100.000 Gäste am Tag) ergab u. a., dass Speisen der Kategorie „leicht und gesund“ im Trend liegen und die Nachfrage vor allem im Segment der Arbeitsplatzverpflegung kontinuierlich zunimmt. Dies zeigt sich beispielsweise daran, dass vier Geflügelgerichte und zwei Fischgerichte zu den Top Ten gehören. Ganz vorne in der Beliebtheit bleiben aber weiterhin Currywurst mit Pommes Frites, Spaghetti Bolognese und Pizza (gv-praxis 2011).

In der Kinder- und Schulverpflegung ergibt sich ein ähnliches Bild (ebenda). Auf den Plätzen 1 und 2 liegen ebenfalls ein Geflügel- und ein Fischgericht, gefolgt von typischen Kindergerichten wie Fischstäbchen, Reibekuchen und Pizzaschnitte.

### 2.3.9 Trend zu nachhaltiger Entwicklung

In der Gemeinschaftsverpflegung gewinnt das Thema Nachhaltigkeit eine wachsende Bedeutung (gv-praxis 2010). Neben den Bereichen Energie- und Wassereinsparungen geht es hierbei insbesondere um nachhaltige Aspekte im Lebensmitteleinkauf (Roehl & Strassner 2010). Bestätigt wird diese Entwicklung

durch das Internorga GV Barometer. An Bedeutung gewonnen haben demnach im Lebensmitteleinkauf die Aspekte „Gesundheitsorientierung“ und „Nachhaltigkeit“ (Hamburg Messe 2011). Als besonders wichtig werden aktuell die Bereiche Regionaler Einkauf, Fisch aus Bestand schonender Fischerei und Produkte aus fairem Handel gesehen (vgl. Abb. 28).

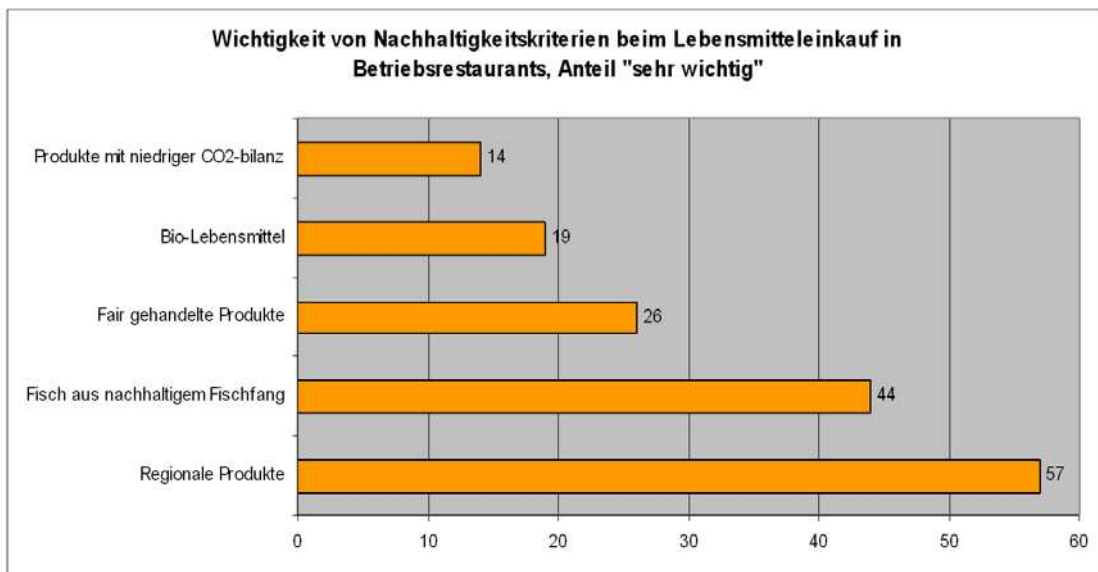


Abb. 28: Bedeutung von Nachhaltigkeitskriterien im Lebensmitteleinkauf (Hamburg Messe & Kongress GmbH 2011)

Besonders auffällig sind die Nachhaltigkeitsaktivitäten der Studentenwerke (großer Nachfragedruck durch sensible Gäste), der großen Catering-Unternehmen (Nachhaltigkeitsaktivitäten gehören in Ausschreibungen zunehmend zum Pflichtkatalog) sowie von größeren Hotels und Event-Gastronomen (Frage von Kunden nach klimaneutralen Veranstaltungen). In einer weiteren Expertise mit dem Titel „Inhalte und Umsetzung einer nachhaltigen Verpflegung“ wird auf diese Entwicklungen näher eingegangen.

### 3 Literaturverzeichnis

- Ahrens-Azevedo, U., Laberenz, H. (2008): Strukturanalyse Schulverpflegung unter besonderer Berücksichtigung der Ergebnisse in Hamburg. Bonn: CMA.
- aid infodienst Ernährung, Landwirtschaft, Verbraucherschutz e. V. (Hrsg.) (2011): Verpflegungssysteme in der Gemeinschaftsverpflegung. Bonn: aid infodienst e.V.
- Becker, H.; Grothues, U. (Hrsg.) (2006): Catering Management : Portrait einer Wachstumsbranche in Theorie und Praxis. Hamburg: Behr's Verlag.
- Beer-Borst, S (2008): Festlegung einer Arbeitsdefinition für den Forschungsgegenstand "Gemeinschaftsgastronomie". [http://www.goodpractice-gemeinschaftsgastronomie.ch/fileadmin/user\\_upload/downloads\\_de/D\\_Arbeitsdefinition\\_GG\\_V1.2\\_100806.pdf](http://www.goodpractice-gemeinschaftsgastronomie.ch/fileadmin/user_upload/downloads_de/D_Arbeitsdefinition_GG_V1.2_100806.pdf) (Zugriff: 15.05.2011)
- BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung (2011) Liste der Produktions- und Dienstleistungsberufe im dualen System. [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a21\\_dazubi\\_berufsliste-p-dl\\_2009.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a21_dazubi_berufsliste-p-dl_2009.pdf) (Zugriff am 15.05.2011).
- Bober, S (2001): Marketing-Management in der Gemeinschaftsgastronomie: Konzepte - Methoden – Erfahrungen. Frankfurt a. M.: Deutscher Fachverlag
- DEHOGA (2009): Anzahl der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen. <http://www.dehoga-bundesverband.de/daten-fakten-trends/anzahl-der-unternehmen/> (Zugriff: 25.05.2011)
- DEHOGA (2011): Daten, Fakten, Trends. <http://www.dehoga-bundesverband.de/daten-fakten-trends/> (Zugriff: 15.05.2011).
- Deutscher Fachverlag GmbH (2011a): Außer-Haus-Konsum. Markt- und Strukturdaten 2010. Frankfurt a. M.: Deutscher Fachverlag.
- Deutscher Fachverlag GmbH (2011b): Deutschland und Europa: Jahrbuch Außer-Haus-Markt 2009/10. Frankfurt a. M.: Deutscher Fachverlag.

- Deutsches Studentenwerk (2010): Studentenwerke im Zahlenspiegel 2009/2010. Berlin: Deutsches Studentenwerk e.V.
- gv-praxis (2010): Special: Nachhaltiges Bauen, Investieren, Beschaffen und Betreiben. gv-praxis 02/2010.
- gv-praxis (2011): Apetito: Currywurst unangefochtene Nummer 1.  
[http://www.cafe-future.net/gv/branchennews/pages/Apetito-Currywurst-unangefochtene-Nummer-1\\_23089.html](http://www.cafe-future.net/gv/branchennews/pages/Apetito-Currywurst-unangefochtene-Nummer-1_23089.html) (Zugriff am 24.06.2011)
- Hamburg Messe und Kongress GmbH (2011): GV Barometer 2011. Das Innovations- und Investitionsklima in der Gemeinschaftsverpflegung.  
[http://www.hamburg-messe.de/Grafiken/internorga/pdf/gv\\_barometer2011.pdf](http://www.hamburg-messe.de/Grafiken/internorga/pdf/gv_barometer2011.pdf) (Zugriff am 24.06.2011).
- Kirchmann, R.; Michels, P. (2008): Der Außer-Haus-Markt : Strukturen der kommerziellen Gastronomie und Arbeitsplatzverpflegung. Bonn 2008.
- Lickteig, M. (2005): Determinanten des Außer-Haus-Verzehrs in der Bundesrepublik Deutschland. Eine ökonometrische Analyse der Daten der EVA-Studie von 1998. München
- Pfau, C., Goos-Balling, E. (2008): Betriebsverpflegung in Deutschland - Eine Bestandsaufnahme. In: Deutsche Gesellschaft für Ernährung e.V. (Hrsg.): Ernährungsbericht 2008, Kapitel 2, S. 121-156.
- Roehl, R., Strassner, C. (2010): Buddhistische Eskimos im Kommen. In: gv-praxis Special: Nachhaltiges Bauen, Investieren, Beschaffen & Betreiben. S. 10-13.
- Rho, J.O., Bottler, J. (2002). Stakeholder-Management in betrieben der Gemeinschaftsverpflegung. In Ernährungsumschau 49 (2002) Heft 5, S. 189-193.
- Schmid, B. (2004): Wohin die Reise geht. Trends in der Außer-Haus-Verpflegung. Vortragsmanuskript. Frankfurt am Main.
- Schmid, B. (2011): Aufatmen nach der Krise. Der Catering-Markt in Deutschland 2010. gv-praxis (39) 2011, Heft 5, 18 –37.
- Steinel, M. (2007): Wie viele Köche braucht eine Großküche? In: neue caritas 108 (2007) 18, S.30.

Steinel, M. (2008a): Erfolgreiches Verpflegungsmanagement. Praxisorientierte Methoden für Einsteiger und Profis. München: Verlag Neuer Merkur.

Steinel, M. (2008b): Bewirtschaftungssysteme im Vergleich. In: rhw-management 45 2008 7, S. 10-15.

Steinel, M. (2008c): Fremdvergabe von Verpflegungsleistungen. In: rhw-management 45 2008 8, S. 18-19.

Zobel, M., Fischer, G.W., Schwerike, U., Zollfrank, W. (2000): Lexikon Gemeinschaftsverpflegung. Hamburg: Behr's Verlag.