

SCHRIFTENREIHE FOOD MANAGEMENT

RESEARCH PAPER #3

**(K)eine Trendstudie –
wie Umbrüche den Außerhausmarkt 2022
und zukünftig beeinflussen werden**

Expertenstudie

mit einem Vorwort von Gerhard Bruder und
einem Schlusswort von Prof. Dr. Hilmar Sturm



'TOGETHER SHAPING THE FUTURE OF FOOD'

Maren Ann-Kathrin Jakob
Carolyn Hutter

VORWORT

von Gerhard Bruder

Unternehmensinhaber und
geschäftsführender Gesellschafter des
Institute of Culinary Arts



Foto: privat

Unsere Branche – der Außerhausmarkt – befindet sich in einem höchst massiven Wandel. Der Umbruch betrifft alle Sparten von der Produktion bis zum Vertrieb. Dabei dürften Gastronomie und Hotellerie unterschiedlich von Trends betroffen sein. Während zum Beispiel Gastronomie, Gemeinschaftsverpflegung, Hotellerie oder Event-, Freizeit- und Tourismuswirtschaft mit gravierenden, in den letzten beiden Jahren bei weitem nicht mehr auszugleichenden Umsatzeinbrüchen konfrontiert waren, profitieren andererseits etwa Lieferdienste erheblich vom Corona-bedingten Nachfragewandel. Auch ist nicht abschätzbar, inwieweit zum Beispiel ein verändertes sicherheitsgeleitetes Freizeitverhalten oder stärker digital gestütztes, mobiles Arbeiten künftig zu einer generellen Nachfrageverschiebung führen werden. Einerseits sind hier eventuell Gewinne möglich, andererseits drohen Verluste – unter Umständen auf Dauer. Viele sind gezwungen, sich neu zu erfinden. Die Wertschöpfungs- und Versorgungsketten werden in einem dynamischen Prozess gerade neu gebildet. Es gilt zu erkennen und zu verstehen, was da gerade entsteht. Darin liegt auch die große Chance. Hierzu soll diese Studie Leitplanken bieten.

Unsere aktuelle Situation - ein sehr dynamisches Marktumfeld -, könnte herausfordernder kaum sein: einerseits die Kompensationsbestrebungen für COVID-relevante Umsatzverluste, andererseits massive Probleme in den Lieferketten und im Beschaffungsmarkt. Dazu kommt noch ein extremer Mangel an Arbeitskräften. Das verlangt hohe Veränderungs- und Innovationsbereitschaft von den Unternehmen, ebenso gefragt ist die Fähigkeit, sich schnell auf neue Situationen einzustellen. Die Impulse dazu können wir nicht aus uns selbst schöpfen – das führt nur zu „mehr vom selben“. Was wir brauchen, sind unterschiedliche Perspektiven als Katalysatoren. Außerdem müssen wir unser Wissen mehren, indem wir es teilen. Kurz gesagt: Vernetzung ist wichtiger denn je!

Ein gutes Netzwerk misst man daran, was aus der Verbindung entsteht: Neue Ideen, die Erweiterung des Wissens, Rückhalt, Hilfe oder Wohlbefinden. Vertrauensvolles Vernetzen erfordert deshalb ein echtes und ehrliches Interesse an der anderen Person, das über den Ich-bezogenen Ansatz "What's in it for me?" hinausgeht. Ein solches Netzwerk möchte das ICA sein. Ich danke sehr herzlich dem Expertenteam der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Heilbronn - Frau Prof. Hutter und Maren Jakob - für diese großartige Arbeit.

Ihr
Gerhard Bruder



Dieser Bericht richtet sich an Fachleute der Foodservice-Branche sowie an alle interessierten Leserinnen und Leser.

Das vom *Institute of Culinary Arts* avisierte Ziel dieser Studie war eine Trendprognose für den Außerhausmarkt ab 2022. Eine besondere Rolle sollte dabei auch die branchenspezifische Relevanz einzelner Trends spielen. Die Leitfrage der Studie lautete: **Welche Trends werden sich 2022 und danach voraussichtlich im Außerhausmarkt zeigen, und welche Bedeutung haben sie für die Branche?** Zur Beantwortung dieser Frage haben wir den Dialog mit Branchenexpertinnen und -experten gesucht und viele Informationen erhoben, diese systematisiert und wissenschaftlich eingeordnet.

Viele der als „Trends“ betrachteten Aspekte stellten sich schnell als Umbrüche (Chancen oder Bedrohungen) sowie Fragen gesellschaftlicher Verantwortung heraus. Aus diesem Grund haben wir entschieden, diese Studie nicht als „Trendstudie“ zu bezeichnen, sondern sie stattdessen **„(K)eine Trendstudie - wie Umbrüche den Außerhausmarkt 2022 und zukünftig beeinflussen werden“** zu nennen. Dabei sind wir uns der Tatsache, dass wir nur eine Auswahl an Aspekten beleuchtet haben, durchaus bewusst. Wir glauben aber, dass es mit Hilfe der Expertinnen und Experten gelungen ist, die branchenspezifisch wichtigsten Aspekte in den Fokus zu rücken.

Wir danken den Expertinnen und Experten, die ihr Wissen bereitwillig geteilt und so wesentlich zum Gelingen dieser Studie beigetragen haben. Eine Liste aller beteiligten Expertinnen und Experten findet sich ab Seite 9.

Wir freuen uns jederzeit, wenn Sie Ihre Gedanken zur Studie mit uns teilen: Die Studie soll Anstoß zur Diskussion geben.

Für den Moment wünschen wir Ihnen viel Vergnügen und Inspiration beim Lesen.

Ihre

Prof. Dr. Carolyn Hutter
Professorin & Studiengangsleiterin
BWL-Food Management

Maren Ann-Kathrin Jakob
Wissenschaftliche Mitarbeiterin & Dozentin
BWL-Food Management

Hinweis:

Dieser Bericht bemüht sich um gendergerechte Sprache. Im Wortlaut – und damit unverändert – übernommen wurden jedoch die direkten Zitate der Expertinnen und Experten. Obwohl hier ab und an auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet wird, sei an dieser Stelle unterstrichen, dass sämtliche Personenbezeichnungen gleichermaßen alle Geschlechter einschließen.

INHALT

Vorwort – Gerhard Bruder, ICA	01
Einführung	02
Inhalt	03
Abstract	04
Top-Ergebnisse im Überblick	05
Studiendesign und	06
Informationen zum Expertinnen- und Experten-Sample	08
Außerhausmarkt	10
Trends	13
Trends im Außerhausmarkt	14
Chance oder Bedrohung	39
Fazit	42
Schlusswort – Hilmar Sturm, DHBW Heilbronn	44
Quellenverzeichnis	45
Über die Autorinnen	49



ABSTRACT

Diese Studie widmet sich der Frage, was den Außerhausmarkt ab 2022 erwartet? Obwohl dabei zunächst mit dem Begriff „Trend“ gearbeitet wird, wird schnell klar, dass das, was auf den Außerhausmarkt zukommt bzw. gerade ansteht, weit mehr als „Trends“ sind. Mit Hilfe eines Delphi-Ansatzes und 19 ausgewiesenen Expertinnen und Experten erarbeitet diese Studie ein differenziertes Bild der aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen: beispielsweise Nachhaltigkeit, Gesundheit, Konnektivität & Digitalisierung, Veränderungen in der Arbeitswelt sowie zu einer „neuen Handwerklichkeit“. In einer quantitativen Folgestudie werden die beschriebenen Entwicklungen strategisch eingeordnet; es zeigt sich, dass Branchenvertreter und -vertreterinnen darin sowohl Chancen, aber auch Bedrohungen sehen. Wie Betriebe des Außerhausmarktes auf diese Entwicklungen reagieren können, dazu liefert diese Studie viele praxisnahe Beispiele und Ansätze.

This study examines what the out-of-home market can expect from 2022 on. Although the term “trend” is initially used, it quickly becomes clear that what is coming is much more than a “trend”. With the help of a Delphi approach and 19 proven experts, this study creates a differentiated picture of the actual and upcoming developments and challenges – e.g. sustainability, health, connectivity & digitalization, new work and some kind of “new craftsmanship”. In a quantitative follow-up study, the developments are strategically classified. The analysis shows that these “trends” could be both - opportunities and threats. This study provides many insights on how the out-of-home market can react to these upcoming developments and challenges.

Keywords

#Ausserhausmarkt
#Outofhomemarket
#zukunftsstudie
#trends
#futureoffood

TOP-ERGEBNISSE & ÜBERBLICK

Das sehen Expertinnen und Experten auf die Branche zukommen:

- **Nachhaltigkeit** ist das relevanteste Branchenthema dieser Zeit. Warum? Weil sich die Handlungsfelder, um dem Klimawandel noch entgegenwirken zu können, schließen, weil es Teil der gesellschaftlichen Verantwortung ist, rechtzeitig zu handeln und weil Kundinnen und Kunden, aber auch Mitarbeitende, Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft einfordern. Wie mit dieser Verpflichtung umgegangen werden kann, lesen Sie ab S. 16.
- **Gesundheit** ist, spätestens seit Corona unseren Alltag verändert hat, in aller Munde. Die Corona-Pandemie sorgt auch dafür, dass Expertinnen und Experten diesen Trend ganz unterschiedlich und kontrovers diskutieren – Chance oder Bedrohung? Mehr dazu ab S. 21.
- Digitale Convenience gewinnt an Bedeutung – dafür braucht es jedoch **Konnektivität & Digitalisierung**, mehr ab S. 26.
- Die **Veränderungen in der Arbeitswelt** – New Work – bedeuten für die Branche bislang vor allem eine Veränderung der Nachfrage. So verlangen beispielsweise Homeoffice und flexiblere Arbeitszeiten auch nach entsprechenden Angeboten. Aber auch die Arbeit in den Betrieben des Außerhausmarktes selbst wird sich verändern (müssen) ... Lesen Sie hierzu ab S. 29.
- Einen weiteren Trend beschreiben wir unter dem Begriff „**Neue Handwerklichkeit**“ – was die Expertinnen und Experten darunter verstehen, wird ab S. 37 beschrieben.

Diese Studie zeigt, dass die Betriebe des Außerhausmarktes positiv in die Zukunft schauen: sie sehen mehr Chancen, als Bedrohungen auf sich zukommen. Um Chancen nutzen zu können, bedarf es Voraussicht und täglicher Arbeit an Stärken, aber auch an Schwächen.

Hierzu gibt diese Studie vielerlei Anstöße...



STUDIENDESIGN

Das Studiendesign orientiert sich am Aufbau einer Delphi-Studie. Delphi-Studien sind zielgerichtete und gesteuerte Gruppenprozesse zur Beforschung eines Sachverhalts, insbesondere um Zukunftsprognosen zu gewinnen oder unsicheres Wissen zu strukturieren. In der Regel bestehen Delphi-Befragungen aus mehreren Runden. In einem iterativen, strukturierten Prozess werden Expertenmeinungen – hier zu Trends im Außerhausmarkt – erhoben. Der Fragebogen der Folgerunde baut auf den Ergebnissen der Vorrunde auf. Delphi-Studien sind – in der Regel – als Mixed-Methods-Ansatz konzipiert. Dies bedeutet, dass sie Elemente sowohl qualitativer als auch quantitativer Sozialforschung enthalten. Es ist darauf hinzuweisen, dass es bei Delphi-Studien niemals um exakte Zukunftsprognosen, sondern um die Erfassung aktueller Zukunfts- oder Problemsichten ausgewiesener Expertinnen und Experten gehen kann. Das Ziel des Delphi-Ansatzes ist es, diese Sichtweisen zu qualifizieren, um daraus Schlussfolgerungen für aktuelles, zukunftsgerichtetes Handeln abzuleiten. (vgl. Rowe/Wright 1999; Häder 2014; Shelton/Adair Creghan 2015)

Für diese Studie wurde ein zweistufiges Delphi-Design angewendet (Abb. 1).

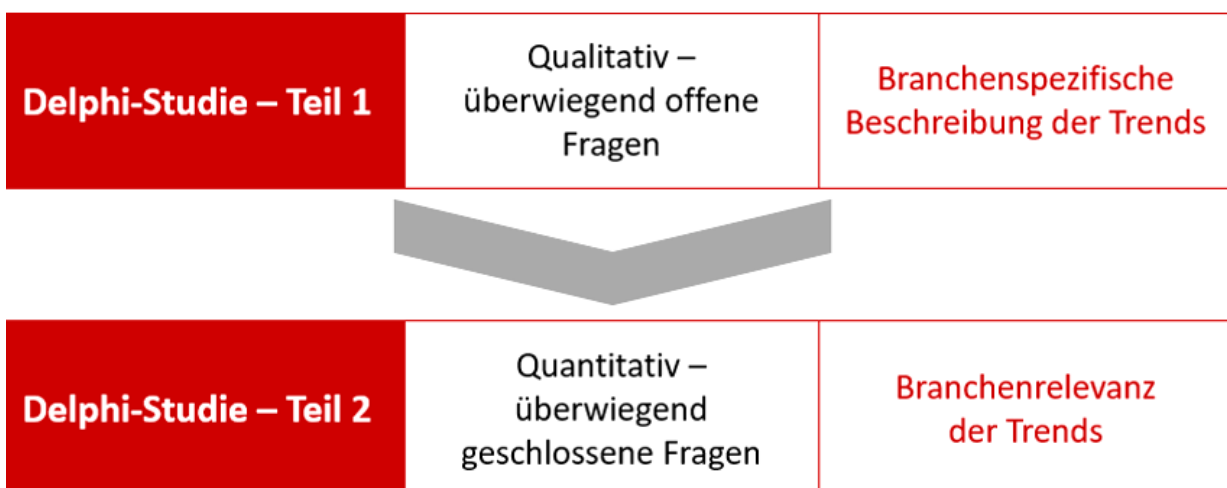


Abbildung 1: Studiendesign und -aufbau
Quelle: eigene Darstellung

Delphi-Studie – Teil 1: Dem Delphi-Sample des ersten Teils dieser Studie gehören 19 Expertinnen und Experten an, die sich durch theoretisch oder praktisch fundierte Sachkenntnis auszeichnen (siehe Kapitel: Sample – Expert*innenrunde, ab S.8). Im vorliegenden Fall konnte unter anderem auf den Experten-Pool des ICA (Institute of Culinary Arts) und das Netzwerk der Autorinnen zurückgegriffen werden. Die Expertinnen und Experten wurden je Trend (siehe Kapitel: Trends im Außerhausmarkt) zunächst nach dessen Bedeutung für den Außerhausmarkt, nach Nutzungsmöglichkeiten sowie nach dessen wirtschaftlichem Potential gefragt. Dabei wählten sie selbst drei Trends zur Bearbeitung aus.

Da es im ersten Teil der Studie um die Erhebung möglichst vielfältiger Ansichten, Annahmen und Ideen sowie um die weitere Operationalisierung der Trends ging, wurde in der ersten Runde überwiegend mit offenen Fragen gearbeitet. Um die Antworten nachvollziehen zu können, waren Aussagen mit entsprechenden Begründungen der Expertinnen und Experten wichtig. Hierauf wurde im Fragebogen mehrfach hingewiesen. Jede Frage enthielt zudem eine Ausweichoption („Hierzu kann/möchte ich keine Auskunft geben“) für den Fall, dass eine Expertin oder ein Experte sich nicht äußern konnte oder wollte. Die eingereichten Antworten wurden ausgewertet und analysiert. Hierbei wurden die Ergebnisse zunächst je Trend systematisiert und auf einem sinnvollen Abstraktionsniveau ausgewertet (qualitativ orientierte Inhaltsanalyse). Auf dieser Basis wiederum wurde dann der Fragebogen für die zweite, überwiegend quantitativ angelegte Teilstudie Delphi-Studie – Teil 2 konzipiert. Ziel war es hier vor allem, die Ergebnisse aus Teil 1 zu prüfen, weiterzuentwickeln und einzuordnen. An Teil 2 der Studie nahmen 70 Branchenvertreterinnen und -vertreter anonym teil.

Für beide Teilstudien kam das Online-Befragungstool *unipark* der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Heilbronn zum Einsatz. Die Befragungen erfolgten in der zweiten Jahreshälfte 2021.

SAMPLE & EXPERT*INNENRUNDE

Insgesamt haben 19 Expertinnen und Experten an Runde 1 der Delphi-Studie teilgenommen. Diese Experten decken die folgenden Branchenperspektiven ab:

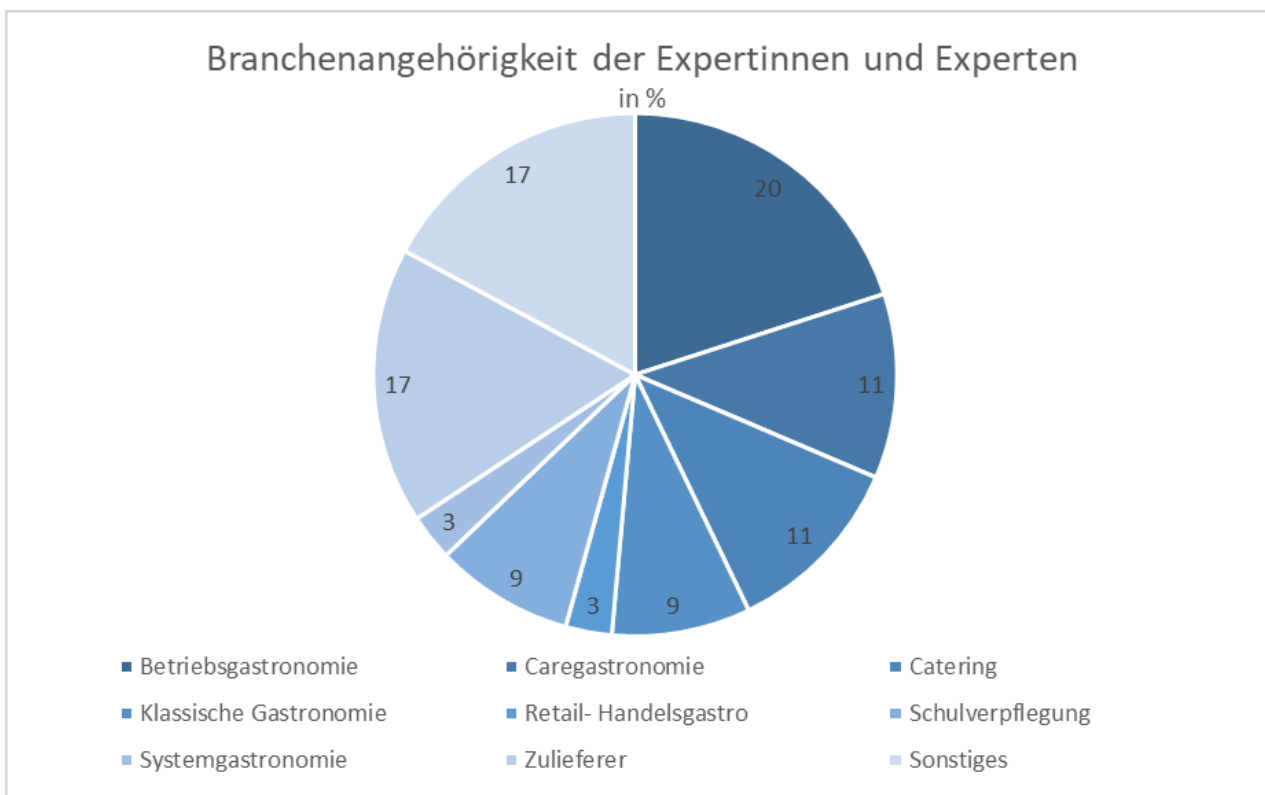


Abbildung 2: Branchenangehörigkeit der Expertinnen und Experten (Angaben in %/n=19).
Quelle: eigene Darstellung

Damit sind die Perspektiven der Betriebsgastronomie, der Zulieferer und der ‚Sonstigen‘ etwas überrepräsentiert, während insbesondere die Perspektiven von Retail- oder Handelsgastronomie wie auch der Systemgastronomie unterrepräsentiert sind. Unter den Sonstigen sind Expertinnen und Experten aus Beratung, Wissenschaft und Verbänden gelistet. Eine Mehrfachauswahl war möglich, sprich, sofern sich ein Experte oder eine Expertin als Vertreterin oder Vertreter mehrerer Teilbereiche sah, konnte das entsprechend hinterlegt werden.

Insgesamt konnten so alle Branchenperspektiven auf die Trends im Außerhausmarkt ab 2022 abgebildet werden.

EXPERTINNEN & EXPERTEN

Liste der teilnehmenden Expertinnen und Experten in alphabetischer Reihenfolge:

Faßbender, Horst-Peter

Fachbereichsleiter Cafeterien & Kioske, MediClin à la carte GmbH

Frey, Simone – Dr.

Geschäftsführerin, Nutrition Hub

Geisel, Theresa

Geschäftsführerin, Food & Health GmbH

Graf, Nicole – Prof. Dr.

Rektorin, DHBW Heilbronn und Initiatorin des Studiengangs BWL-Food Management

Hamerle, Christian

Head of Food Service Innovation, Food Service Innovation Lab by Dusmann

Hohmann, Olaf

Mitglied der Geschäftsleitung, EHI Retail Institute

Homayouni, Ramin

Gesamtleiter Verpflegungsmanagement, St. Elisabeth Gruppe

Knieps, Ralf

Spezialist Gastronomie- Workplace und Infrastrukturmanagement, AXA Konzern AG

Kohl, Oliver

Prokurist und Mitglied der Unternehmensleitung, Rebional GmbH

Kölsch, Olivier

Geschäftsführer, Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie

Lehmann, Stefan

Geschäftsführer, LEHMANNs Gastronomie GmbH

Niemeyer, Christian

Director , Compass Group

Nierhaus, Pierre

CEO, Pierre Nierhaus Consulting GmbH

Pinsker, Jochen

Industry Advisor Foodservice Europe, npdgroup deutschland GmbH

Ubl, Martin

Prokurist, Hersteller für Großküchentechnik

Zöger, Christian

Geschäftsführer, NordCap GmbH & Co.KG

... sowie drei weitere Expertinnen und Experten, die anonym bleiben möchten.

AUSSERHAUSMARKT

Unter dem Außerhausmarkt oder der Außerhausverpflegung lassen sich im Prinzip alle Verpflegungsleistungen (Speisen, Snacks und Getränke), die außerhalb des Privathaushaltes zubereitet werden, subsumieren[1]. Der Verzehrort ist davon unabhängig – so gilt auch Takeaway Food, das fertig zubereitet gekauft, aber zuhause verzehrt wird, zur Außerhausverpflegung. Es geht ergo um den Ort der Leistungserstellung. Gleichmaßen ist eine zuhause vorbereitete Mahlzeit („Meal Prep“), die zu einem späteren Zeitpunkt außerhalb des Privathaushaltes verzehrt wird, keine Leistung des Außerhausmarktes. Diese Definition kommt an ihre Grenzen, wenn Ready-to-Eat-Angebote in Einzelhandel, Bäckereien oder Metzgereien mit heißer Theke mitgedacht werden. Entsprechend vielfältig sind die auffindbaren Definitionen und Abgrenzungen des Außerhausmarktes. Zudem wird teilweise von Außerhausmarkt, von Außerhausverpflegung oder auch von Außerhausgastronomie gesprochen. Diese Begriffe werden oftmals synonym verwendet; so handhabt es auch die vorliegende Studie.

[1]Auch zugehörige Dienstleistungen, wie zum Beispiel Service oder Delivery, sind Teil der Außerhausleistung.

[2]Die Schulverpflegung wird beispielsweise – je nach Träger – voll- oder teilsubventioniert.

Der Außerhausmarkt lässt sich weiter untergliedern in Individual- und Gemeinschaftsverpflegung. Der wesentliche Unterschied zwischen Individual- und Gemeinschaftsverpflegung liegt in der Zielgruppe, also der Gästestruktur. Damit einher gehen unterschiedliche Bedürfnisstrukturen der Gäste, was sich wiederum in weiteren Unterschieden, wie beispielsweise den Angeboten, den Öffnungszeiten, der Finanzierung[2] oder der Arbeitsweise zeigt. Die Gemeinschaftsverpflegung umfasst (siehe Abbildung 3) die Segmente Education, Business, Care, Welfare sowie Weitere (vgl. Pfefferle et al. 2021, S. 471). Dabei wäre Abbildung 3 aus Sicht des Autorinnenteams jedoch mindestens um den Bereich Verkehr zu ergänzen: Zu ihm zählen zum Beispiel die Verpflegungsleistungen in Bahnen, in Flugzeugen oder an Autobahnraststätten. Auch die Handelsgastronomie (zum Beispiel in Möbel- oder Kaufhäusern) oder die Verpflegung in Freizeiteinrichtungen (zum Beispiel in Fußballstadien, in Freizeitparks oder Schwimmbädern) oder während Messen werden teilweise separat gelistet. Weiterhin werden – je nach Definition – auch die branchenspezifischen Zulieferer dem Außerhausmarkt zugeordnet.

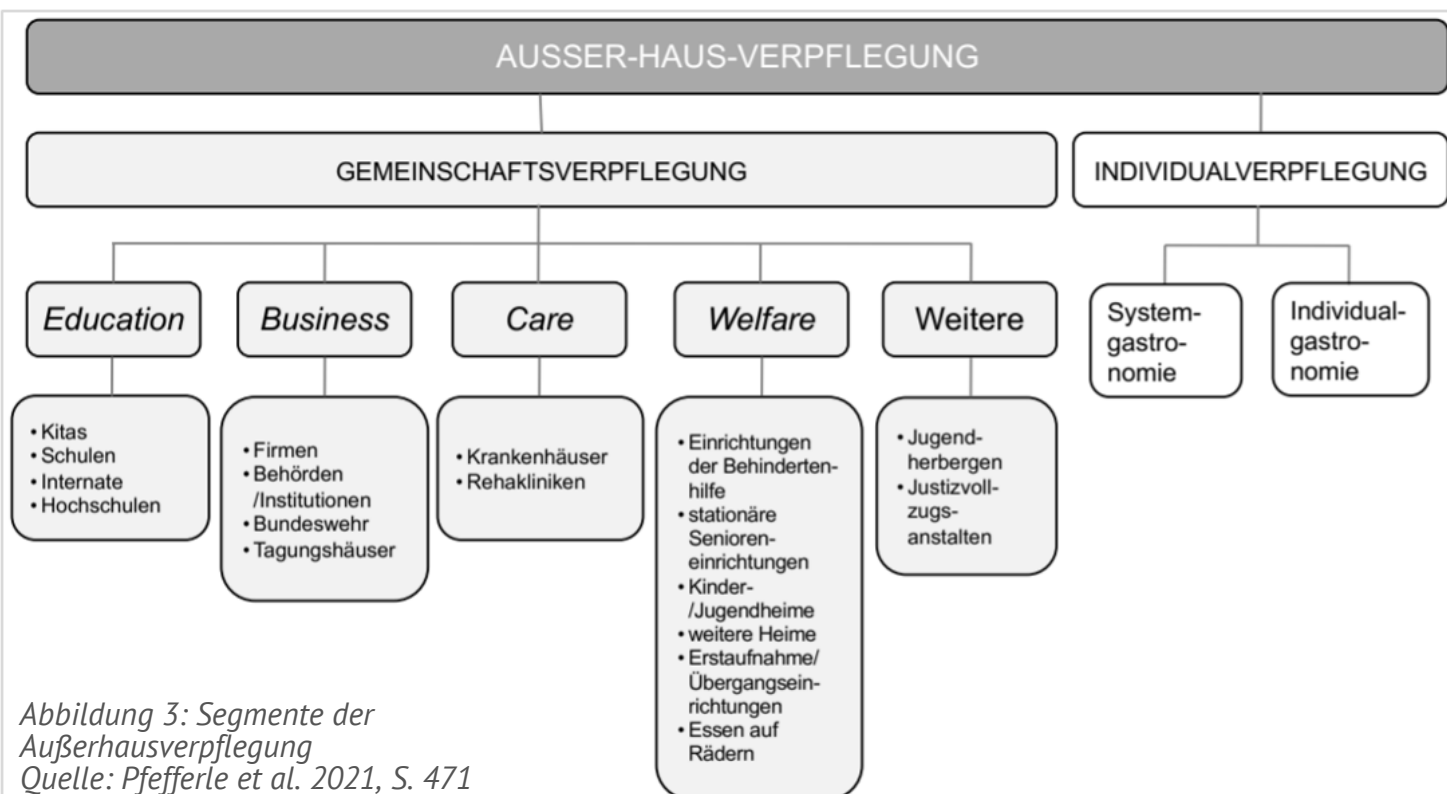


Abbildung 3: Segmente der Außerhausverpflegung
Quelle: Pfefferle et al. 2021, S. 471

Der Außerhausmarkt ist im Alltag vieler Verbraucherinnen und Verbraucher von zentraler Bedeutung: morgens einen Kaffee und ein Croissant vom Bahnkiosk, mittags in die Kantine und abends ins Restaurant. In diesem Beispiel sind alle drei Hauptmahlzeiten Leistungen des Außerhausmarktes. Der Außerhausmarkt profitierte von den Veränderungen im Essalltag der Menschen (zum Beispiel Zunahme der Mobilität, Ganztageschulen) und konnte so bis 2019 stetig wachsen (vgl. Pfefferle et al. 2021).

Umsatz im Außer-Haus-Markt in Deutschland nach Segmenten in den Jahren 2019 und 2020 (in Milliarden Euro)

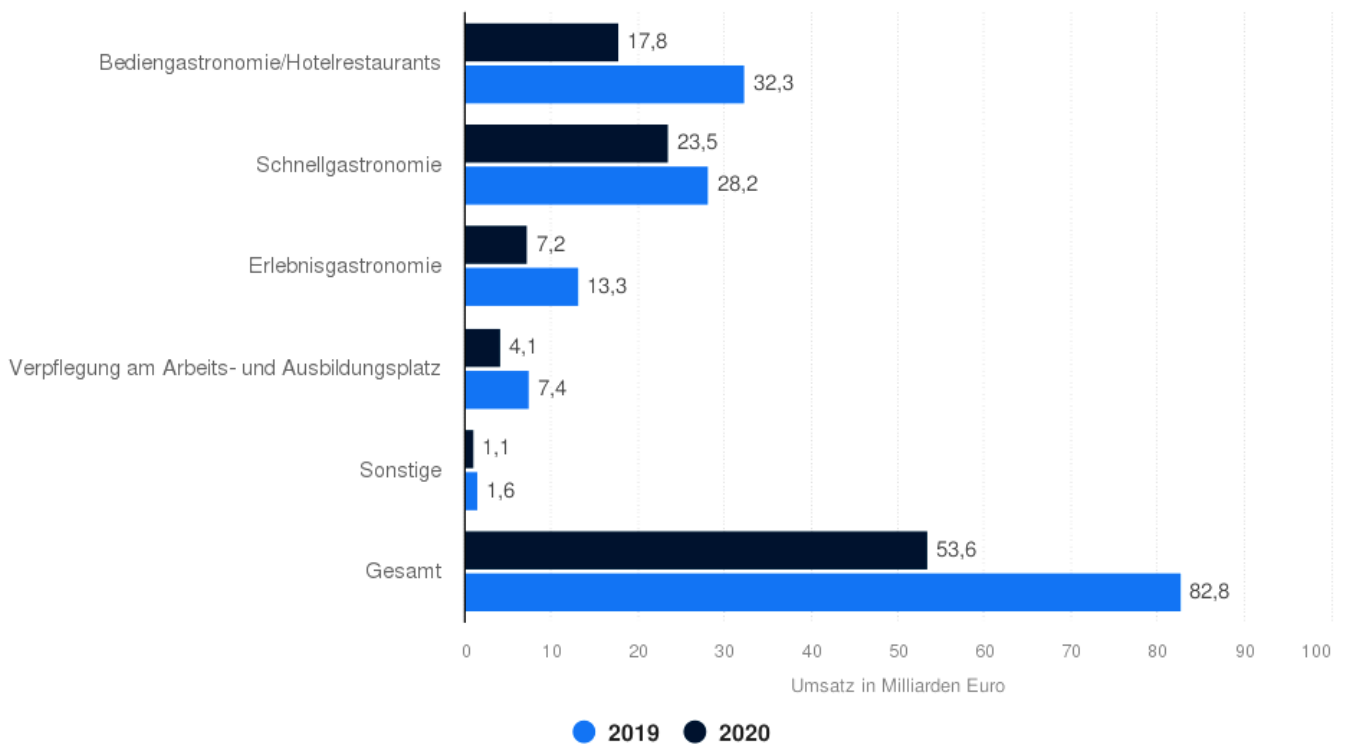


Abbildung 4: Umsatz im Außerhausmarkt in Deutschland 2019 und im ersten Coronajahr 2020
Quelle: Statista und NPD Group Deutschland 2022

Der Gesamtumsatz des deutschen Außerhausmarktes lag im Jahr 2019 bei 82,8 Milliarden Euro, was einen vorläufigen Höhepunkt darstellte, da im Folgejahr 2020 mit dem Beginn der Corona-Pandemie die Umsätze teils dramatisch einbrachen. Abbildung 4 veranschaulicht dies für einen Teil der Branchensegmente. So verzeichneten beispielsweise Erlebnis-, Bedien- und Betriebsgastronomie Umsatzrückgänge von bis zu 46 %. Besonders dramatisch waren die Einbrüche in der getränkegeprägten Gastronomie, zum Beispiel in Bars, mit 62 % Umsatzrückgang im Jahr 2020. Aufgrund von Corona-Abstandsgebots, Lock-down und Insolvenzen wurde 2020 nur noch ein Gesamtumsatz von 53,6 Milliarden Euro

durch Außerhauskonsum realisiert. Von diesen Einbußen waren auch die Zulieferer betroffen. Als krisenfester erwies sich die Schnellgastronomie (Quick-Service-Gastronomie), die hier insbesondere Betriebe der Systemgastronomie und Imbisslokale beschreibt. Diese Betriebe waren bereits vor der Corona-Pandemie teilweise auf das Mitnahme-Geschäft ausgelegt, was andere Betriebstypen erst entdecken, lernen und für sich erschließen und aufbauen mussten. Auch die Care- und Welfare-Verpflegung, die beispielsweise Krankenhäuser oder Pflegeheime bedient, war nicht im gleichen Maß betroffen (vgl. NPD Group Deutschland 2021; Statistisches Bundesamt 2021).

Viele Mitarbeitende waren aufgrund der Corona-Situation von Kurzarbeit oder auch von betriebsbedingten Kündigungen betroffen, einige verließen die Betriebe aus freien Stücken, um „bessere“ Stellen zu suchen. Das führte mitunter auch dazu, dass Restaurants aufgrund von Mitarbeitermangel ihre Öffnungszeiten einschränken mussten und dies teilweise bis heute tun müssen. Damit verschärfen die Corona-Jahre den Mitarbeiter- und Fachkräftemangel – der bereits zuvor Branchenthema war – weiter (vgl. gv-Praxis 2021; Zwink 2021). Verschärfend hinzu kommt ein Nachwuchsproblem: Immer weniger Schulabgänger und -abgängerinnen entscheiden sich für eine Ausbildung in der Gastronomie, viele Stellen bleiben unbesetzt (vgl. DIHK 2021; gv-Praxis 2021). Während Verbraucherinnen und Verbraucher den Außerhausmarkt und die gebotenen Annehmlichkeiten nicht nur nutzen, um Hunger und Durst zu stillen, sondern darin auch Belohnung, Freizeitgestaltung oder gar Luxus sehen, kämpft die Branche seit vielen Jahren um ihren Ruf als Arbeitgeberin. Hier ist die Branche – insbesondere in Sachen Gehälter, Arbeitszeiten, Arbeitsbedingungen und Führungsstil – in Verruf geraten, was die Mitarbeitergewinnung und -bindung erschwert.

Neben dem Fachkräfte- und Mitarbeitermangel beschäftigen die Branche auch Konkurrenz- und Kostendruck. Letzterer nimmt zuletzt durch die steigenden Lebensmittel- und Energiepreise weiter zu.

TRENDS

Essen und Trinken sind seit jeher Teil des Lifestyles. Im individuellen Lebensstil werden Werte und Einstellungen in Form von Verhalten sichtbar und greifbar. Der Lebensstil ist damit einerseits Ausdruck von Werten und Einstellungen und andererseits Abgrenzung gegenüber Menschen mit anderen Werten und Einstellungen. Der Außerhausmarkt, dessen wesentliche Kernleistungen Essen und Trinken sind, bedient, formt und transportiert damit die unterschiedlichen Lifestyle-Konzepte der Verbraucherinnen und Verbraucher. Unter anderem deshalb gilt der Außerhausmarkt als trendgetriebene und trendtreibende Branche.

Unter einem Trend ist eine über einen gewissen Zeitraum hinweg beobachtbare, statistisch erfassbare Entwicklung (Tendenz) zu verstehen. Umgangssprachlich wird ein Trend auch als etwas, das dem Zeitgeschmack entspricht, bezeichnet. Das Zukunftsinstitut unterscheidet Megatrends und Trends: Megatrends beschreiben „komplexe, langfristige Wandlungsprozesse mit enormen Ausmaßen und Auswirkungen. Megatrends wirken nicht eindimensional, sondern vielfältig und komplex. Sie entfalten ihre Dynamik querschnittartig, über alle gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereiche hinweg. Megatrends wirken zudem nicht isoliert, sondern beeinflussen sich gegenseitig und verstärken einander wechselseitig in ihrer Wirkung.“ (Zukunftsinstitut o. J.) Zu einem Megatrend wird etwas – gemäß Zukunftsinstitut – dann, wenn es die in Abbildung 5 dargestellten vier Kriterien erfüllt.

TIEFENSTRÖMUNGEN DES WANDELS

Vier zentrale Merkmale von Megatrends

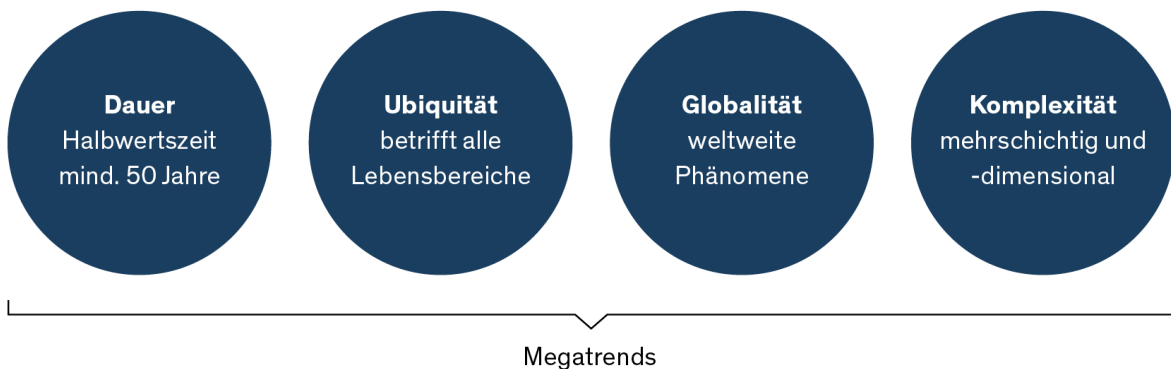


Abbildung 5: Kriterien, die einen Trend zum Megatrend machen
Quelle: Zukunftsinstitut o. J.

Da sich alle vier Kriterien schwer greifen, geschweige denn messen lassen, ist die Abgrenzung zwischen Megatrend und Trend kaum zu leisten, sie ist damit mehr oder weniger interpretativ. Deshalb arbeitet die vorliegende Studie schlicht mit „Trends“. Für themenspezifisch relevant erachteten die Autorinnen zunächst die nebenstehenden acht Trends (in Anlehnung an Megatrends des Zukunftsinstituts, o. J.):

Die genannten acht Trends wurden den Expertinnen und Experten in Studienteil 1 zur Bearbeitung angeboten. Darüber hinaus bestand die Möglichkeit, weitere Trends zu benennen und zu bearbeiten.

1. Demographische Veränderungen („Alternde Gesellschaft“)
2. Gesundheit
3. Individualisierung
4. Konnektivität & Digitalisierung
5. Moderne Arbeitswelt („New Work“)
6. Nachhaltigkeit
7. Sicherheit & Vertrauen
8. Urbanisierung (Verstädterung)
(Nennung in alphabetischer Reihenfolge)

TRENDS IM AUSSERHAUSMARKT

Zu Beginn der ersten Teilstudie wurden alle teilnehmenden Expertinnen und Experten gefragt, welches die vier aus ihrer Sicht branchenspezifisch bedeutsamsten Trends für den Außerhausmarkt ab 2022 sind. Ziel war dabei eine Priorisierung. Auswählen konnten die Expertinnen und Experten dabei zunächst aus den oben genannten Trends. Hierbei zeichneten sich Gesundheit und Nachhaltigkeit deutlich als die relevantesten Branchentrends ab. Die Urbanisierung und die demographischen Veränderungen hingegen scheinen – gemäß den Expertinnen und Experten – eher untergeordnete Rollen zu spielen. Relevant sind hingegen auch Konnektivität & Individualisierung, die moderne Arbeitswelt, Sicherheit & Vertrauen sowie die Individualisierung.

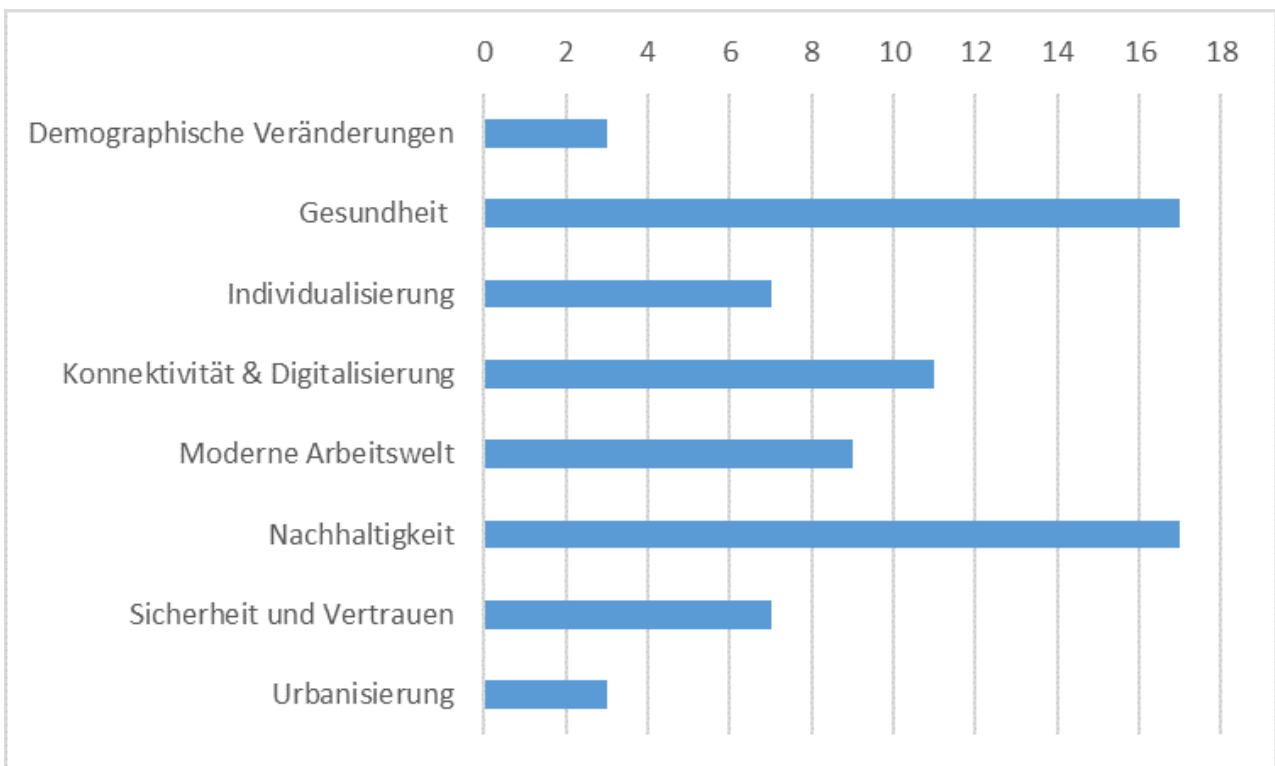


Abbildung 6: Die relevanten Trends im Außerhausmarkt ab 2022 (Expertenpanel n=19; Mehrfachnennungen möglich)

Quelle: eigene Darstellung, in alphabetischer Reihenfolge

Die Expertinnen und Experten hatten darüber hinaus die Möglichkeit, weitere Trends zu ergänzen: „Welche weiteren Trends sehen Sie auf den Außerhausmarkt zukommen?“ Genannt wurde hier mehrfach „das Handwerk“ im Sinne einer „analogen“, personalen Produktionsweise – weshalb dies als weiterer Trend in die nachstehenden Ausführungen aufgenommen wurde. Um dabei Verwechslungen mit dem Wirtschaftszweig Handwerk zu vermeiden und den Trendcharakter zu betonen, beschreiben wir das Phänomen im Folgenden als Neue Handwerklichkeit. Damit werden analoge Produktionsweisen, Unregelmäßigkeiten im Produkt, Natürlichkeit von Vorgängen, mehr Zeit, Persönlichkeit der Herstellung und ähnliches konnotiert.

Der oben ermittelten, branchenspezifischen Trend-Relevanz nach, soll es nun im Folgenden um die Beschreibung der einzelnen Trends aus Sicht der Expertinnen und Experten gehen. Die Neue Handwerklichkeit kommt ergänzend hinzu. Zu jedem Trend standen die Bedeutung sowie das mögliche wirtschaftliche Potential für den Außerhausmarkt zur Debatte. Die Expertinnen und Experten wählten dabei zwischen den vorgegebenen sowie gegebenenfalls den selbst ergänzten Trends drei für die nähere Beschreibung aus. Hierbei spielte nun die Trendrelevanz keine Rolle mehr, sondern die Expertinnen und Experten wählten auf der Grundlage ihrer Fachkunde die für sie interessantesten Trends aus. Diese Wahlmöglichkeit führte dazu, dass der Trend Urbanisierung nicht und die demographischen Veränderungen von weniger als zwei Expertinnen und Experten gewählt und beschrieben wurden, weshalb sie auch hier nicht weiter ausgeführt zu werden brauchen. Dies dürfte unter anderem mit der geringen Branchenrelevanz beider Trends – wie bereits in Abbildung 6 dargestellt – zusammenhängen.

NACHHALTIGKEIT

(11 Expertinnen und Experten nahmen hierzu Stellung)

Unter dem Begriff der Nachhaltigkeit subsumieren die befragten Expertinnen und Experten vielerlei Aspekte, beispielsweise vegan, vegetarisch, Mehrwegverpackungen, Regionalität, Saisonalität, Bio, Tierwohl und Maßnahmen gegen Lebensmittelverschwendung. Während einzelne Aspekte – wie zum Beispiel vegane Speisen – durchaus von den Expertinnen und Experten als Trend betrachtet werden, machen sie auch deutlich, dass die Nachhaltigkeit insgesamt eigentlich nicht nur als Trend zu behandeln sei:

„An dieser Stelle darf man gar nicht mehr von einem Trend sprechen. Das Thema ist im 'Mainstream' angekommen und muss wahrgenommen, gelebt & umgesetzt werden.“

(Christian Niemeyer, Director – Compass Group)

Expertinnen und Experten unterstreichen mehrfach die Dringlichkeit einer Reaktion auf Klima- und Biodiversitätskrise. Nachhaltigkeit stellt damit keinen Trend im eigentlichen Sinne dar, sondern eine erforderliche tiefgreifende Transformation; sie wird mehr normativ als prognostisch betrachtet. Auch den Betrieben des Außerhausmarktes kommt hier – im Sinne einer Multiakteurs-Verantwortung – Verantwortung zu:

„Unsere Umwelt geht uns alle etwas an und es darf sich kein Unternehmen mehr davor verschließen.“

(Horst-Peter Faßbender, Fachbereichsleiter Cafeterien & Kioske – MediClin à la carte GmbH)

Dieser Verantwortung auch gerecht zu werden, fordern Kundinnen und Kunden zunehmend ein.

„Und gerade wir als Kinder- und Schulverpfleger haben natürlich die Verantwortung unseren Kindern gegenüber, die Welt in einem bestmöglichen Zustand zu hinterlassen.“

(Stefan Lehmann, Geschäftsführer – Lehmanns Gastronomie GmbH)

Zum Hintergrund seien außerhalb der empirischen Erhebung einige Entwicklungen illustrierend genannt: Einrichtungen und Behörden berücksichtigen bereits diverse Nachhaltigkeitskriterien, wie beispielsweise Anfahrtswege oder Lieferanten, in ihren Ausschreibungen, zum Beispiel für Verpflegungsangebote in Kitas oder Schulen. Zudem werden mehr und mehr politische Vorgaben gemacht: So wurde beispielsweise 2021 angekündigt, dass alle Kantinen von Behörden und Einrichtungen der Bundesverwaltung bis 2025 einen Bio-Anteil von mindestens 20 % aufweisen sollten. Kaffee, Tee, Kakao und Bananen sollen ausschließlich aus nachhaltigem Anbau und fairem Handel bezogen werden; für Fleisch gilt, dass es aus tierschutzgerechter Nutztierhaltung kommen solle (vgl. BMEL 2021a).

Die Nachfrage nach nachhaltigen Leistungen schätzen die Expertinnen und Experten als auch in Zukunft steigend ein. Betriebe, die dieses Kriterium dann nicht erfüllen oder zumindest für die Kunden (bzw. den Vertragspartner/die Vertragspartnerin) nicht nachvollziehbar erfüllen, kommen gar nicht mehr in Frage, weshalb Transparenz und (Nachhaltigkeits-)Kommunikation äußerst bedeutsam sind. Expertinnen und Experten beschreiben den Mehrwert einer nachhaltigen Wahl bzw. Kaufentscheidung aus Kundensicht mit einem „guten Gefühl“. Hierzu sei ergänzt, dass dieses gute Gefühl nur in seltenen Fällen aus der Mahlzeit selbst resultieren kann, denn es ist beispielsweise einer Karotte nicht anzusehen, ob sie biologisch erzeugt wurde, und auch der Bolognese-Sauce lässt sich nicht entnehmen, aus welcher Art Tierhaltung die Fleischkomponente hervorging. Es bedarf also der Vermittlung dieses emotionalen Mehrwerts („gutes Gefühl“) durch entsprechende, insbesondere kommunikative Maßnahmen.

Darüber hinaus trägt Kommunikation dazu bei, Verständnis bei Verbraucherinnen und Verbrauchern zu schaffen, zum Beispiel dafür, dass ein Betrieb – sofern er auf Regionalität und Saisonalität setzt – bestimmte Speisen nicht dauerhaft bzw. ganzjährig verfügbar hat. In der klassischen Gastronomie kommt hierbei der Speisekarte als Vertriebs- und Informationsinstrument eine tragende Rolle zu (vgl. Petras/Jakob 2022). Kommuniziert werden kann auch über Tischaufsteller, Plakate, Tafeln, Tischsets, Info-Bildschirme, die Website, das Intranet, die Sozialen Medien, Apps etc.

Doch wirtschaftliches Potential bieten nicht nur mögliche nachhaltigkeitsbedingte Mehreinnahmen (Absatzmengen, Preisspielräume), sondern auch das Reduzieren von Lebensmittelabfällen und damit das Reduzieren von betriebsbedingten, operativen Kosten:

„Wenn alleine Food Waste & Verschwendung deutlich minimiert werden, können unglaublich große Beträge eingespart werden. Verschwendung bedeutet ja nichts anderes als Ineffizienz.“

(Theresa Geisel, Geschäftsführerin – Food & Health GmbH)

Auch hier seien einige Daten zur Illustration ergänzt: Auf die Außerhausverpflegung entfallen circa 14 % der gesamten deutschen Lebensmittelabfälle, das entspricht bei einer Gesamtabfallmenge von rund zwölf Millionen Tonnen 1,7 Mio. Tonnen, die in Betrieben des Außerhausmarktes entstehen (vgl. BMEL 2021c). Dieser Problematik widmete sich von 2019 bis 2021 das Dialogforum Außerhausverpflegung, das vom WWF Deutschland koordiniert wurde. In diesem Rahmen wurden zwölf Modellprojekte durchgeführt, die zeigten, dass schon einfache Maßnahmen, wie zum Beispiel das tägliche Prüfen der Lagerbestände und eine flexible Menüplanung, genügen können, um eine Reduzierung der Lebensmittelabfälle von bis zu 25 Prozent zu erreichen.

Die gesamten vom Dialogforum erarbeiteten Handlungsempfehlungen für den Außerhausbereich können über die Website „Zu gut für die Tonne“^[3] eingesehen werden. Neben den Maßnahmen, die die internen Betriebsabläufe betreffen, sind auch solche Maßnahmen gelistet, die sich an Mitarbeitende oder Gäste richten, so zum Beispiel das Sensibilisieren des Küchenpersonals durch Schulungen oder das aktive Anbieten von Mitnahmeboxen über Tischaufsteller oder dergleichen. Deutlich wird hier auch, dass den Betrieben des Außerhausmarktes eine Multiplikator-Rolle zugeordnet wird (vgl. Dialogforum Außer-Haus-Verpflegung 2022).

Insgesamt schätzt die Mehrheit der Expertinnen und Experten das wirtschaftliche Potential der Nachhaltigkeit als sehr hoch ein. Teilweise wird Nachhaltigkeit auch als obligatorisch beschrieben, um zukünftig überhaupt noch wirtschaftlichen Erfolg haben zu können. Dem stehen jedoch einige wenige Expertenmeinungen gegenüber, die das wirtschaftliche Potential eher geringer einschätzen. Allerdings gibt es keinen Experten und keine Expertin, die die Bedeutung der Nachhaltigkeit für heute und die kommenden Jahre anzweifelt. Alle Beteiligten unterstreichen, dass es sich bei Nachhaltigkeit und Gewinnstreben um komplementäre Ziele handeln kann und muss.

Als zentrales Handlungsfeld identifizieren die Expertinnen und Experten in erster Linie eine Überarbeitung der Angebote: Ressourcenleichte Angebote sind gefragt. Das sind insbesondere vegane und vegetarische Angebote, zum Beispiel mit Proteinalternativen, wie Tofu oder Hülsenfrüchten, aber auch fleischarme bzw. fleischreduzierte Angebote.

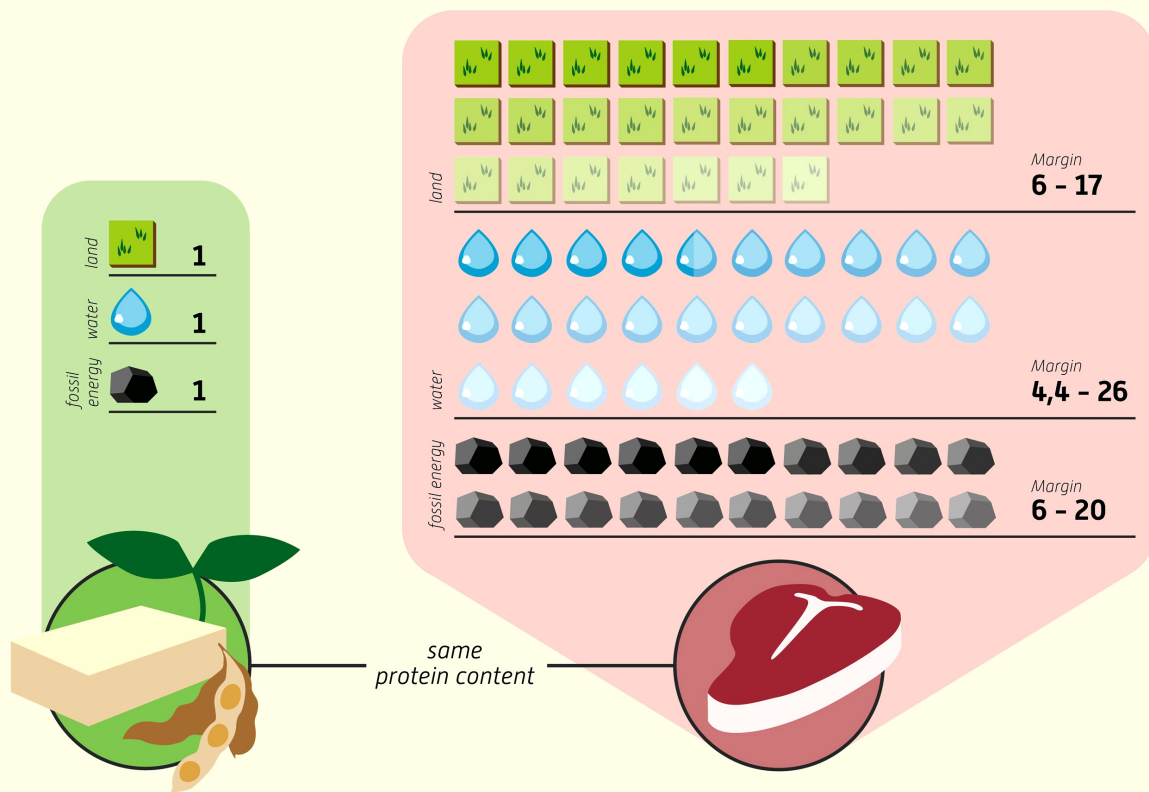
Auch hier soll zusätzlich zur empirischen Delphi-Studie auf einige Grundlagen hingewiesen werden: Vegetarische und vegane Ernährungsformen gelten als ressourcenleicht(er) und daher als nachhaltigere Ernährungsweisen (vgl. Willet et al. 2019).

[3] <https://zugutfuerdietonne.de/>

Die Gründe visualisiert Abbildung 7: Sie vergleicht den notwendigen Ressourceneinsatz zur Erzeugung einer bestimmten Proteinmenge, wenn diese Proteine a) aus Soja und damit aus rein pflanzlichen Quellen oder b) aus tierischen Quellen – hier Fleisch[4] – stammen.

Meat and soy products: Comparison of environmental effects

With the same protein content, much more land, water and fossil energy is consumed for the production of meat than for the production of soy-based vegetable products.



Data: Reijnders, Soret 2003 [Production in industrialized countries as a reference]

CC BY-ND 4.0 Ecologic Institute 2019

Abbildung 7: Ressourceneinsatz Soja vs. Fleisch
Quelle: Ecologic Institute 2019 (CC BY-ND 4.0)

Diese Unterschiede kommen nicht nur durch die Tierhaltung selbst, sondern auch durch den Anbau von Futtermitteln (u. a. Landnutzung, Einsatz von Pestiziden, Monokulturen), Transport, Schlachtung und Weiterverarbeitung (Emissionen, Energienutzung etc.) der Tiere zustande (vgl. Heinrich-Böll-Stiftung et al. 2021). Trotz guter Argumente – wie sie beispielsweise Abbildung 7 exemplarisch visualisiert – werden aber auch weiterhin viele Menschen nicht auf Fleisch verzichten und einige ihren Fleischkonsum auch nicht reduzieren (vgl. Nutrition Hub/BLE 2022, S. 22). Die Betriebe des Außerhausmarktes sind daher gefragt, beide Enden des Kontinuums zu bedienen und dabei das Angebot von Fleischgerichten so nachhaltig wie eben möglich auszugestalten. Das heißt insbesondere, den Fleischanteil zu reduzieren oder variabel (zum Beispiel je nach Gastwunsch) zu gestalten und auch darauf zu achten, dass das verarbeitete Fleisch aus guten Haltungsbedingungen ist.

[4] Das in Abbildung 7 dargestellte Ergebnis für Fleisch lässt keine Rückschlüsse auf andere tierische Produkte zu. Milch, Milchprodukte und Eier unterscheiden sich deutlich von den Werten für Fleisch. Auch Fleisch an sich (zum Beispiel Geflügel vs. Rind) hat je nach Tier und Erzeugung einen unterschiedlichen Ressourcenverbrauch, was hier als „Margin“ (von – bis) dargestellt ist.

Weitergedacht ...

Proteinalternativen können auch Insekten sein: Die FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) nimmt an, dass Insekten in Zukunft wesentlich zur Ernährung der Weltbevölkerung beitragen werden. Die Klimabilanz von Insekten ist dabei deutlich besser, als die von Fleisch (vgl. FAO 2013). Auch Milchalternativen – Pflanzendrinks – sind zumeist eine ressourcenleichtere Wahl als Kuhmilch*. Der Absatz pflanzlicher Milchalternativen, wie Soja-, Hafer-, Reis- oder Mandelmilch, ist in den vergangenen Jahren konstant gewachsen: 2020 um 48,2 Millionen Kilogramm im Vergleich zum Vorjahr, das entspricht einem Zuwachs von über 40 % (vgl. Lebensmittel Praxis 2021). Auf die steigende Nachfrage reagierte 2022 etwa die Deutsche Bahn, sie führte Hafermilch als Alternative zu Kuhmilch in den Bordbistros von IC- und ICE-Zügen ein (vgl. DB 2021). Unabhängig davon wird Hafermilch auch kritisch diskutiert, da sie ein hoch verarbeitetes Produkt der Lebensmittelindustrie ist. Milch hingegen ist ein Primärprodukt, das teilweise auf Flächen „entstehen“ kann, auf denen keine Felderwirtschaft möglich wäre, so zum Beispiel auf dem bergigen Gelände von Allgäu oder Alpen (vgl. Balzter 2022). Unbestritten ist hingegen, dass Leitungswasser gegenüber Mineralwasser die nachhaltigere Wahl ist, vor allem, weil auf Transport und Verpackung verzichtet werden kann (vgl. UBA 2020). In der Gastronomie hierzulande ist es dennoch nicht üblich, bisweilen sogar gar nicht gerne gesehen, wenn Gäste nach Leitungswasser verlangen. In Frankreich hingegen haben Restaurantbesucherinnen und -besucher sogar einen gesetzlichen Anspruch auf eine kostenlose carafe d'eau (französisch: eine Karaffe Leitungswasser) (vgl. Simon 2017). Ob es kostenlos zur Verfügung gestellt werden sollte, ist sicher in Frage zu stellen, da auch Service, Abfüllung, gegebenenfalls Filtern, Kühlen und Reinigen, Kosten verursachen. Aber: Dass Leitungswasser angeboten werden sollte, steht – aus der Perspektive der Nachhaltigkeit heraus – nicht in Frage. In der Gemeinschaftsgastronomie könnte dies zum Beispiel über Wasserspender gelöst werden.

* Es kommt auf die verarbeiteten Pflanzenteile (zum Beispiel Sojabohne, Hafer, Reis, Mandel, Lupine, Cashewkerne), deren Herkunftsland oder -region und die zum Vergleich herangezogene Kuhmilch (Weide- vs. Stallhaltung, Herkunftsland oder -region) an.

Nachhaltigkeit wird im Zusammenhang mit der Gastronomie häufig auf das Speisen- und Getränkeangebot reduziert (vgl. Strassner 2005, S. 154). Das lässt sich insbesondere damit erklären, dass sich Nachhaltigkeit für Gäste in erster Linie in den Angeboten – und damit insbesondere im Essen und Trinken – zeigt. Nachhaltigkeit betrifft aber den gesamten Betrieb – sozial, ökologisch und ökonomisch. Weitere Handlungsfelder wären demnach:

- Einkauf und Beschaffung: Kriterien über Preis und Geschmack hinaus einbeziehen, zum Beispiel: Ressourcenverbrauch, Saisonalität, Fairtrade, Bio und/oder Tierwohl. Auf faire Lieferantenbeziehungen und kurze Transportwege achten.
- Produktion: möglichst sparsam mit Ressourcen umgehen (Wasser, Energie)
- Faire, transparente Preise: Nicht nachhaltige Gerichte sollten teurer sein als ressourcenleichte Speisen (True-Cost-Ansatz). Kostenseitig ist das in der Regel gut darstellbar, da durch den Fleischverzicht bzw. die -reduktion auch der Wareneinsatz deutlich geringer ist.

- Kommunikation: geeignete, authentische, glaubwürdige Kommunikationsmaßnahmen, die Transparenz schaffen und die Produktherkunft oder die Produktionsbedingungen offenlegen: zum Beispiel durch entsprechende Label (bspw. Fairtrade, demeter). Aktuell arbeiten in Deutschland verschiedene Forschergruppen an einer Nachhaltigkeitskennzeichnung für Lebensmittel. Im Jahr 2021 startete an der DHBW Heilbronn das Projekt VereNa – Vermittlung relevanter Nachhaltigkeitsinformationen. Ziel ist es, eine für Konsumentinnen und Konsumenten verständliche Kennzeichnung zu entwickeln, die zu nachhaltig(er)en Konsumententscheidungen führt.[5]
- Abfall reduzieren: Entlang der gesamten Wertschöpfungskette Lebensmittelabfälle und Verpackungsmüll reduzieren, auf Mehrwegsysteme umsteigen; nicht nur ausgewählte Teile eines Tieres verarbeiten (Nose-to-Tail-Konzepte).
- Faire, transparente Entlohnung für Mitarbeitende und Lieferanten.
- ...

[5] Weitere Informationen unter www.heilbronn.dhbw.de/verena
 [6] Food-Literacy ist eine Schlüsselkompetenz, die dazu befähigt, den eigenen Essalltag selbstbestimmt, verantwortungs- und genussvoll zu gestalten (vgl. Jakob et al. 2021)

Insgesamt betrachtet hat der Außerhausmarkt so über nachhaltig(er)e Angebote die Chance, auch die Handlungsmuster der Verbraucherinnen und Verbraucher positiv zu prägen (vgl. DGE o. J.) und ebenso in vor- oder nachgelagerte Stufen der Wertschöpfungskette hinein zu wirken. Aufgrund dessen, dass sich die Handlungsfenster schließen, in denen der Klima- und der Biodiversitätskrise noch wirksam entgegengewirkt werden kann, fordern Aktivistinnen und Aktivisten, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler vom Außerhausmarkt aber nicht nur nachhaltig(er)en Konsum zu ermöglichen, sondern diesen auch aktiv voranzutreiben. Insbesondere Betriebe der öffentlichen Hand, von ihr subventionierte oder verpachtete Betriebe (zum Beispiel Hochschul- und Schulmensen) haben zudem einen Food-Literacy-Auftrag[6] (vgl. Pfefferle et al. 2021; Speck et al. 2021). Aber auch alle anderen Betriebe können durch Information, Entscheidungsarchitektur (zum Beispiel Buffetanordnung) oder Nudging nachhaltig(er)en Konsum fördern. Nudging heißt, Entscheidungen zum Beispiel durch Voreinstellungen (Beispiel: es gibt immer einen Apfel zum Essen dazu) oder Erinnerungen (zum Beispiel Plakate) gezielt zu beeinflussen. Einen weiteren Hebel stellt die Preisgestaltung dar, indem nachhaltig(er)e und damit in der Regel auch gesündere Alternativen günstiger als zum Beispiel Fleischgerichte angeboten werden. Ziel all dieser Maßnahmen ist es, Konsumentinnen und Konsumenten die nachhaltig(er)e Wahl zu erleichtern und sie so zum Standard, statt zur Ausnahme, zu machen.

Zahlreiche weitere konkrete Ansatzpunkte für eine nachhaltig(er)e Gemeinschaftsverpflegung bietet auch Whitepaper #2 aus der Schriftenreihe *BWL-Food Management*: Schramm, Cora et al. (2020): *Nachhaltigkeit für eine gesunde Mittagspause – Handlungsmöglichkeiten für die Betriebsverpflegung*. Heilbronn 2020, kostenlos zum Download unter www.food-management.online

GESUNDHEIT

(11 Expertinnen und Experten nahmen hierzu Stellung)

Das Thema Gesundheit ist durch die Corona-Pandemie weiter in den Fokus gerückt, unter anderem auch deshalb, weil Übergewicht schwere Corona-Verläufe begünstigt und der Ernährungsstatus Einfluss auf die Immunabwehr nimmt (vgl. Hauner 2020). Gesunde Ernährung ist also tagtägliche Prävention, beugt Krankheiten und Übergewicht vor, hilft, fit zu bleiben, leistungsfähig zu sein oder bis ins hohe Alter vital zu bleiben (vgl. Pfefferle et al. 2021). Kurzum: Es gibt eine Vielzahl von Gründen, die für eine gesundheitsorientierte Ernährung sprechen (vgl. DGE 2016).

„Ernährung wird in der Zukunft noch mehr Dreh- und Angelpunkt für gesundheitliche Themen. Der Markt muss sich dieser Verantwortung bewusst sein und sich dem Thema intensiv annehmen.“

(Ralf Knieps, Spezialist Gastronomie- Workplace und Infrastrukturmanagement – AXA Konzern AG)

Zur Einordnung sei gesagt, dass Ernährung natürlich nicht mit Gastronomie gleichzusetzen ist. Aber Essen ist nun einmal ein zentraler Bestandteil (wenn nicht der Bestandteil[7]) der gastronomischen Leistung.

Die Ergebnisse der Delphi-Studie zeigen, dass die Branche nicht umhinkommen wird, sich auf das wachsende Gesundheits- und Ernährungs-bewusstsein der Gäste einzustellen. Gesundheitsförderliches Essen kann also aus ökonomischen Gründen angeboten werden, beispielsweise um höhere Preise (und Margen) zu realisieren, um bestimmte Zielgruppen zu bedienen oder zu erschließen. Ähnlich wie zuvor beim Thema Nachhaltigkeit nutzen die Expertinnen und Experten aber auch im Kontext der Gesundheit den Begriff der Verantwortung (siehe Zitat oben). Einer Verantwortung gerecht zu werden, geht über den Trendbegriff hinaus – denn einem Trend zu folgen oder nicht ist eine Option, Verantwortung hingegen impliziert Obligation oder mindestens Selbstverpflichtung.

Dieser Verantwortung gerecht zu werden, ist laut den Expertinnen und Experten vor allem in solchen Situationen bedeutsam, in denen Verbraucherinnen und Verbraucher nicht wählen können, da es beispielsweise nur ein Betriebsrestaurant oder nur eine Schulmensa gibt. Kinder bekommen hier nicht selten die einzige warme Mahlzeit am Tag, gleichzeitig sind Kindes- und Jungendalter die Lebensphasen, in denen die Ernährungsgewohnheiten für das weitere Leben geprägt werden (vgl. Nutrition Hub/BLE 2022). Zahlen des NOZ[8] und des Statistischen Bundesamtes machen deutlich, dass der Großteil der betreuten Kinder (0–7 Jahre) sogar mehrere Mahlzeiten täglich in einer Einrichtung einnimmt (vgl. NOZ 2020). Damit können die Verpflegungs-Dienstleistenden das Ernährungslernen der Kinder wesentlich begleiten und mitgestalten – die Dienstleistungen der Gastronominnen und Gastronomen sind damit weit mehr als reine Versorgungsleistungen (vgl. Schulz-Greve 2019). So beschreibt es auch die FAO im School Food and Nutrition Framework: „A healthy school food environment enables and encourages the school community (children, adolescents, families, school staff, etc.) to make food choices that contribute to better diets“ (FAO 2019, S. 11). Auch betriebliche Verpflegungsleistungen über Kantinen oder Kioske können einen positiven Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen. Allein in Deutschland essen täglich 9,5 Mio. Menschen in Betriebsrestaurants oder Kantinen[9] (vgl. DEHOGA 2020). Ein solch positiver Einfluss wäre nicht nur im gesundheitlichen Interesse der Mitarbeitenden selbst, sondern auch im Interesse der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. Sie dürfen auf leistungsfähige, gesunde und eventuell sogar zufriedener Mitarbeiterinnen hoffen (vgl. Schramm et al. 2020). Zudem kann eine attraktive Betriebsverpflegung ein Vorteil im „War for Talents“[10] sein (vgl. Pfefferle et al. 2021).

[7] Anders stellt sich die Situation in der getränkegeprägten Gastronomie, beispielsweise in einer Bar, dar.

[8] NOZ = Nationales Qualitätszentrum für Ernährung in Kita und Schule

[9] Die Zahl bezieht sich auf die Zeit vor der Corona-Pandemie.

[10] „War for talents“ beschreibt den Kampf um qualifizierte Nachwuchs- und Fachkräfte.

Das Thema Gesundheit zeigt sich im Außerhausmarkt bereits jetzt in den unterschiedlichsten Facetten. Die Expertinnen und Experten nennen beispielhaft:

- die Nachfrage nach No- oder Low-Carb-Gerichten. Insbesondere bei jüngeren Zielgruppen geht es im Zuge der Ernährung auch um körperliche Attraktivität (Muskelaufbau, Schlank-Sein etc.).
- den steigenden Bedarf an Proteinalternativen, zum Beispiel Hülsenfrüchten oder Nüssen. Einordnend sei hier hinzugefügt, dass sich in Deutschland – gemäß dem Ernährungsreport 2021 – bereits 10 % der Menschen vegetarisch und weitere 2 % vegan ernähren (vgl. BMEL 2021b), unter anderem aus gesundheitlichen Gründen. Zudem gibt es eine immer größer werdende Gruppe von Flexitariern, die zwar unregelmäßig, aber immer wieder auf Lebensmittel tierischen Ursprungs verzichtet.
- die Nachfrage nach sogenannten „frei-von“-Lebensmitteln (laktosefrei, fructosearm etc.). Die DGE beschrieb dieses Phänomen bereits 2016: Lebensmittelallergien und -unverträglichkeiten fanden in den vergangenen Jahren ein großes öffentliches Interesse, was unter anderem dazu führt, dass Verbraucherinnen und Verbraucher „frei-von“-Lebensmittel auch ohne spezifische medizinische Indikation nachfragen (vgl. DGE 2016).
- den Trend „Clean Eating“. Clean Eating gilt als Lifestyle-Ernährungsform („Diät“), bei der Vollwertprodukte und möglichst unverarbeitete Lebensmittel im Fokus stehen, typischerweise wird auf Zusatzstoffe, wie zum Beispiel Geschmacksverstärker oder Zucker, verzichtet.
- das steigende Qualitätsbewusstsein von Verbraucherinnen und Verbrauchern und den damit einhergehenden Wunsch nach Transparenz, zum Beispiel bezüglich des Convenience-Anteils.

Infobox ...

Vegetarische Ernährungsweisen zeichnen sich dadurch aus, dass auf Lebensmittel, für die Tiere getötet werden müssen, verzichtet wird. Über die Lebensmittelauswahl lässt sich der Vegetarismus weiter untergliedern in Lakto-Ovo-Vegetarier (Meiden von Fleisch und Fisch), in Lakto-Vegetarier (Meiden von Fleisch, Fisch und Eiern), in Ovo-Vegetarier (Meiden von Fleisch, Fisch und Milch) sowie in Veganer, die auf sämtliche vom Tier stammenden Nahrungsmittel verzichten, so zum Beispiel auch auf Honig (vgl. Leitzmann/Keller 2010).

Weiterhin gibt es die sogenannten Flexitariern, die zwischen vegetarischen und Mischkost-Mahlzeiten pendeln, insgesamt aber weniger Fleisch und Fisch verzehren als Mischköstlerinnen und -köstler. Eine pflanzenbasierte Ernährung (Englisch: plant-based) bezeichnet hingegen eine Ernährungsweise, die pflanzliche Lebensmittel in den Vordergrund stellt, aber nicht zwangsläufig eine rein pflanzliche, vegane Ernährung, sondern eine, die sie mit Lebensmitteln tierischen Ursprungs in geringen Mengen ergänzt.

Aus den Ausführungen der Expertinnen und Experten geht auch hervor, dass die Definition von Qualität gesundheitliche Aspekte, wie zum Beispiel die Frische oder den Verarbeitungsgrad, enthalten sollte. Hieran anschließend könnte es also künftig auch darum gehen, den Qualitätsbegriff neu zu denken oder um die Gesundheitsförderung zu erweitern. Gesundheitsförderung sollte dann aber nicht mit Askese gleichgesetzt werden, im Gegenteil: Es geht darum, schmackhafte, aber gesundheitsförderliche Angebote zu schaffen. Der Ernährungsreport 2021 beschreibt, dass für 99 % der Deutschen der Geschmack das wichtigste Kriterium beim Essen ist. Aber er ist eben nicht das einzige Kriterium, denn für immerhin 91 % ist es zudem wichtig, dass das Essen gesund ist (vgl. BMEL 2021b).

Da für viele Verbraucherinnen und Verbraucher – insbesondere für jüngere Zielgruppen – schon heute Gesundheitsförderung, Qualität und Genuss ineinandergreifen, sehen die Expertinnen und Experten auch großes ökonomisches Potential darin, die eigenen Angebote im Sinne der Gesundheitsförderung zu überarbeiten. Ein solches, angepasstes Repertoire hätte dann auch das Potential, neue, gesundheitsbewusste Zielgruppen zu erschließen und zu binden. Einige Expertinnen und Experten sehen auch preisliche Spielräume, da Verbraucherinnen und Verbraucher bereit sind, für den Mehrwert gesünderer Speisen und Getränke auch mehr zu bezahlen. Diese Spielräume könnten bei kostenbewusstem Einkauf und Management zu höheren Margen führen.

Die Expertinnen und Experten gehen weiterhin davon aus, dass sich das Thema Gesundheit in Zukunft auch in personalisierten Angeboten zeigen wird. Personalisiert bezeichnet Angebote, die auf die individuelle Konstitution und die spezifischen Bedürfnisse und Bedarfe einer Person zugeschnitten sind. Es zeigen sich Schnittmengen zur Individualisierung (siehe S.34).

Zentrale Handlungsfelder der Gesundheit sind, nach den Ausführungen der Expertinnen und Experten, die Angebote sowie die begleitende Kommunikation:

Angebote: Gesundheitsorientierte, frische und vollwertige Angebote schaffen. Verzicht auf hochverarbeitete Produkte, Convenience-Produkte und Produkte mit Zusatzstoffen oder hohem Fett-, Salz- oder Zuckergehalt. Die Expertinnen und Experten empfehlen dabei eine Zusammenarbeit mit Krankenkassen oder dem betrieblichen Gesundheitsmanagement (kurz: BGM).

Insbesondere die Verpflegung unterwegs (zum Beispiel Snacks am Bahnhof) scheint – gemäß den Expertinnen und Experten – in Sachen Gesundheit noch Optimierungspotential und damit Handlungsbedarf aufzuweisen.

Infobox ...

Das BGM umfasst sämtliche betriebliche Bemühungen, die „Arbeit“ gesundheitsförderlich zu gestalten. Eine Säule des BGM ist die Betriebliche Gesundheitsförderung (kurz: BGF); in diesem Bereich arbeiten auch zunehmend spezialisierte Ernährungsfachkräfte mit den Verpflegungsdienstleistenden zusammen (vgl. Bundeszentrum für Ernährung 2019).

Weitergedacht ...

Auch kindgerechte Speisen wären künftig mitzudenken: So beschreibt beispielsweise Hesecker eine unlängst durchgeführte Analyse von Kinderspeisekarten mit dem Ergebnis, dass sich diese in der Regel auf acht bis zehn gängige Standardgerichte beschränken: „Frittierte Kartoffeln in jeglicher Form – mit Ketchup oder Mayo – scheinen ein absolutes Muss, gefolgt von paniertem Schnitzelchen von Schwein, Huhn oder Pute, Kinderburgern, Fischstäbchen oder Chicken Nuggets, Würstchen, Pizza Margherita und Spaghetti mit Tomatensauce sowie Milchreis – alles Gerichte mit hoher Energiedichte bei geringer Nährstoffdichte, oft fett- und womöglich kochsalzreich [...]“ (Hesecker 2022, o. S.).

Kommunikation: Durch Kommunikation können gesundheitliche Mehrwerte vermittelt und sichtbar gemacht werden. Hierbei können auch Instrumente wie beispielsweise der Nutri-Score komplexitätsreduzierend wirken. Das Unternehmen „apetito“ beispielsweise nutzt den Nutri-Score bereits (vgl. apetito 2022). Darüber hinaus könnte auf Werbung für nicht gesundheitsförderliche Angebote auch gänzlich verzichtet werden.

„Auch mit Corona ist der Außenmarkt wichtig geblieben, indem man Speisen nach Hause bestellt. Viele Speisen sind aber für den Transport ungeeignet und kommen kalt oder mit verändertem Geschmack an. Durch neue Rezepturen kann man dort Vorteile kreieren, so dass die Verpflegung für Außenhaus convenient und gesund ist.“

(Dr. Simone Frey, Geschäftsführerin – Nutrition Hub)

Gleichzeitig kann eine gesundheitliche Bedrohungslage auch zu einem Risiko für die Branche werden, wie die Corona-Pandemie zeigte. Kontaktbeschränkungen und Masketragen verhinderten Essen und Trinken in Gemeinschaft. So brachen die Umsätze der Branche in den Corona-Jahren ab 2020 teils dramatisch ein (siehe S.11). Auf derartige Situationen gilt es – auch künftig – vorbereitet zu sein, um flexibel und innovativ reagieren zu können.

Zur Einordnung: Die Corona-Pandemie führte dazu, dass immer mehr Deutsche ihr Essen liefern lassen: Nur 33 % der Deutschen haben im Ernährungsreport 2021 angegeben, noch nie fertiges Essen nach Hause geliefert bekommen zu haben (vgl. BMEL 2021b). Der pandemische Ausnahmezustand verlangt Innovation, Flexibilität und Mobilität von den Akteuren des Außenmarktes. Wie immer im Innovationskontext kann derjenige, der schnell und flexibel agiert, mit den sogenannten First Mover Advantages rechnen. First Mover Advantages sind Vorteile, die daraus resultieren, dass ein Akteur eine Marktlücke schneller zu füllen oder ein Bedürfnis schneller zu stillen in der Lage ist als die Konkurrenz. Hierdurch eröffnen sich Preisspielräume und die Möglichkeit, neue Kundenkreise zu erschließen.

Infobox ...

Eine nachhaltig(er)e Ernährung ist auch gesundheitsförderlich
Die Deutsche Gesellschaft für Ernährung (DGE) bedient sich in ihrer aktuellen Definition von nachhaltiger Ernährung der vom WBAE -Gutachten geprägten Formulierung einer „nachhaltigen Ernährung“, um damit zu verdeutlichen, dass es sich dabei um einen laufenden Prozess, den gegenwärtigen Kenntnisstand und (noch) keine endgültige Zielerreichung handelt (vgl. DGE 2021). Insgesamt kennt eine nachhaltig(er)e Ernährung vier Zielbereiche (die „big four“): Gesundheit, Soziales, Tierwohl und die Umwelt (vgl. WBAE 2020). An diesen vier Zielen muss sich ein Betrieb – dessen Kerngeschäft Essen ist – im Kontext einer nachhaltig(en) Ernährung messen lassen. „Ernährung verknüpft [...] die individuelle und kollektive Gesundheit mit Klima- und Umweltschutz, denn eine gesunde Ernährung ist oft auch besser für Umwelt und Klima“ (Speck et al. 2021). Im Zusammenhang damit ist in erster Linie der Fleischkonsum zu diskutieren. Die Deutschen aßen im Schnitt 2019 fast 60 Kilogramm Fleisch pro Person und Jahr.

Um Klima und Biodiversität – aber auch die eigene Gesundheit – zu schützen, müssten die Industrieländer – dazu gehört Deutschland – den durchschnittlichen Fleischkonsum mindestens halbieren (vgl. Graf/Hutter 2020; Heinrich-Böll-Stiftung et al. 2021). Die DGE empfiehlt im Zuge einer gesunden Ernährung (Die 10 Regeln der DGE): „Wenn Sie Fleisch essen, dann nicht mehr als 300 bis 600 g pro Woche“ (DGE 2017). Mit einem – auf Speisekarten durchaus gängigen – 400g-Steak wäre dann mit nur einer Mahlzeit bereits die Wochenmenge erreicht.

Die DGE entwickelte im Auftrag des BMEL Qualitätsstandards für ein gesundheitsförderliches und nachhaltige(re)s Angebot in der Gemeinschaftsverpflegung. Die DGE-Qualitätsstandards fordern ein „[...] Verpflegungsangebot, das Gemüse, Salat, Obst und Getreideprodukte bevorzugt und lediglich durch tierische Lebensmittel ergänzt wird. So begrenzen die Vorgaben der DGE-Qualitätsstandards zum Beispiel das Fleischangebot in der Betriebsverpflegung auf zwei Portionen innerhalb einer Mittagsverpflegung über fünf Tage“ (DGE o.J.). Bei Entsprechen können sich Betriebe der Gemeinschaftsverpflegung zertifizieren lassen, was wiederum Transparenz für Verbraucherinnen und Verbraucher schaffen kann.

KONNEKTIVITÄT & DIGITALISIERUNG

(6 Expertinnen und Experten nahmen hierzu Stellung)

*„Konnektivität bzw. Digitalisierung wirkt in zwei Richtungen: Zum einen bei der Optimierung der Prozesse (vom Rohstoff bis zur Verarbeitung und bis auf den Teller). Zum anderen bei der Kommunikation und Ansprache der Kund*innen inkl. der Sammlung von Daten und Wissen.“*

(Olaf Hohmann, Mitglied der Geschäftsleitung – EHI Retail Institute)

Obiges Zitat verdeutlicht, dass die Expertinnen und Experten die Begriffe Konnektivität und Digitalisierung in weiten Teilen gleichsetzen, obwohl die Digitalisierung genaugenommen das Vehikel und die Konnektivität ein mögliches Ergebnis darstellt. Konnektivität ist das Ergebnis digitaler Vernetzung – diese virtuellen Netzwerke können zwischen Maschine und Maschine, zwischen Mensch und Maschine oder zwischenmenschlich sein (vgl. Zukunftsinstitut o. J.). Dies zeigt aber auch, dass sich der Außerhausmarkt zunächst mit der Digitalisierung auseinandersetzen muss, um die Möglichkeiten und Potentiale der Konnektivität für sich nutzen zu können. Insbesondere hier gibt es jedoch – gemäß den Expertinnen und Experten – noch einiges aufzuholen:

„Gastronomie hat zu lange die Digitalisierung verpasst oder sie den Aggregatoren überlassen, der Kunde will aber jetzt digitale Convenience nutzen.“

(Jochen Pinsker, Industry Advisor Foodservice Europe - npdgroup deutschland GmbH)

Unter „digitaler Convenience“ dürfte insbesondere die Vereinfachung von Kundenschnittstellen zu fassen sein, so zum Beispiel digitale Bestell- und Reservierungsmöglichkeiten oder Bezahlssysteme. In Click & Collect Systemen[11] sehen die Expertinnen und Experten den größten Mehrwert für den Außerhausmarkt. Diese Systeme sorgen für Vereinfachung und reduzieren den Aufwand – sie sind eben convenient.

[11] Click & Collect beschreibt eine Online-Bestellung, die mit zeitlichem Versatz in einer stationären Entität abgeholt wird.

Solche digitalen Lösungen verändern aber auch die Rolle der Gastronomie-Mitarbeitenden und deren notwendige Anzahl im operativen Geschehen – insbesondere die der Service-Mitarbeitenden.

„Eine Schlüsselrolle nehmen dort die Gastgeber ein. Klassische Servicemitarbeiter braucht es immer weniger, denn im Foodservicebereich kann mittlerweile auch digital bestellt werden und Servicepersonal bekommt einen neuen Stellenwert: Solche Gastgeber handeln wie eine Art Concierge, Enabler oder Facilitator“

(Christian Hamerle, Head of Food Service Innovation - Food Service Innovation Lab by Dussmann)

Um die persönliche Schnittstelle zum Kunden – trotz „digitaler Convenience“ – also nicht zu verlieren, ist es am Gastgeber selbst, die eigene Rolle neu zu definieren und sie auszufüllen. Das heißt: präsent und ansprechbar zu sein. Gäste sollten ergo – trotz Digitalisierung – nicht dem rein virtuellen, gegebenenfalls von Algorithmen gesteuerten, Kontakt zum Unternehmen überlassen werden, sondern im Gastgeber oder in der Gastgeberin selbst eine zuverlässige, persönliche Ansprechperson finden.

Digitalisierung bietet viel Raum für Innovationen und individuelle Lösungen. Zentrale Handlungsfelder wären gemäß den Ausführungen der Expertinnen und Experten:

- **Prozessoptimierung**, unter anderem durch Automatisierung und bessere Planungsgrundlagen – Verbesserung von Prozessen durch Automatisierung: Reservierungs-, Bestell- und Online-Bezahlssystemen. Hiermit geht – gerade im Zuge der Coronapandemie – auch der Vorteil der weitestgehenden Kontaktlosigkeit einher. Ein weiterer Aspekt ist der Einsatz von künstlicher Intelligenz, zum Beispiel zur optimierten Planung: Dienstplangestaltung, Einkauf, Lagerhaltung und Reduzierung von Lebensmittelverschwendung.

- **Serviceoptimierung**, unter anderem durch mehr/besseres Kundenwissen – verbessertes Kundenwissen ermöglicht zum Beispiel auch personalisierte Angebote und damit auch Erlebnisse, beispielsweise, indem Kunden wiedererkannt werden oder mit Stammkunden-Vorteilen bedacht werden können.

Die Stellungnahmen der Expertinnen und Experten erlauben folgende Einschätzung: (Mehr) Wissen über Gäste und deren Verhalten ermöglicht Prozessoptimierung und damit auch Kosteneinsparungen. Denn basierend auf diesem Wissen können Angebote überarbeitet, die Planung verbessert und Prozesse zum Beispiel priorisiert, umorganisiert oder gestrichen werden. Effizientere Betriebsabläufe können wiederum zu Kosteneinsparungen im Einkauf, zur Vermeidung von Lebensmittelabfällen oder auch zu einem geringeren Personalbedarf führen, wodurch wiederum die Profitabilität des Betriebs steigen dürfte. Und so ist es nicht weiter verwunderlich, dass die Expertinnen und Experten in der Digitalisierung großes wirtschaftliches Potential für den Außerhausmarkt sehen.

„Kunden sind in der Gastronomie Multiplikatoren – Ratings und Bewertungen passieren weit über die klassischen Instrumente, wie Gault Millau, hinaus. Tripadvisor etc. sind heutzutage wichtig für die Orientierung. International werden solche Bewertungen deutlich stärker eingesetzt als im eher konservativen Deutschland, hier besteht Aufholpotenzial.“

(Prof. Dr. Nicole Graf – Rektorin, DHBW Heilbronn und Initiatorin des Studiengangs BWL-Food Management)

Weitere Handlungsfelder ergeben sich gemäß der Expertinnen und Experten in Kommunikation, Vertrieb und CRM[12]:

[12] CRM = Customer Relationship Management (deutsch: Kundenbeziehungsmanagement)
[13] englisch: Location-based Services (LBS)



Kommunikation und Vertrieb – zum Beispiel via Apps, Social Media, Newsletter, Google Maps und über Bewertungsportale.

- Jeder Gast und jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter ist potentielle*r Multiplikator*in und Sender*in in den sozialen Medien.

Infobox: In einer anderen Studie antworteten auf die Frage: „Zu welchen Themen posten, liken, teilen und kommentieren Sie auf Social-Media-Plattformen?“ 19,3 % der befragten Social-Media-Nutzer*innen auf „Essen, Trinken und Kochen“. Nur „Musik, Kunst und Kultur“ wurden mit 19,4 % häufiger genannt (vgl. agof e.V./DMEXCO 2021).

- Algorithmen können Vertriebsprozesse auch kanal- oder medienübergreifend begleiten und unterstützen.
- Standortbezogene Dienste[13] können potentiellen Gästen, basierend auf positionsabhängigen Daten (zum Beispiel, dann wenn sich diese in ein bestimmtes WLAN-Netz einloggen) selektive Informationen bereitstellen.
- Auch Apps, Web- oder Social-Media-Auftritte von Dritten können hilfreich sein und genutzt werden – so zum Beispiel von Delivery-Anbietern oder Bewertungs-Plattformen. Insbesondere hieraus können sich auch neue Vertriebsmöglichkeiten und Kundengruppen ergeben.

Kundendialog und -bindung – für die Kommunikation mit bestimmten Zielgruppen – insbesondere den jüngeren – ist digitale Kommunikation eine unabdingbare Voraussetzung.

Die Bedeutung digitaler Kommunikation zeigte sich auch während der Lockdowns 2020/21. Digitale Kommunikation war dann oft die einzige Möglichkeit, mit Gästen in Kontakt zu bleiben, Take-Away-Angebote zu kommunizieren und auf eventuelle Corona-Öffnungszeiten und -Regeln hinzuweisen. Gastronominnen und Gastronomen, die vor dem Lockdown bereits ein solides digitales Netzwerk – Konnektivität – hatten, waren hier entscheidend im Vorteil.

Infobox ...

Die wichtigsten Kanäle junger Menschen sind – gemäß der JIM[14]-Studie 2021 WhatsApp, Instagram und YouTube (Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest 2021).

Die Möglichkeiten für Kommunikation, Vertrieb und CRM sind mannigfaltig, ihnen werden jedoch durch die Datenschutzregelungen in Deutschland enge Grenzen gesetzt.

[14] JIM = Jugend, Information, Medien

MODERNE ARBEITSWELT

(6 Expertinnen und Experten nahmen hierzu Stellung)

Alle Expertinnen und Experten beschreiben, dass die Veränderungen in der Büro-Arbeitswelt auch wesentliche Veränderungen für die Branche bedeuten. Dabei spielt der Begriff New Work eine zentrale Rolle:



INFOBOX NEW WORK

Der Arbeitsphilosoph Frithjof Bergmann († 2021) prägte den Begriff New Work. In den Mittelpunkt von New Work stellte er Entscheidungs- und Handlungsfreiheit und damit auch die Freiheit, die Arbeit durch Unproduktives zu unterbrechen oder bestimmte Tätigkeiten zu priorisieren oder zu unterlassen (vgl. Krohn 2021). Es geht um Wahlfreiheit in der Arbeitsgestaltung.

„Ist das deutlich geworden? Es geht um etwas, das sie wirklich, wirklich wollen“
(Frithjof Bergmann nach Krohn 2021).

Die Idee ist, dass Menschen arbeiten, weil sie tun, was sie ohnehin tun wollen. Es geht um Freiheit, Selbstbestimmung und Motivation durch Sinn (vgl. Krohn 2021) und damit auch um eine neue Unternehmenskultur und einen neuen Führungsstil (vgl. Christen 2021). Die Ideen von Frithjof Bergmann wurden beispielsweise von Google aufgegriffen und erfolgreich umgesetzt (vgl. Krohn 2021).

New Work geht damit weit über Homeoffice-Arbeit und Arbeitszeitflexibilisierung hinaus. Es geht auch um einen neuen, menschlicheren Führungsstil, der Stärken fördert, Mitarbeitende wertschätzt und ihnen Freiräume für Kreativität und eigene Entscheidungen gibt.

Nichtsdestotrotz rückten die Expertinnen und Experten die Heimarbeit – das Homeoffice – ins Zentrum der Betrachtungen und damit insbesondere die Arbeitswelten der Kundinnen und Kunden des Außerhausmarktes

„Der Arbeitsplatz der Zukunft ist in den eigenen vier Wänden zu Hause.“

(Oliver Kohl, Prokurist und Mitglied der Unternehmensleitung – Rebional GmbH)

Eine solche Situation birgt gleichermaßen Chancen und Risiken für den Außerhausmarkt: Risiken dahingehend, dass Menschen seltener außer Haus sind und damit in solche Bedarfssituationen geraten – und Kunden- und Umsatzpotentiale für den Außerhausmarkt wegbrechen dürften. Ein Experte schreibt dazu, dass der haushaltseigene Kühlschrank damit plötzlich zum wesentlichen Wettbewerber für den Außerhausmarkt wird. Und in der Tat kochen^[15] inzwischen 52 Prozent der Deutschen täglich – das waren in 2021 schon 13 Prozentpunkte mehr als noch im Vorjahr 2020. Weitere 30 % kochen mehrmals pro Woche (vgl. BMEL 2021b).

Doch es ergeben sich auch Chancen aus Homeoffice-Situationen: insbesondere dann, wenn Menschen der physischen Isolation im Homeoffice einmal entfliehen oder sich mit anderen zum Co-Working treffen wollen, so zum Beispiel in der Hotel- oder Unternehmens-Lobby, in Co-Working Spaces oder im Café. Der Bedarf nach Socializing dürfte durch eine Flexibilisierung der Arbeitsorte weiter steigen, so ein Experte. Gleichzeitig werden durch die Arbeit zuhause auch wohnortsnahe Delivery- und Mitnahme-Angebote weiter an Bedeutung gewinnen – getrieben von Zeitmangel, dem Bedarf nach gesundem, leckerem Essen, Vielfalt und Abwechslung (vgl. BMEL 2021b). Hierdurch dürften sich etablierte gastronomische Standort-Gebote verändern – die Nähe zu Wohnsiedlungen gewinnt an Bedeutung, während eine Lage in nächster Nähe zu Bürokomplexen an Bedeutung verlieren dürfte.

Weiterhin bietet das Delivery und Mitnahme-Geschäft Chancen für Kleinstflächenkonzepte, Ghost Kitchens und mobile Konzepte.

Infobox Ghost Kitchens werden von einigen Expertinnen und Experten als eigenständiger Trend beschrieben. Sie sollen hier daher etwas ausführlicher beleuchtet werden: Ghost Kitchen ist mit dem Begriff Delivery only Kitchen gleichzusetzen und beschreibt ein professionelles, gastronomisches Küchenkonzept, in dem ausschließlich Delivery-Mahlzeiten zubereitet werden. Diese Mahlzeiten können unter einem festen Markennamen vertrieben werden, es besteht aber auch die Möglichkeit, dass ein Ghost Kitchen hinter mehreren Marken gleichzeitig steht und so zum Beispiel Thai Food und Italian Food unter unterschiedlichen Namen – aber aus einer Küche heraus – vertreibt. Für die wirtschaftliche Attraktivität dieser Ghost Kitchens sorgen Skaleneffekte sowie die Tatsache, dass es keinen Gastraum gibt; damit verliert der Standort an Bedeutung, und günstigere Objekte, zum Beispiel im Industriegebiet oder am Ortsrand kommen als Standort in Frage. Auch bedarf es keiner qualifizierten Service-Mitarbeitenden. Gleichzeitig erlaubt der ausschließlich virtuell existierende Markenname den Betrieben viele Freiräume, so können sie beispielsweise ohne Risiko mit unterschiedlichen Namen und Angeboten experimentieren und flexibel auf Bedürfnisse und Trends reagieren.

„Konzept muss zum Kunden, nicht der Kunde zum Konzept.“

(Christian Zöger, Geschäftsführer - NordCap GmbH & Co.KG)

[15] Kochen umfasst hier auch das Zubereiten von Gerichten, die nicht mit der Garmethode Kochen angefertigt werden, so beispielsweise das Zubereiten eines Salates.

Doch auch für stationäre Konzepte gibt es unter dem Einfluss von mehr Arbeit zuhause Chancen:

„Es liegt an uns, eine hybride Arbeitswelt miteinander zu vernetzen und inhaltlich zu entwickeln. Essen und Trinken war dazu immer schon in der Lage und wird es auch in Zukunft sein. Wir sind verantwortlich für die gemeinsamen Rituale, für Orte der Kollaboration, für die Kommunikation und dafür, dass sich Menschen wohlfühlen - überall.“

(Christian Niemeyer, Director – Compass Group)

Gastronomie wird als Feel-Good Facility und teilweise auch als Ersatz-Büro auf Zeit gesehen; sie bietet Räume, die Kreativität, Innovation und Netzwerken fördern. Voraussetzungen dafür sind atmosphärisch anspruchsvolle Konzepte, das kostenlose Bereitstellen der technischen Einrichtungen, zweckmäßiges und flexibles Mobiliar sowie ein entsprechendes Angebot an Speisen und Getränken. Ziel dieser Maßnahmen ist es, zum Verweilen (Verweildauer) einzuladen.

Doch es verändert sich nicht nur der Ort, an dem gearbeitet wird, auch die Arbeitszeiten werden weiterhin flexibler. Diesem veränderten Arbeitsrhythmus sollten sich Verpflegungsangebote – insbesondere in Betrieben – anpassen, um attraktiv zu bleiben. Expertinnen und Experten nennen in diesem Zusammenhang immer wieder Snacks[16]. Unter Snack versteht man qua Definition des Duden eine kleine, meist kalte Zwischenmahlzeit. Snacks scheinen damit optimal in den schnellen und flexiblen Arbeitsalltag der Menschen zu passen. Auch der Trendreport Ernährung 2022 nennt gesundes Essen to-go unter den zehn wichtigsten Ernährungstrends 2022 (vgl. Nutrition Hub/BLE 2022, S. 29)

[16] Snack wird vom Duden mit dem deutschen Wort Imbiss gleichgesetzt.

„Bereits heute dominieren die Segmente Quick-Service und Snacking den Konsum außer Haus. [...] Welche Bedeutung der Snacking-Markt in Deutschland hat, wird bspw. an der Anzahl der Bäckereien und Backstationen in Deutschland deutlich, in denen sich Konsumenten ihre convenienten Mittagsmahlzeiten to go für unterwegs, im Büro oder als Mahlzeit zwischendurch holen.“

(Olivier Kölsch, Geschäftsführer - Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V. (BVE))

Weiterhin wird erwartet, dass auch Privat- und Arbeitsleben weiter verschwimmen. Dadurch steigt die Bedeutung des Arbeitgebers für das Selbst, Mitarbeitende identifizieren sich mit ihren Arbeitgebern, so beschreibt es eine Expertin. Das funktioniert immer dann am besten – so die Expertin weiter – wenn sie die Werte, die das Unternehmen vertritt, auch selbst vertreten können.

Betriebliche gastronomische Angebote haben hier auch das Potential, zur Arbeitgeberattraktivität beizutragen (vgl. Pfefferle et al. 2021). Dies verdeutlicht auch folgende Expertenaussage:

„Im Beruf werden Speiseräume zu ganztägigen Begegnungsorten, mit einem vielfältig wechselnden Tagesangebot. Unternehmen werden ihren Mitarbeitern auch abends und an Wochenenden ein attraktives Hospitality Angebot liefern: Bspw. das Unternehmen Dropbox in Kalifornien - da können Mitarbeiter Familie und Freunde auf's Gelände einladen - der Arbeitgeber wird zum ganzheitlichen Gastgeber und erzeugt so natürlich auch eine neue Attraktivität im Thema war of talents.“

(Christian Hamerle, Head of Food Service Innovation - Food Service Innovation Lab by Dussmann)

Trotz der aufgezeigten Chance sind die Expertinnen und Experten uneins darüber, ob die Veränderungen in der Arbeitswelt nicht doch mehr Bedrohung als Chance darstellen. Eine Bedrohung stellen sie insbesondere für die betriebliche Gemeinschaftsverpflegung dar. Ein Großteil der Expertinnen und Experten vermutet jedoch, dass die Risiken durch Innovation und geeignete Konzept-Anpassungen zumindest aufgefangen werden können.

Zentrale Handlungsfelder wären gemäß den Ausführungen der Expertinnen und Experten:

- Logistik für mehr Kundennähe – Flexibilität, Mobilität, Delivery, Food Trucks, Drive-In-Schalter, Automaten und neue wohnortnahe Standorte
- Angebote für Homeoffice und flexible Arbeitszeiten – kleinere Speisen und Snacks anbieten, ganztägiges Angebot und zum Beispiel Speisen zur Verfügung stellen, die zuhause nur noch erwärmt werden müssen. Auf diese Weise kann die Betriebsgastronomie vom Teilverpflegenden (klassisch: Mittagessen) zum Vollverpflegenden (beispielsweise Abendessen zum Mitnehmen) werden.
- Konzepte anpassen – insgesamt das Konzept auf Kompatibilität zu den Anforderungen der veränderten Arbeitswelt hin überprüfen und gegebenenfalls Anpassungen vornehmen, zum Beispiel Maßnahmen zur Erhöhung der Verweildauer ergreifen oder die Öffnungs- und Küchenzeiten anpassen.
- Gastraum-Gestaltung – Work Spaces (Ruhe, Konzentration) und Social Spaces schaffen. Technische Voraussetzungen bereitstellen (Steckdosen, WLAN etc.). Angenehme Atmosphäre kreieren, zum Beispiel mit Pflanzen, Farben oder Beleuchtungskonzepten. Flächen und Utensilien zum Co-Working bereitstellen/vermieten.

WEITERGEDACHT ...

Erstaunlich ist, dass keine Expertin und kein Experte die Bedeutung der modernen Arbeitswelt für die Unternehmen des Außerhausmarktes selbst thematisiert. Die Betrachtungen konzentrieren sich ausnahmslos darauf, wie sich die Arbeitswelt der Nachfragenden verändert bzw. verändern wird, und wie darauf mit Angeboten und Konzepten seitens des Außerhausmarktes reagiert werden kann. Die Veränderungen in der Arbeitswelt werden aber die Betriebe des Außerhausmarktes nicht verschonen, denn auch sie müssen – getrieben vom demographischen Wandel und der Digitalisierung – flexibler, schneller, innovativer und attraktiver werden (vgl. Christen 2021). Zudem wird die Arbeitswelt stark mit Büroarbeit identifiziert; bei ca. 26 Millionen Büroarbeitsplätzen verständlich (vgl. IBA 2020), aber nicht die ganze Berufswelt mit ca. 45,2 Millionen Erwerbstätigen beschreibend (vgl. DESTATIS 2022). Denn Homeoffice ist innerhalb von Betrieben des Außerhausmarkts – insbesondere im operativen Bereich – schwer bis gar nicht mit den betrieblichen Anforderungen zu vereinbaren. Gleiches gilt aber auch für andere Berufsgruppen, wie beispielsweise für Ärztinnen und Ärzte, Busfahrerinnen und Busfahrer, Lehrerinnen und Lehrer etc. Umso wichtiger ist es, die anderen Aspekte von New Work in den Betrieben des Außerhausmarktes aufzugreifen, um als Arbeitgeber*in attraktiv zu bleiben – so zum Beispiel flexible Arbeitszeiten, Fehlerkultur, mehr Selbst- und Mitbestimmung beispielsweise bei der Dienstplangestaltung, einen anderen Führungsstil etc.

INDIVIDUALISIERUNG

(5 Expertinnen und Experten nahmen hierzu Stellung)

„Individualisierung ist der persönliche Ausgleich in einer digitalen - und oft uniformen - Welt.“

(Pierre Nierhaus, CEO - Pierre Nierhaus Consulting GmbH)

Es geht ergo darum, für Gäste und Kund*innen einen Mehrwert durch Individualisierungsoptionen zu schaffen. Das heißt, dass zwei Gäste, die gemeinsam – also zeitgleich – zum Beispiel zum Abendessen kommen, zwei völlig unterschiedliche Restaurant-Erlebnisse erfahren, da diese mit Individualisierungsoptionen dargeboten werden. Solche Optionen werden in der Regel gerne angenommen, unter anderem auch deshalb, da Essen zunehmend zu einer Möglichkeit wird, den eigenen Lebensstil zum Ausdruck zu bringen, sich selbst darzustellen und sich gegebenenfalls auch abzugrenzen (vgl. Rückert-John 2021), nicht zuletzt durch Fotos, Posts und Likes persönlich individualisierter Speisen.

„Durch individuelle Angebote, die direkt auf mich zugeschnitten sind, bin ich als Kunde bereit, mehr Geld auszugeben.“

(Homayouni Ramin, Gesamtleiter
Verpflegungsmanagement- St. Elisabeth Gruppe)

Für solch einen Mehrwert kann dann – gemäß den Expertinnen und Experten – auch ein Aufpreis verlangt werden. Weiterhin dürften sich Angebote mit Individualisierungsoptionen auch auf die Kundenbindung auswirken. Beides sorgt dafür, dass die Expertinnen und Experten in der Individualisierung wirtschaftliches Potential für den Außenmarkt sehen. Sie sehen die Individualisierung auch eng mit der Gesundheit verknüpft – hier insbesondere mit der personalisierten Ernährung.

*„Die Wissenschaft zeigt, dass es zwar gültige Ernährungsempfehlungen für die Allgemeinheit gibt, aber Verbraucher*innen wissen und merken, dass ihnen persönlich das eine Lebensmittel gut tut, während das andere z.B. Unwohlsein auslöst. Der Außenmarkt kann mit personalisierten Angeboten dieser Nachfrage nachkommen.“*

(Dr. Simone Frey, Geschäftsführerin – Nutrition Hub)

Das heißt, dass der Gast zum Co-Creator wird, er bestimmt selbst mit, wie eine Speise zusammengestellt wird. So kann auf persönliche, gesundheitliche oder ästhetische Wünsche Rücksicht genommen werden.

Zentrale Handlungsfelder wären gemäß den Ausführungen der Expertinnen und Experten:

- **Angebote** – modulare Angebote schaffen, bei denen Verbraucherinnen und Verbraucher selbst entscheiden können, welche Mahlzeiten-Bausteine sie wählen möchten. Auf diese Art und Weise können auch ganze Menüs gestaltet werden. Zudem können diese Angebote auch auf den Delivery-Bereich ausgedehnt werden, denn auch zuhause möchten viele Menschen nach individuellen Vorlieben und nicht nach Standard essen.
- **Marketing** – auf die Individualisierungsoptionen hinweisen und deren Mehrwert kommunizieren. Speiseangebote mit identitätsstiftenden oder -signalisierenden Namen oder Komponenten versehen.
- **Beratung** – fachkundige Beratung am Point of Sale, die persönliche Vorlieben aufgreift und beispielsweise zum individuell zusammengestellten Menü noch eine passende, individualisierte Getränkebegleitung empfiehlt.

Insgesamt fällt auf, dass die Expertinnen und Experten Personalisierung und Individualisierung gleichsetzen und synonym verwenden. Die beiden Begriffe lassen sich jedoch differenzieren: Von Individualisierung (zum Beispiel individuelle Browser-Einstellungen) spricht man dann, wenn der Gast selbst die individuellen Anpassungen vornimmt; von Personalisierung (zum Beispiel personalisiertes Marketing) dann, wenn ein Betrieb Angebote im Vorfeld so zuschneidet, dass sie die vermeintlichen oder antizipierten Bedürfnisse eines potentiellen Empfängers möglichst passgenau bedienen.

Während der Gast also bei der Individualisierung eine aktive Rolle spielt, so ist er bei der Personalisierung passiver Empfänger von maßgeschneiderten Angeboten.

Beides kann für den Außerhausmarkt relevant sein. Die Personalisierung setzt allerdings voraus, dass Gästebedürfnisse antizipiert werden können. An dieser Stelle kommt dann erneut der Digitalisierung eine tragende Rolle zu (siehe S. 26ff).

INFOBOX ... PERSONALISIERTE ERNÄHRUNG

Folgende Definition der Personalisierten Ernährung verwendet die Forschungsgruppe "Personalisierte Ernährung und Digitale Gesundheit"; sie forscht an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Heilbronn unter der Leitung von Prof.in Dr.in Katja Lotz und Dr.in Cornelia Klug:

„Die personalisierte Ernährung ist eine über allgemeine Ernährungsempfehlungen hinausgehende, individualisierte Ernährung, die den eigenen Gesundheitsstatus und das Wohlbefinden nachhaltig optimiert. Als individuelle Faktoren werden persönliche, anthropometrische[1] und klinische Daten in Kombination mit metabolomischen[2], genetischen und epigenetischen[3] Faktoren sowie die Zusammensetzung der Darmflora integrativ berücksichtigt“ (Lotz et al. 2022, S.76).

[1] Anthropometrische Merkmale sind körperliche Maße, wie beispielsweise die Körpergröße.

[2] Metabolomische Merkmale sind solche, die den Stoffwechsel beschreiben.

[3] Im Unterschied zur Genetik, die sich mit der Erbsubstanz befasst, stellt die Epigenetik weitere Informationen zum Aktivitätszustand von Genen bereit.

SICHERHEIT & VERTRAUEN

(3 Expertinnen und Experten nahmen hierzu Stellung)

„Seit der Pandemie sind Vertrauen und Sicherheit wesentliche Aspekte für die Wahl der Gastronomie, die ich besuche.“

(Jochen Pinsker, Industry Advisor Foodservice Europe - npdgroup deutschland GmbH)

„Sicherheit und Vertrauen sind die Grundbasis einer jeden Beziehung.“

(Stefan Lehmann, Geschäftsführer – Lehmanns Gastronomie GmbH)

Die Aussagen beider Experten werfen die Frage auf, wie Sicherheit und Verlässlichkeit sichtbar, also für Gäste erfahrbar, gemacht werden können. Damit diese Sicherheit und Vertrauen in ihre Kaufentscheidung angemessen einbeziehen können, müsste beides bereits im Vorfeld zur Konsumententscheidung sichtbar und damit erfahrbar gemacht werden.

Zunächst einmal – so die Expertinnen und Experten – vertrauen Menschen Menschen. Vertrauen entsteht auf einer persönlichen Ebene, Vertrauen hat man zum Beispiel zu einem Mitarbeitenden, den man im Restaurant oder an der Ausgabestelle immer wieder antrifft. Mitarbeitende spielen damit eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, vertrauensvolle und damit zumeist auch langfristige Beziehungen zum Gast aufzubauen. Gerade die persönliche Beziehungsebene wurde im Zuge der Reglementierungen durch die Corona-Pandemie jedoch deutlich eingeschränkt. Gleichzeitig stieg jedoch das Bedürfnis der Gäste nach Sicherheit und Verlässlichkeit. Für die Vermittlung dieses Sicherheitsgefühls sind Mitarbeitende und insbesondere deren Agieren im Gastraum von Bedeutung – so die Expertinnen und Experten weiter –, zudem die Präsentation der Speisen, die Sauberkeit der Ausgabestellen, des Bestecks, der Gläser oder der Räumlichkeiten an sich.

Damit haben Sauberkeit, gepflegte Räumlichkeiten und sichtbare Hygienemaßnahmen Signalwirkung. Für die Verlässlichkeit ist auch bedeutsam, dass alle Mitarbeitenden diese Sicherheit gleichermaßen vermitteln – es bedarf einer mitarbeiterunabhängigen, konsequenten Erfahrung von Sicherheit und Vertrauen über mehrere Besuche hinweg.

Weitergedacht: Doch es geht bei Sicherheit und Vertrauen nicht nur um die Pandemie. Der BMEL-Ernährungsreport 2021 zeigt, dass nur 25 % der Deutschen der Aussage, dass Lebensmittel in Deutschland sicher sind, voll und ganz zustimmen. 15 % sind sogar der Meinung, dass diese gar nicht bzw. eher nicht sicher sind. Die Anzahl derjenigen Verbraucherinnen und Verbraucher, die diese Unsicherheit damit überbrücken, dass sie auf bestimmte Siegel achten, steigt (BMEL 2021b).

Für Gastronominnen und Gastronomen stellt sich die Frage, wie Gästen diese Sicherheit vermittelt und gegeben werden kann, zumal der Einkauf und die Herstellung der Speisen in der Regel hinter der Visibility Line – sprich im Verborgenen, für Gäste nicht einsehbarer Bereich – stattfindet^[17].

[17] Hiervon ausgenommen sind Front-Cooking-Konzepte.

Zentrale Handlungsfelder wären gemäß den Ausführungen der Expertinnen und Experten:

- Qualität – gleichbleibend hohe Qualität sicherstellen – „Verlässlichkeit bieten“, so ein Experte.
- Präsentation und Gastraum – auf Sauberkeit und Hygiene in allen Bereichen – insbesondere auf Oberflächen (Theken, Tische, Glasfronten etc.) – achten.
- Mitarbeitende – Mitarbeitende schulen, ihnen ihre Bedeutung bewusstmachen, sie dafür anerkennen, gepflegtes Erscheinungsbild der Mitarbeitenden, auf saubere Arbeitskleidung achten – gegebenenfalls Wechselkleidung zur Verfügung stellen etc.
- Transparenz – zum Beispiel Lieferanten nennen und offenlegen, bei der Beschreibung der Speisen auch evtl. Siegel benennen, Tage der offenen Türe bzw. offenen Küche anbieten, „gläserne Produktion“, Front-Cooking-Konzepte etc.

Und so scheint aus den Expertenmeinungen hervorzugehen, dass Sicherheit für den Gast auch Sicherheit für den Betrieb bringt. Da sich Sicherheit und Vertrauen, gemäß den Expertinnen und Experten, insbesondere über eine langfristige Kundenbeziehung und damit Stammkundschaft materialisieren.

WEITERGEDACHT ...

Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass Sicherheit und Vertrauen zumeist zu den Basis-Faktoren der Kundenzufriedenheit gezählt werden.

(etwa im Kano-Modell der Kundenzufriedenheit - mehr dazu zum Beispiel bei: Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Wiesbaden: Springer-Gabler)

Diese Basis-Faktoren sind – so die Annahmen – nicht in der Lage, Kundenzufriedenheit auszulösen, aber eine Nichterfüllung dieser Anforderungen könnte unmittelbar zu einem Abbruch der Kundenbeziehung führen. Die Erfüllung der Basis-Faktoren ist die Voraussetzung dafür, dass überhaupt eine Kundenbeziehung und Kundenzufriedenheit entstehen können (vgl. Bruhn 2020). Es wäre jedoch zu prüfen, ob Sicherheit und Vertrauen im Zeichen der Corona-Pandemie nicht eventuell vom Basis-Faktor zu einem Faktor, der durchaus in der Lage ist, Gäste zu begeistern, avanciert ist.

NEUE HANDWERKLICHKEIT

(3 Expertinnen und Experten nahmen hierzu Stellung)

Unter dem Lebensmittelhandwerk werden nach amtlicher Definition Bäckereien, Fleischereien, Brauereien, Konditoreien und Mühlen sowie Weinküfer verstanden. Die Abgrenzung zur Lebensmittelindustrie ist unscharf – teilweise werden das Verhältnis von Maschinen- zur Handarbeit oder die Mitarbeiteranzahl, auch die Innungs- oder Kammerzugehörigkeit zur Abgrenzung herangezogen (vgl. BMEL 2020).

Die Expertinnen und Experten dieser Studie skizzieren das Handwerk bezogen auf den Außerhausmarkt als einen bewussten Gegenentwurf zur Lebensmittelindustrie, es stehe – so die Expertinnen und Experten – für Ehrlichkeit, Einfachheit und Authentizität. Handwerklich hergestellte Speisen im Außerhausbereich sind demnach solche, die ohne den Einsatz von Convenience-Produkten, vom Rohstoff ausgehend, ohne größere Mengen Zusatzstoffe und zumindest teilweise von Hand, hergestellt werden. Sie sind damit in aller Regel „hausgemacht“.

Wir bezeichnen das im Rahmen dieser Studie als „Neue Handwerklichkeit“, da sie trotz und gegen die fortlaufende Industrialisierung bewusst gewählt wird.

„Ehrliche Produkte, die auch das halten was versprochen und angeboten wird“

(Horst-Peter Faßbender, Fachbereichsleiter Cafeterien & Kioske - MediClin à la Carte GmbH)

„Weniger Produkte in wirklich handwerklicher Qualität anzubieten, wird eine große Chance sein, sich vom immer gastronomischer werdenden LEH[18] abzugrenzen.“

(Ralf Knieps, Spezialist Gastronomie- Workplace und Infrastrukturmanagement – AXA Konzern AG)

[18] LEH=Lebensmitteleinzelhandel

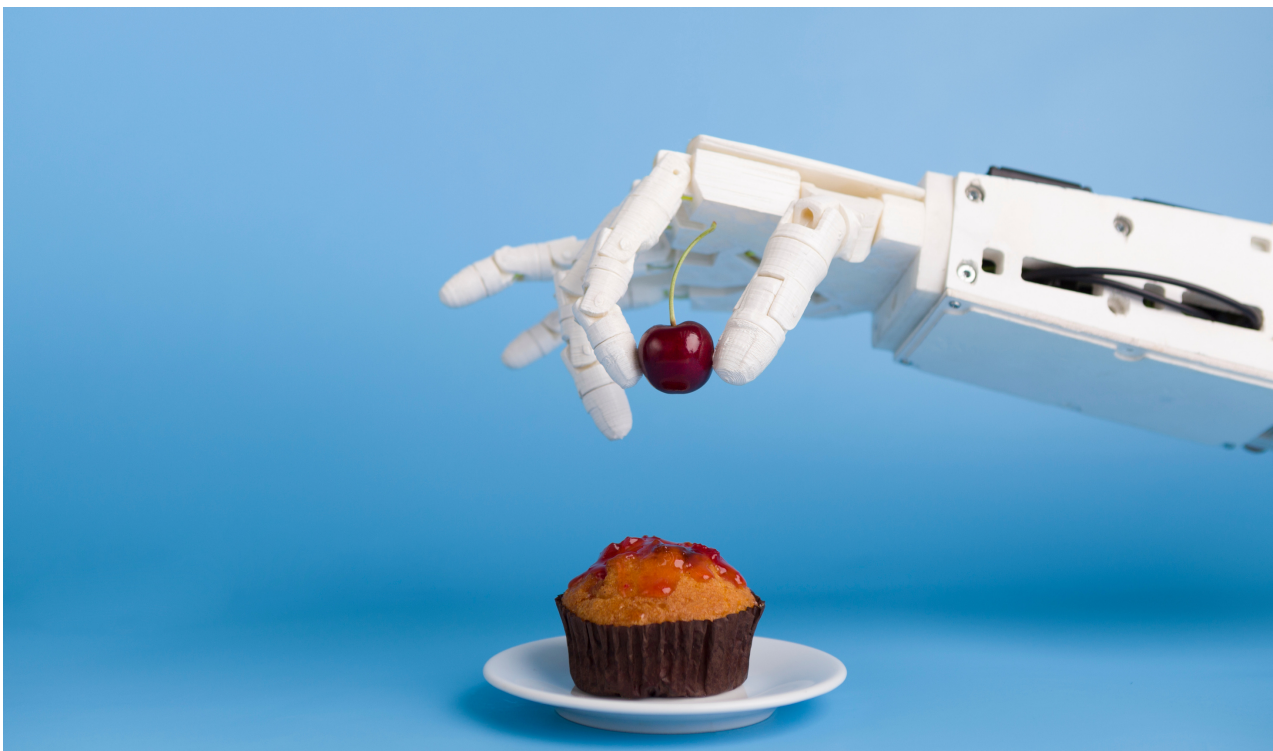
„Handwerklich“ beschreibt hier – gemäß den Expertinnen und Experten – eine nicht industrialisierte Herstellung und Verarbeitung, bei der wirklich noch Hand angelegt wird und deren Produkte typischerweise gewisse Abweichungen in Form, Farbe, Geschmack usw. aufweisen. „Handwerklich“ erzeugt beinhaltet damit vermutlich auch Anklänge von Individualität, Natürlichkeit und Tradition.

Diese Handwerklichkeit könnte – gemäß den Expertinnen und Experten – eine Lösung für das Dilemma darstellen, dass die Lebensmittelindustrie und der Lebensmittel-einzelhandel mit ihren Produkten zunehmend Marktanteile des Außerhausmarktes beanspruchen. Diese Anteile sind für die bisherigen Anbieter dann verloren, wenn es nicht gelingt, sich von den Leistungen der Lebensmittelindustrie und des -einzelhandels abzuheben und Bedürfnisse zu befriedigen, die diese nicht zu bedienen in der Lage sind. Für handwerkliche Herstellung braucht es gut ausgebildete Fachkräfte, Erfahrung und eine entsprechende räumliche und technische Ausstattung (zum Beispiel einen Steinofen statt eines Backautomaten oder lange Teigführung statt fertiger Teiglinge).

Weitergedacht: Neben Abgrenzung wäre auch Zusammenarbeit denkbar. Ein Beispiel hierfür ist Eat Happy – hier wird handwerklich hergestelltes Sushi, integriert in den Markt eines Lebensmittel-Einzelhändlers, angeboten. So kann dessen Vertriebs- (Kassensysteme, Mitarbeitende) und Infrastruktur (Laden, Parkplätze) für die gesamte Öffnungsdauer mitgenutzt werden (vgl. Eat Happy o.J.). Eat Happy arbeitet deutschlandweit mit dem Lebensmitteleinzelhandel zusammen, vorstellbar wären aber auch Kooperationen auf lokaler Ebene.

Sicherlich kommt im Neuen Handwerk jedoch dem Können und der Erfahrung der Mitarbeitenden die wichtigste Rolle zu. Diese Handwerklichkeit bietet damit gleichzeitig eine Möglichkeit, die Berufsbilder Koch/Köchin, Konditor/Konditorin etc. inhaltlich aufzuwerten. Diese Aufwertung ist vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der sinkenden Ausbildungsbereitschaft in diesem Berufsfeld dringend erforderlich (vgl. Wozar/Hutter 2021).

Hierzu ein paar Daten: 2021 wurde von 5.409 Bewerbern (Vorjahr: 7.276) berichtet, denen knapp 17.000 betriebliche Ausbildungsplätze in Hotellerie und Gastronomie gegenüberstehen (vgl. gv-Praxis 2021). Und so bleibt abzuwarten, ob die neuen Ausbildungsordnungen für gastronomische Berufe, die zum 1. August 2022 in Kraft treten, die hohen Erwartungen erfüllen können und in der Lage sind, die Attraktivität der Ausbildungsberufe wiederherzustellen (vgl. DEHOGA 2022). Gleichzeitig ist darauf hinzuweisen, dass es sich um eine duale Berufsausbildung handelt, das heißt, dass eine verbesserte Ausbildung nur dann möglich ist, wenn sie nicht nur von der Berufsschule, sondern wesentlich von den Betrieben geleistet wird.



CHANCE ODER BEDROHUNG

Es zeigt sich deutlich, wie eng die hier aufgezeigten Aspekte miteinander verbunden sind. Auch wird deutlich, wie sehr die Zukunftsschau der Fachleute von der Covid-19-Pandemie beeinflusst worden ist.

Nicht alle aufgezeigten Aspekte stellen sich dabei als Chancen für den Außerhausmarkt dar. Im Gegenteil: Risiken, Unwägbarkeiten und das Wegbrechen von bisher sicher geglaubter Nachfrage stellen die Branche vor Herausforderungen. Gleichzeitig hatte die Branche keine Zeit, sich auf die neuen Herausforderungen vorzubereiten, ihnen proaktiv zu begegnen (und zum Beispiel ein stabiles, digitales Netzwerk aufzubauen) ... ein Grund, weshalb der Begriff „Trend“ hier in Frage zu stellen war. Passgenauer dürfte „Umbruch“ sein, denn viele der bisher behandelten Aspekte kamen – zumindest in ihrer Intensität – quasi über Nacht und sind erhalten geblieben.

Die beiden wichtigsten Zukunftsthemen Nachhaltigkeit und Gesundheit sind – so zeigt es die Expertenrunde – auch keine „Trends“ im engeren Sinne, sondern Teil gesellschaftlicher Verantwortung, die von allen Akteuren gleichermaßen zu tragen ist; zudem handelt es sich um Daueraufgaben, die seit geraumer Zeit schon diskutiert werden. Es ist an der Zeit, in diese Verantwortung noch stärker hinein zu wachsen. Dieser Prozess wird – vermutlich, weil insbesondere jüngere Menschen ihn einfordern – nach wie vor als Trend bezeichnet, interpretiert und diskutiert. Genauso wie aber das Wahrnehmen von Verantwortung nicht nur ein Trend sein kann, so ist auch das Reagieren auf Umbrüche mehr als nur Trend – beides ist mehr oder weniger obligatorisch; beides steht für Betriebe, die auch künftig noch eine Rolle im Markt spielen wollen, schlicht nicht zur Diskussion – es ist nicht verhandelbar.

Es geht vielmehr um Veränderungen der betrieblichen Umwelt. Diese Veränderungen können Bedrohung oder Chance für die Betriebe des Außerhausmarktes sein.

Ob eine Veränderung dabei für einen Betrieb eine Chance oder eine Bedrohung darstellt, hängt wesentlich vom Betrieb ab, genauer gesagt, von dessen Stärken und Schwächen (vgl. SWOT[19]-Analyse[20]). Stärken sind die Potenziale und Handlungsspielräume, mit denen ein Betrieb Bedrohungen begegnen und Chancen nutzen kann. Schwächen sind insbesondere dann kritisch, wenn sie auf Bedrohungen treffen. Gleichzeitig verhindern Schwächen, dass Chancen genutzt werden (können). Während Chancen und Bedrohungen in der Zukunft möglicherweise extern auf den Betrieb einwirken, so sind Stärken und Schwächen das, was der Betrieb intern entgegengesetzt bzw. nutzen kann (vgl. Bruhn 2020) und auch das, woran er täglich arbeiten kann ...

Diese ergänzende Perspektive greift der zweite Teil dieser Studie auf: Zunächst wurden die Teilnehmenden – wie zuvor in Studienteil 1 auch die Expertinnen und Experten – aufgefordert, die Aspekte Nachhaltigkeit, Gesundheit, Konnektivität & Digitalisierung, Sicherheit & Vertrauen, die moderne Arbeitswelt, Individualisierung und die Neue Handwerklichkeit nach Relevanz zu ordnen. Dieses Mal ging es jedoch nicht um die branchenspezifische Relevanz, sondern um die betriebliche: „Bitte ordnen Sie die folgenden Aspekte/Trends nach Relevanz. Wir sind hier an Ihrer persönlichen, betrieblichen Perspektive interessiert.“

[19] SWOT = engl. Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Bedrohungen). Die SWOT-Analyse ist ein Instrument der strategischen Planung.

[20] Mehr zur SWOT-Analyse zum Beispiel bei: Bruhn 2020.

Die Ergebnisse bestätigen, dass insbesondere Nachhaltigkeit Branchenvertreterinnen und -vertreter bewegt. 76 % der Teilnehmenden halten sie für betrieblich relevant. Auch bedeutsam sind Gesundheit (34 %), die moderne Arbeitswelt (25 %) und die Neue Handwerklichkeit (24 %). Weniger relevant waren den Teilnehmenden Sicherheit & Vertrauen (18 %), Konnektivität & Digitalisierung (15 %) sowie Individualisierung (7 %). Insgesamt zeigte sich eine größere Bandbreite, die sich vermutlich mit der Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Branchensegmenten erklären lässt. Beispiel: Während für Vertreterinnen und Vertreter der Betriebsgastronomie die veränderte Arbeitswelt der Nachfragenden ein relevantes Thema ist, so ist es für Zuliefererbetriebe eher unbedeutend. Die Neue Handwerklichkeit hingegen ist insbesondere aus Sicht der klassischen Gastronomie von Bedeutung.

Die betriebliche Relevanz eines Trends sagt zunächst jedoch nichts darüber aus, ob es sich bei einem Trend um Chance oder Bedrohung handelt.

Während ein Unternehmen Stärken und Schwächen selbst beeinflussen kann, stellen Chancen und Risiken in der Regel unternehmensexterne Aspekte dar. Das heißt, dass diese zumeist außerhalb des betrieblichen Einflussbereiches liegen und von extern an das Unternehmen herangetragen werden.[21] Chancen oder Bedrohungen können beispielsweise bestimmte Marktverhältnisse, Krisen oder eben auch Trends sein (vgl. Bruhn 2020). Abbildung 8 zeigt nun, dass fast alle betrieblich relevanten Aspekte von den Branchenvertreterinnen und -vertretern überwiegend als Chance betrachtet werden. Einzig die Veränderungen in der Arbeitswelt werden häufiger als Bedrohung denn als Chance gesehen.

Welche dieser Aspekte stellen aus Ihrer Sicht eine Chance / eine Bedrohung für die Branche dar?

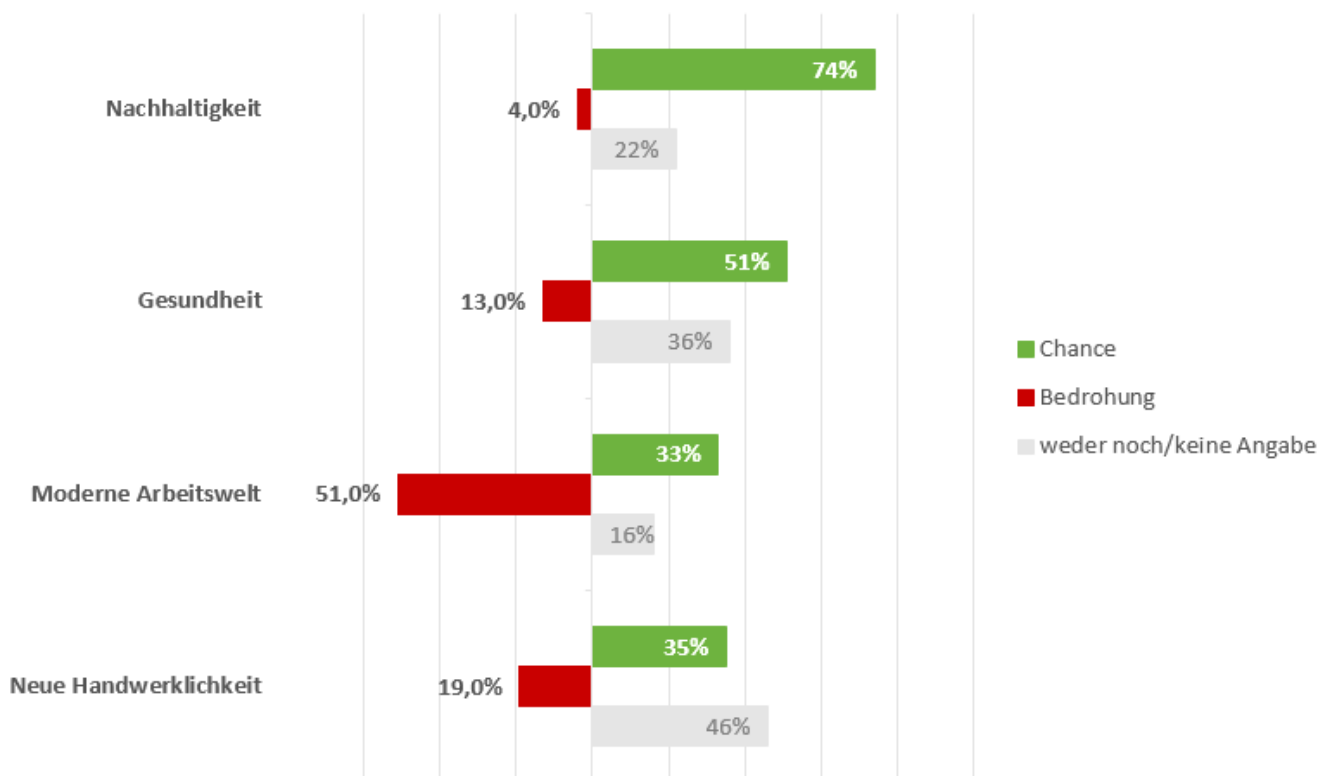


Abbildung 8: Wahrnehmung der betrieblich relevanten Aspekte als Chance oder Bedrohung (n=67; Angaben in Prozent)

Quelle: eigene Darstellung

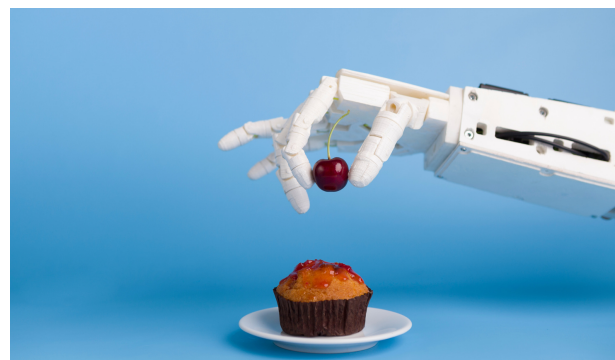
[21]Über Risikomanagement haben Betriebe einen (begrenzten) Einfluss darauf, welchen Risiken sie sich aussetzen. Teil dieses Risikomanagements könnten beispielsweise Diversifikation, Standortwahl oder Lieferanten(un)abhängigkeit sein. Auch an Chancen kann zum Beispiel über Lobbyarbeit aktiv gearbeitet werden.

Gemäß den Annahmen der SWOT-Analyse[22] ist nun entscheidend, inwiefern sich Betriebe gerüstet fühlen, einer Bedrohungslage – wie beispielsweise hier der modernen Arbeitswelt – zu begegnen (Bedrohung trifft auf Stärke), bzw. inwiefern sie sich ihr ausgeliefert fühlen (Bedrohung trifft auf Schwäche) (vgl. Bruhn 2020).

Hierfür erhielten diejenigen Teilnehmenden, die in der modernen Arbeitswelt eine Bedrohung sahen, ergänzend die Frage gestellt: „Wie gut – glauben Sie – ist Ihr Betrieb darauf vorbereitet, dieser Bedrohung entgegenzuwirken?“ Es zeigte sich, dass selbst die Betriebe, die in der modernen Arbeitswelt eine Bedrohung sehen, sich in der Mehrzahl (73 %) gut oder eher gut gerüstet fühlen. 27 % haben Bedenken. Es ist also anzunehmen, dass die Mehrheit der Betriebe mit den Herausforderungen der veränderten Arbeitswelt umgehen kann.

In den Aspekten Nachhaltigkeit, Gesundheit und Handwerklichkeit sieht die Mehrheit der Teilnehmenden mehr Chance als Bedrohung. Die Frage ist jedoch auch hier, inwiefern sich Betriebe in der Lage sehen, diese Chancen für sich zu nutzen (Chance trifft auf Stärke). Es zeigte sich, dass die Betriebe, die in den Aspekten Nachhaltigkeit und Gesundheit Chancen sehen, sich mehrheitlich gut oder eher gut gerüstet sehen, diese Chancen für sich zu nutzen. Dennoch sind 18 % (Nachhaltigkeit) und 21 % (Gesundheit) der Teilnehmenden der Meinung, dass ihre Betriebe eher nicht so gut bzw. nicht gut vorbereitet sind (Chance trifft auf Schwäche). Chancen sehen die Studienteilnehmenden auch in der Neuen Handwerklichkeit, hier sieht sich die Mehrheit der Betriebe gut gerüstet (Chance trifft auf Stärke). Immerhin 33 % der Betriebe kommen jedoch zu der Einschätzung, eher nicht so gut vorbereitet zu sein (Chance trifft auf Schwäche).

Was die Ursachen davon sind, geht aus den Daten nicht hervor, denkbar wäre aber, dass den Betrieben die Personalsituation Sorgen bereitet. Aufgrund des Mitarbeitermangels beginnen einzelne Betriebe bereits, in Service-Roboter zu investieren (vgl. Preußler 2022). Diese übernehmen Aufgaben, so dass a) der Mitarbeitermangel längerfristig aufgefangen werden kann und b) den verbleibenden Mitarbeitenden die Konzentration auf andere Aufgaben ermöglicht wird, zumal gerade die handwerkliche Herstellung von Speisen arbeits- und zeitintensiv ist.



[22] Mehr zur SWOT-Analyse zum Beispiel bei: Bruhn 2020.

FAZIT

Die vorliegende Studie zeichnete mithilfe der Expertinnen und Experten, der Branchenvertreterinnen und -vertreter ein Bild dessen, was den Außerhausmarkt ab 2022 erwarten dürfte. Die aktuellen Entwicklungen machen wieder einmal deutlich, wie volatil und kaum berechenbar die betrieblichen Umwelten sind und auch künftig sein werden. Letztere sind derzeit krisengeprägt – zur andauernden Klima- und Biodiversitätskrise kam die Corona-Pandemie, zuletzt seit Februar 2022 der Krieg in der Ukraine. Diese Krisen fordern auch das Ernährungssystem und damit alle beteiligten Akteurinnen und Akteure heraus.

Immer lauter werden die Forderungen nach einem nachhaltig(er)en Ernährungssystem: Gesprochen wird von einer Transformation oder der Ernährungswende – einer gesamtgesellschaftlichen Aufgabe. Da der Außerhausmarkt nicht nur viele – allein 17 Millionen Deutsche sind es, die täglich in Einrichtungen der Gemeinschaftsverpflegung essen (vgl. DGE o. J.) –, sondern alle Bevölkerungsschichten erreicht, gilt er als wesentlicher Hebel, „Aushandlungsort“ und Multiplikator für diese Transformation (vgl. Speck et al. 2021). Die Zeiten, in denen sich Betriebe auf die leibliche Sättigung einer bestimmten Zielgruppe konzentrieren konnten, scheinen vorbei zu sein. Die Bedürfnisse, mit denen sich die Betriebe heute konfrontiert sehen, gehen weit über die bloße Sättigung hinaus. Dies zeigt diese Studie beispielhaft.

Sie zeigt auch, dass diese aktuellen Themen über das, was üblicherweise als Trend bezeichnet wird, weit hinausgehen. In den Mittelpunkt stellte diese Studie daher dreierlei:

- die branchenspezifische Operationalisierung der aktuellen Themen und Veränderungen,
- deren Branchenrelevanz und
- die wichtigste aller Fragen: inwieweit diese aktuellen Themen – ausgehend von den Stärken und Schwächen eines Betriebes – als Chance oder Bedrohung eingeschätzt werden.

Während all das auf die Betriebe zurollt – wahrscheinlich noch vieles mehr, an das heute noch niemand denkt (für wen war die Corona-Pandemie keine Überraschung?) – können Betriebe tagtäglich an ihren Stärken arbeiten. Denn – und das sei an dieser Stelle noch einmal unterstrichen – jeder Betrieb hat und braucht sein Pfund, mit dem er angesichts der Zukunft arbeiten kann, seine Kräfte, mit denen Chancen genutzt und Krisen bewältigt werden können.



Zum Schluss bleibt daher die Frage, an welchen Stärken/Schwächen die befragten Branchenvertreterinnen und -vertreter künftig alleine oder gemeinsam arbeiten möchten/werden:

Einen ersten Eindruck geben die Antworten der Teilnehmenden:

(wertungsfreie und nicht systematisierte Auflistung in alphabetischer Reihenfolge)

- „Abfallmanagement – ‚gute‘ Lösungen für Lebensmittelabfälle“
- „Austauschkonzepte - Austausch bester Praktiken, Peer to Peer Exchange, Insights“
- „Bessere und modernere Aus- und Weiterbildungsangebote“
- „Einrichtung eines Branchen-Exzellenz-Clusters“
- „Gegenseitige Wertschätzung – insbesondere auch Wertschätzung der gastronomischen Leistungen durch Gäste“
- „Growth-Mindset - Start-Up-Mentalität, die lernende Organisation“
- „Informationsbereitstellung – klar, übersichtlich, zugänglich“
- „Innovation – zum Beispiel nachhaltige und dabei geeignete Verpackungen“
- „Inspiration -z. B. zu neuen Konzepten, Leuchtturmprojekte“
- „Investitionen – zum Beispiel in die Digitalisierung“
- „Kommunikation – auch einheitliches, geschlossenes Auftreten der Branche nach Außen“
- „Marketing & Vertrieb“
- „Mehr Personal und mehr Mitarbeiterbindung, bzw. -loyalität“
- „Mehr Zusammenarbeit innerhalb der Branche und mit regionalen Erzeugerinnen und Erzeugern“
- „Mehr Mut zur Veränderung, Veränderungsbereitschaft“
- „Mehr betriebswirtschaftliches Agieren, zum Beispiel Diversifikation“
- „Mitarbeitende mit ‚neuen‘ Kompetenzen – zum Beispiel solche mit Ernährungs-Fachwissen“
- „Zeit – Achtsamkeit, Reflektion, Bewusstheit“

Diese Auflistung zeigt, dass es besonders oft um ein „mehr“ geht – „mehr Mitarbeitende“, „mehr Mut zur Veränderung“, „mehr Zusammenarbeit“. „Mehr“ zeigt auch, dass der Wille, an künftigen Herausforderungen zu wachsen, vorhanden ist.

Zu diesem „mehr“ passt Zuversicht.

SCHLUSSWORT

von Prof. Dr. Hilmar Sturm

Studiengangsleiter
BWL-Food Management
Duale Hochschule Baden-Württemberg,
Heilbronn

Die Pandemie wie auch Russlands Krieg gegen die Ukraine haben die Branche wie die ganze Gesellschaft überrascht. Auch Trendforscher haben nicht in diese Richtung geblickt. Dabei gab es nach früheren SARS-Ausbrüchen und dem Überfall von Putins Truppen auf Südossetien und die Krim eigentlich genügend Vorzeichen, Untersuchungen, Studien und Analysen. Hätte man es ahnen, mit dem Risiko kalkulieren können? Die Antwort müsste lauten: ja. Das Risikomanagement von Staat und Unternehmen hat sich dennoch als verblüffend defizitär erwiesen. Zukunftsforschung bedarf daher breiterer Ansätze als bisher; „Trendforschung“ und Delphi-Studien von Fachleuten eines begrenzten Bereiches sollten um andere Methoden ergänzt werden. Beispielsweise lagen laut Medienberichten Pandemiepläne nach der SARS-Welle 2014 vor, und auch außen- und sicherheitspolitische Analysen haben die Möglichkeit behandelt, dass die Ukraine angegriffen werden könnte. Auf betrieblicher, verbandlicher und staatlicher Ebene wäre daher die Prognostik im Sinne der Frühwarnsysteme und des Risikomanagements auszubauen – und dennoch Resilienz, Reserven und Reaktions-schnelligkeit auch für Unvorhergesehenes aufzubauen. Die vorliegende Studie kann und will das nicht leisten; sie ist jedoch der einzige uns bekannte Versuch, Branchenwissen und -erfahrung zu sammeln und zu beschreiben, die einen systematischen Blick in die Zukunft der Außerhausverzehrs-Branche ermöglichen.

Es wird schwierig genug sein, die bekannten und beschriebenen Trends und ethisch-gesellschaftlichen Pflichten der nächsten Jahre zu bewältigen. Bleiben wir gemeinsam dran: in Forschung, Lehre, Praxis, in Staat und Gesellschaft, als einzelne und vor allem – gemeinsam.

Ihr
Hilmar Sturm



Foto: privat

QUELLEN

agof e.V. (Arbeitsgemeinschaft Onlineforschung)/DMEXCO (Digital Marketing Expo & Conference) (2021) (Hrsg.): Influencer Marketing: Der Follower, das unbekannte Wesen. Frankfurt am Main.

apetito (2022): Nutri-Score bei apetito. Online unter: <https://www.apetito.de/bester-service/ernaehrungsberatung/nutri-score>, zuletzt zugegriffen am 06. April 2022.

Balzter, Sebastian (2022): Ernährung ohne Tier. „Hafermilch ist keine Lösung“ – ein Interview mit Wilhelm Windisch. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 25.04.2022. Online unter: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/hafermilch-warum-die-alternative-zur-kuhmilch-dem-klima-schadet-17973923.html#void>; zugegriffen am 04. Mai 2022.

BMEL (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft) (Hrsg.) (2020): Lebensmittelhandwerk. Online unter: <https://www.bmel-statistik.de/ernaehrung-fischerei/ernaehrungsgewerbe/ernaehrungshandwerk>; zuletzt zugegriffen am 24. März 2022.

BMEL (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft) (Hrsg.) (2021a): Bio-Anteil in Kantinen des Bundes wird auf 20 Prozent erhöht. Online unter <https://www.bmel.de/SharedDocs/Meldungen/DE/Presse/2021/210825-bio-kantinen.html#:~:text=Kaffee%2C%20Tee%2C%20Kakao%2C%20Kakaoprodukte,100%20Prozent%20aus%20fairem%20Handel>); zugegriffen am 22. Januar 2022.

BMEL (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft) (Hrsg.) (2021b): Deutschland, wie es isst. Der BMEL-Ernährungsreport 2021. Berlin.

BMEL (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft) (Hrsg.) (2021c): Lebensmittelabfälle in Deutschland: Aktuelle Studie über die Höhe der Lebensmittelabfälle nach Sektoren. Berlin.

Bruhn, Manfred (2020): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 12. Auflage. Wiesbaden: Springer-Gabler.

Brunner, Karl-Michael/Schönberger, Gesa U. (Hrsg.) (2005): Nachhaltigkeit und Ernährung. Produktion – Handel – Konsum. Frankfurt am Main: Campus.

Bundeszentrum für Ernährung (Hrsg.) (2019): Betriebliches Gesundheitsmanagement lohnt sich: Spezialisierte Ernährungsfachkräfte finden in der Beratung von Betrieben ein spannendes Arbeitsgebiet. Online unter <https://www.bzfe.de/ernaehrung/ernaehrungsberatung/betriebliches-gesundheitsmanagement-lohnt-sich/>; zuletzt zugegriffen am 21. März 2022.

Christen, Rebekka (2021): Interview mit Prof. Dr. Heike Bruch: Was früher als gut zu haben angesehen wurde, ist heute existenziell. In: Neue Zürcher Zeitung (NZZ) vom 21.08.2021. Online unter: <https://www.nzz.ch/themen-dossiers/x-days/was-frueher-als-gut-zu-haben-angesehen-wurde-ist-heute-existenziell-ld.1641510>; zugegriffen am 4. Mai 2022.

DB (Deutsche Bahn) (Hrsg.) (2021): Deutsche Bahn führt Haferdrink in allen ICE- und IC-Zügen ein. Online unter: https://gruen.deutschebahn.com/de/news/haferdrink_deutschebahn; zugegriffen am 25. Januar 2022.

DESTATIS – Statistisches Bundesamt (2022): Arbeitsmarkt. Erwerbstätigkeit. Online unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/_inhalt.html, zuletzt zugegriffen am 20. Mai 2022.

DIHK (Deutscher Industrie- und Handelskammertag) (2021): Ausbildungsbilanz des Gastgewerbes 1991 bis 2020. Berlin.

DGE (Deutsche Gesellschaft für Ernährung e.V.) (Hrsg.) (o.J.): Gemeinschaftsverpflegung. Online unter: <https://www.dge.de/ernaehrungspraxis/nachhaltige-ernaehrung/gemeinschaftsverpflegung/>, zuletzt zugegriffen am 23. März 2022.

DGE (Deutsche Gesellschaft für Ernährung e.V.) (Hrsg.) (2016): 13. DGE-Ernährungsbericht. Bonn.

DGE (Deutsche Gesellschaft für Ernährung e.V.) (Hrsg.) (2017): 10 Regeln der DGE. Bonn.

QUELLEN

DGE (Deutsche Gesellschaft für Ernährung e.V.) (Hrsg.) (2021): DGE-Positionspapier zur nachhaltigeren Ernährung. In: ErnährungsUmschau, Jg. 68, Nr. 7, S. 144–154.

DEHOGA (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband) (Hrsg.) (2020): Gemeinschaftsgastronomie – ein Zukunftsmarkt. Online unter: https://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Startseite/01_UEber_uns/05_Fachabteilungen/02_Gemeinschaftsgastronomie/Gemeinschaftsgastronomie_ein_Zukunftsmarkt_NEU.pdf, zuletzt zugegriffen am 28. Januar 2022.

DEHOGA (Hrsg.) (2022): Willkommen bei den neuen Gastgebern. Online unter: <https://www.dehoga-ausbildung.de/>, zuletzt zugegriffen am 21. März 2022.

Dialogforum Außer-Haus-Verpflegung (2022): Sektorenspezifisches Dialogforum Außer-Haus-Verpflegung. Online unter: <https://zugutfuerdietonne.de/strategie/dialogforen/ausser-haus-verpflegung>, zuletzt zugegriffen am 3. März 2022.

Dialogforum Außer-Haus-Verpflegung (2022): Zu gut für die Tonne. Dialog zur Vermeidung von Lebensmittelabfällen in der Außer-Haus-Verpflegung. Online unter: <https://www.zugutfuerdietonne.de/strategie/dialogforen/ausser-haus-verpflegung>, zuletzt zugegriffen am 18. Juli 2022.

Ecologic Institute (2019): Meat and Soy Products: Comparison of environmental effects. Infografik. Online unter <https://www.ecologic.eu/16618>, zuletzt zugegriffen am 18. März 2022.

FAO (Food and Agricultural Organization of the United Nations) (2013): Edible insects Future prospects for food and feed security. Rom.

FAO (Food and Agricultural Organization of the United Nations) (2019): School Food and Nutrition Framework. Rom.

Graf, Nicole/Hutter, Carolyn (2020): Gesund, genussvoll, umweltschonend. In: GV-Manager 12/2020, S. 24–25.

gv-Praxis (Hrsg.) (2021): Personalmangel - Neue Mitarbeiter sind das Nadelöhr. Online unter <https://www.food-service.de/maerkte/news/personalmangel-neue-mitarbeiter-sind-das-nadeloehr-49345>; zuletzt zugegriffen am 24. März 2022.

Hauner, Hans (2020): Wie ernähre ich mich am besten in Zeiten der Corona-Pandemie? COVID-19 und Ernährungsmedizin. In: MMW Fortschr Med. 2020; 162(9), S. 57–60. DOI: 10.1007/s15006-020-0480-1

Häder, Michael (2014): Delphi-Befragungen. Ein Arbeitsbuch. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.

Heinrich-Böll-Stiftung/Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland/Le Monde Diplomatie (Hrsg.) (2021): Fleischatlas 2021. Berlin.

Heseker, Helmut (2022): Nachschlag: Das Kinderspeisekartendilemma. Online unter: <https://www.ernaehrungs-umschau.de/news/07-02-2022-das-kinderspeisekartendilemma/>; zuletzt zugegriffen am 20. März 2022.

IBA – Industrieverband Büro und Arbeitswelt e.V. (2020): IBA-Studie 2019/2020. Die Entwicklung der Büroarbeit. Wiesbaden.

Jakob, Maren Ann-Kathrin/Strom, Lena/Scheubrein, Beate/Bartsch, Silke (2021): #easyfoodbw: Zielgruppengerechte, außerschulische Ernährungsbildungsangebote für junge Erwachsene. In: Ernährung im Fokus 04/2021, S. 300–304.

Krohn, Philipp (2021): Neue Arbeit: zum Tode von Frithjof Bergmann. Wie sieht ein Leben in Freiheit aus? In: Frankfurter Allgemeine vom 25.05.2021; online unter: <https://www.faz.net/-gqe-ac13u>; zuletzt zugegriffen am 4. Mai 2022.

Lebensmittel Praxis (2021): MARKTANALYSE – Kräftige Zuwachsraten für Milchalternativen. Online unter: <https://lebensmittelpraxis.de/industrie-aktuell/30663-marktanalyse-kraeftige-zuwachsraten-fuer-milchalternativen.html>; zuletzt zugegriffen am 21. März 2022.

Leitzmann, Claus/Keller, Markus (2010): Vegetarische Ernährung. 2. Auflage. Stuttgart: Eugen Ulmer.

QUELLEN

Lotz, Katja/Antor, Sabrina/Stoll-Hertrampf, Anke/Friedrichs, Kathrin/Klug, Cornelia (2022): Personalisierte Ernährung – State of the Art. In: Ernährung im Fokus, 2022. S.74-79.

Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest (Hrsg.) (2021): JIM-Studie 2021, Basisuntersuchung zum Medienumgang 12- bis 19-Jähriger. Stuttgart.

Nutrition Hub/Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) (Hrsg.) (2022): Trendreport Ernährung 2022. Die 10 wichtigsten Ernährungstrends. Berlin/Bonn.

NQZ – Nationales Qualitätszentrum für Ernährung in Kita und Schule (2020): Zahlen, Daten, Fakten. Online unter: www.nqz.de, zugegriffen am 27. Januar 2022.

Petras, Silvio/Jakob, Maren Ann-Kathrin (2022): Verkaufssteuerung mit der Speisekarte. Auswirkungen der Speisekartengestaltung auf die Verkaufszahlen einzelner Gerichte in der Gastronomie. In: Schriftenreihe Food Management, Whitepaper #8. Heilbronn: Duale Hochschule Baden-Württemberg.

Pfefferle, Holger/Hagspihl, Stefanie/Clausen, Kerstin (2021): Gemeinschaftsverpflegung in Deutschland – Stellenwert und Strukturen. In: ErnährungsUmschau 8/2021, S. 470–483. DOI: 10.4455/eu.2021.034

Preußler, Christian (2022): Auf den Roboter gekommen. In: gv-Praxis vom 21. Januar 2022. Online unter: <https://www.food-service.de/maerkte/news/mitarbeitermangel--digitalisierung-auf-den-roboter-gekommen-50522>; zuletzt zugegriffen am 24. März 2022.

Rademacher, Christel/Heindl, Ines (Hrsg.) (2019): Ernährungsbildung der Zukunft. Wiesbaden: Umschau Zeitschriften.

Rowe, Gene/Wright, George (1999): The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. In: International Journal of Forecasting 15 (1999), S. 353–375.

Rückert-John, Jana (2021): Überleben im Überfluss. In: Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): Gesund, gerecht und ökologisch - Perspektiven für die Zukunft der Welternährung, Jg. 2021, Nr. 3, S. 37.

Schramm, Cora/Sauter, Maren Ann-Kathrin/Lotz, Katja/Hutter, Carolyn (2020): Nachhaltigkeit für eine gesunde Mittagspause – Handlungsmöglichkeiten für die Betriebsverpflegung. In: Schriftenreihe Food Management, Whitepaper #2. Heilbronn: Duale Hochschule Baden-Württemberg.

Schulz-Greve, Sabine (2019): Die entscheidende Allianz: Ernährungsbildung und Versorgung treffen sich in der Gemeinschaftsverpflegung. In: Rademacher, Christel/Heindl, Ines (Hrsg.): Ernährungsbildung der Zukunft. Wiesbaden: Umschau Zeitschriften.

Shelton, Kaye/Adair Creghan, Kathleen (2015): Demystifying the Delphi Method. In: IGI Global. DOI 10.4018/978-1-4666-7409-7.ch019

Simon, Violetta (2017): Die Nötigung der Durstigen. In: Süddeutsche Zeitung vom 11.09.2017. Online unter <https://www.sueddeutsche.de/stil/essen-gehen-die-noetigung-der-durstigen-1.3641101>; zuletzt zugegriffen am 5. Mai 2022.

Speck, Melanie/Liedtke, Christa/Hennes, Lena/El Mourabit, Xenia/Wagner, Lynn (2021): Zukunftsfähige Ernährungssysteme und Konsummuster gestalten. Aktuelle Erkenntnisse aus der Forschung zu nachhaltiger Ernährung am Wuppertal Institut. Wuppertal.

Statistisches Bundesamt (2021): Gastgewerbe in der Corona-Krise: Umsätze seit Ausbruch der Pandemie um fast die Hälfte zurückgegangen. Pressemitteilung 020 vom 22. März 2021. Wiesbaden.

Strassner, Carola (2005): Nachhaltigkeit in der Gastronomie. In: Brunner, Karl-Michael/Schönberger, Gesa U. (Hrsg.): Nachhaltigkeit und Ernährung. Produktion – Handel – Konsum. Frankfurt am Main: Campus.

QUELLEN

UBA (Umweltbundesamt) (2020): Trinkwasser. Online unter: <https://www.umweltbundesamt.de/umwelttipps-fuer-den-alltag/essen-trinken/trinkwasser#unsere-tipps>; zuletzt zugegriffen am 5. Mai 2022.

WBAE (Wissenschaftlicher Beirat für Agrarpolitik, Ernährung und gesundheitlichen Verbraucherschutz beim BMEL) (Hrsg.) (2020): Politik für eine nachhaltigere Ernährung. Gutachten. Berlin.

Willet, Walter et al. (2019): Food in the Anthropocene: the EAT-Lancet Commission on healthy diets from sustainable food systems. In: The Lancet, Februar 2019, Nr. 393, S. 447–492.

Wozar, Felix/Hutter, Carolyn (2021): Ausbildung revolutionieren. Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels und zur Steigerung der Attraktivität der Ausbildung zum Koch/zur Köchin, Whitepaper #4. Heilbronn: Duale Hochschule Baden-Württemberg.

Zukunftsinstitut (Hrsg.) (o. J.): Die Megatrends. Online unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>; zuletzt zugegriffen am 23. März 2022.

Zwink, Holger (2021): Die Lage ist ernst. In: Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung, Nr. 33–34 vom 21.08.2021, S. 1.

ÜBER DIE AUTORINNEN

Prof. Dr. Carolyn Hutter

Studiengangsleiterin BWL-Food Management
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Heilbronn

Prof. Dr. Carolyn Hutter studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hohenheim. Sie beschäftigte sich im Rahmen ihrer Dissertation am Lehrstuhl für Umweltmanagement der Universität Hohenheim mit unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategien in der Automobilindustrie. Für die Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG baute sie die Geschäftsstelle Nachhaltigkeit auf und leitete diese über mehrere Jahre. Als Leiterin CSR und Nachhaltigkeit bei Lidl Deutschland war sie u. a. für die Veröffentlichung des ersten Nachhaltigkeitsberichts des Unternehmens verantwortlich. Seit November 2018 ist Carolyn Hutter als Professorin und Studiengangsleiterin in der Studienrichtung BWL-Food Management an der DHBW Heilbronn tätig und u. a. Leiterin des Forschungsprojekts „Vermittlung relevanter Nachhaltigkeitsinformationen“ (VereNa), das sich mit der Nachhaltigkeitskennzeichnung von Lebensmitteln beschäftigt. Sie ist Mitglied in verschiedenen Beiräten und berät Unternehmen in Fragen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements.



Foto: privat

carolyn.hutter@heilbronn.dhbw.de
[linkedin.com/in/carolynhutter](https://www.linkedin.com/in/carolynhutter)

Maren Ann-Kathrin Jakob, M.A.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Dozentin
BWL-Food Management
Doktorandin
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Heilbronn

Maren Ann-Kathrin Jakob ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Dozentin an der Fakultät Wirtschaft der Dualen Hochschule Baden-Württemberg am Standort Heilbronn. Im Studiengang BWL-Food-Management beschäftigt sie sich in Lehre und Wissenschaft mit der Lebensmittelwirtschaft. Sie ist Europa-Hotelfachfrau (IHK) und hat BWL-Hotel- und Gastronomiemanagement sowie Business Management Marketing studiert. Beruflich hat sie Erfahrungen in der Unternehmensberatung sowie in der gehobenen Hotellerie und Gastronomie gesammelt. Maren Ann-Kathrin Jakob promovierte an der TU Berlin zum Lebensmittel-Wegwerfverhalten bei jungen Erwachsenen. Darüber hinaus wirkt sie an der Konzeption, Durchführung und Evaluation von außerschulischen Bildungsangeboten zur Ernährungs- und Verbraucherbildung mit, Schwerpunkt: Wertschätzung von Lebensmitteln.



Foto: privat

maren.jakob@heilbronn.dhbw.de
[linkedin.com/in/maren-ann-kathrin-jakob](https://www.linkedin.com/in/maren-ann-kathrin-jakob)

Duale Hochschule Baden-Württemberg, Heilbronn

Studiengang **BWL-Food Management**

Bildungscampus 4

74076 Heilbronn

www.heilbronn.dhbw.de/fm

fm@heilbronn.dhbw.de

From Farm to Fork - der Studiengang **BWL Food Management ...**

„Together shaping the future of food“ – so lautet das Motto des Studiengangs **BWL Food Management** an der **DHBW Heilbronn**. Hier werden **Wirtschaftswissenschaften** mit Inhalten der **Ernährungswissenschaften** kombiniert. Neben klassischen **BWL Fächern** (z.B. **Rechnungswesen, Marketing oder Personal**) stehen **Vorlesungen mit Bezug zur Food Branche** im Fokus (z.B. **„From-Farm-to-Fork“, Warenkunde, Aromenkunde oder Ernährungslehre**). Ein besonderes **Highlight der DHBW Heilbronn** ist unsere **Laborlandschaft**, in der **praktische Versuche rund um Sensorik, Produktentwicklung und Marktforschung** das Studium noch **lebendiger gestalten**.

Und hier berichten unsere Studierenden: **@foodstagram_hn**

Foto-Credits ...

Titel, S.3, 5, 42, Rückseite: **Adobe Stock**

Seite 27: **Adobe Stock**

Seite 29: **Adobe Stock**

Seiten 38, 41: **Adobe Stock**

'TOGETHER SHAPING THE FUTURE OF FOOD'



Online verfügbar ab 09. August 2022 unter
www.food-management.online

Zitieren:

Jakob, Maren Ann-Kathrin/Hutter, Carolyn (2022): (K)eine Trendstudie wie Umbrüche den Außerhausmarkt 2022 und zukünftig beeinflussen werden. Expertenstudie. In Schriftenreihe BWL-Food-Management, Research-Paper #3, 08/2022.