

Verstetigung des Angebots von Öko- Lebensmitteln in der Außer-Haus- Verpflegung: Analyse von Gründen für den Ausstieg und Ableitung präventiver Maßnahmen

Stabilisation of supply of organic food products in facilities of eating out: Analysis of reasons for a dropout and derivation of preventive measures

FKZ: 06OE093

Projektnehmer:

Universität Hohenheim
Institut für Sozialwissenschaften des Agrarbereichs
Schloss, Museumsflügel, 70599 Stuttgart
Tel.: +49 711 459-22646
Fax: +49 711 459-22652
E-Mail: i430a@uni-hohenheim.de
Internet: <http://www.uni-hohenheim.de>

Autoren:

Rückert-John, Jana; John, René; Niessen, Jan

Gefördert vom Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz
im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau (BÖL)

Abschlussbericht

„Verstetigung des Angebots von Öko-Lebensmitteln in der Außer-Haus-Verpflegung: Analyse von Gründen für den Ausstieg und Ableitung präventiver Maßnahmen“

Jana Rückert John, René John und Jan Niessen



Laufzeit 01.07.2007 bis 30.06.2010

Berichtszeitraum 01.07.2007 bis 30.06.2010

Förderkennzeichen 06OE093

Projektbeteiligte

Universität Hohenheim

Institut für Sozialwissenschaften des
Agrarbereichs

Fachgebiet Land- und Agrarsoziologie mit
Genderforschung

Prof. Dr. Dr. Franz Kromka

Institut für Agrarpolitik und
Landwirtschaftliche Marktlehre

Fachgebiet Agrarmärkte und
Agrarmarketing

Prof. Dr. Tilman Becker

Gefördert vom Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	i
1 Problemstellung, Ziele und Aufgabenstellung des Projektes.....	1
1.1 Bezug des Vorhabens zu den Zielen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau	3
1.2 Planung und Ablauf des Projektes.....	3
2 Wissenschaftlicher Stand der Forschung.....	7
2.1 Ernährung und Nachhaltigkeit.....	7
2.2 Nachhaltige Ernährung in der Außer-Haus-Verpflegung als Forschungsgegenstand.	9
2.3 Einrichtungen und Betriebe der AHV als Organisationen	11
2.4 Organisationaler Wandel, Scheitern und Lernen.....	13
2.5 Der Außer-Haus-Verpflegungs-Markt	14
3 Material und Methoden.....	20
3.1 Sample-Akquise.....	20
3.2 Datenerhebung.....	24
3.3 Datenauswertung	26
3.3.1 Fallbezogene Datenauswertung	27
3.3.2 Fallvergleichende Analyse.....	28
3.3.3 Diskussion.....	30
4 Empirische Ergebnisse.....	32
4.1 Porträts der empirischen Fälle	32
4.1.1 GV-Catering Unternehmen.....	32
4.1.2 Hochschulmensen	35
4.1.3 Betriebsrestaurants.....	39
4.1.4 Krankenhaus	49
4.1.5 Einfache Gastronomie.....	52
4.1.6 Anspruchsvolle, gehobene Gastronomie	56
4.1.7 Spitzengastronomie, Gourmetküche	62
4.1.8 Systemgastronomie.....	66
4.2 Ergebnisse der Expertenbefragung.....	68
4.2.1 Einschätzungen zur Marktentwicklung der Außer-Haus-Verpflegung	69
4.2.2 Herausforderungen hinsichtlich Bio in der Außer-Haus-Verpflegung.....	72
4.2.3 Beratungsspezifische Herausforderungen bei AHV-Organisationen	77
4.2.4 Schlussfolgerungen und Ausblick	79
4.3 Funktionale Analyse: Die Fälle im Strukturvergleich.....	81
4.3.1 Organisation der Vergleichsgesichtspunkte als Themen	82
4.3.2 Empirische Ergebnisse im themenfokussierten Vergleich	84

4.4	Strategien als Planungshilfe für Entscheider der AHV	109
4.4.1	A. Störungen können Chancen sein!.....	112
4.4.2	B. Zielbestimmung heißt Fokussierung der Chance!.....	114
4.4.3	C. Anforderungen an Umsetzung rahmen Stärken und Schwächen!.....	116
4.4.4	D. Planung ist Festlegung von Zukunft!	117
4.4.5	E. Die gebotenen Chancen zum Wandel müssen zügig ergriffen werden! .	119
4.4.6	F. Evaluation des Wandlungsprozesses muss terminiert werden!.....	119
4.4.7	Zusammenfassung: Anforderungen an den Gastronomen beim Gebrauch der strategischen Planungshilfe.....	120
5	Voraussichtlicher Nutzen und Verwertbarkeit der Ergebnisse sowie bisherige und geplante Aktivitäten zur Verbreitung der Ergebnisse.....	122
6	Zusammenfassung.....	124
7	Gegenüberstellung der ursprünglich geplanten und tatsächlich erreichten Ziele sowie Hinweise auf weitere Fragestellungen.....	129
	Literatur.....	131
	Veröffentlichungen im Rahmen des Projekts.....	136
	Anhang	140

1 Problemstellung, Ziele und Aufgabenstellung des Projektes

In den westlichen Industrieländern ist nicht nur die ausreichende mengenmäßige Verfügbarkeit an Nahrungsmitteln für die überwiegende Mehrheit der Bevölkerung als Problem gelöst. Ebenso ist es heute Normalität, dass räumliche und zeitliche Restriktionen des Essens außer Kraft gesetzt sind. Dazu gehört auch, dass in urbanen Zentren der westlichen Welt nahezu rund um die Uhr außer Haus gegessen werden kann. Diese Entwicklung wurde schon vor geraumer Zeit als Trend vom „Konsum im Haus“ zum „Konsum außer Haus“ beschrieben (Hermanowski und Roehl 1996). In den Einrichtungen und Betrieben der Außer-Haus-Verpflegung (AHV) geht es heute nicht nur um die reine Verköstigung der Klientel und der Gäste. Es ist davon auszugehen, dass die AHV ihre zukünftigen Aufgaben nur noch unter der Perspektive der Nachhaltigkeit erfüllen kann.

Nachhaltige Ansätze reichen von einer gesunden und umweltverträglichen Ernährung bis hin zu einer ernährungssozialisatorischen Sensibilisierung. Hierbei nehmen insbesondere Bio-Produkte, aber auch regionale, saisonale und fair gehandelte Produkte einen zentralen Stellenwert ein. Des Weiteren geht es in der Ernährung um einen geringen Fleischanteil, um die Verwendung von Mehrwegverpackungen und um einen geringen Vorverarbeitungsgrad der Produkte. Diese Orientierung an Grundsätzen einer nachhaltigen Ernährung in der AHV wurde einerseits angeregt durch politische Vorgaben, andererseits durch neue und veränderte Präferenzen der Gäste nicht zuletzt infolge von BSE und anderen Lebensmittelskandalen seit der Jahrtausendwende.

Wird dieser Einführungsprozess biologischer¹ und nachhaltiger Produkte in Gang gesetzt, hat das nicht nur vielfältige Folgen für die organisationsinternen Routinen, sondern auch für die Beziehung zwischen Organisation und Lieferanten sowie Gästen. Denn schließlich sind die Organisationen der AHV insbesondere auf Erfolg durch den Verkauf ihrer Speiseangebote an ihre Gäste – den Verzehr der Gerichte – angewiesen. In diesem Einführungsprozess sind die Akteure mit vielfältigen Herausforderungen – wie der Beschaffung, der Verarbeitung, der Zertifizierung, der Preisgestaltung, der internen Kommunikation sowie der Gästekommunikation – konfrontiert. Die mit dem Nachhaltigkeitsprojekt verbundenen anspruchsvollen und komplexen Veränderungsprozesse der organisationalen Ernährungsprogrammatisik bergen deshalb auch häufig Hemmnisse und Störfaktoren in sich, die einer Verstetigung des Einsatzes

¹ Die Bezeichnungen biologisch, bio, ökologisch und öko werden im Folgenden mit Bezug auf die EU-Öko-Verordnung synonym verwendet.

biologischer und nachhaltiger Produkte im Wege stehen und auch zum Ausstieg bzw. zum Scheitern des Bio-Projektes führen können.

Damit ist die zentrale Frage des Forschungsprojektes nach den Hemmnissen des Öko-Einsatzes in der AHV und den Gründen eines Ausstieges aufgeworfen. Die Analyse dieser Frage soll Aufschluss über die Realisierungsmöglichkeiten und einer Verstetigung des Öko-Einsatzes in der AHV geben. Diese Forschungsperspektive wurde aus einem in der ersten Phase des Bundesprogramms Ökologischer Landbau geförderten Projektes zum „Einsatz von Öko-Produkten in der Außer-Haus-Verpflegung (AHV): Status Quo, Hemmnisse und Erfolgsfaktoren, Entwicklungschancen sowie politischer Handlungsbedarf“ abgeleitet (Rückert-John et al. 2005), das den erfolgreichen Einsatz von Öko-Produkten beobachtete, um Best-Practice-Beispiele zu generieren. Diese erweisen sich zwar als faszinierend, aber wenig informativ für die Praktiker des Feldes. So lässt sich von erfolgreichen Beispielen gerade nicht für die Sicherstellung des eigenen Erfolges lernen. Diese Ergebnisse legten eine Reformulierung der Forschungsfrage in Hinsicht auf Scheitern nahe. Die Geschichten des Scheiterns sind nämlich immer einem Zwang zur Rechtfertigung ausgesetzt, in ihnen werden mit der Absicht der Rechtfertigung die Resultate und Prämissen der Entscheidungen offengelegt. So ist die Relevanz dieser Entscheidungen vor dem Hintergrund eigener struktureller Lagen einzuschätzen, womit eigene Entscheidungen viel besser orientiert werden können als an Best-Practice-Beispielen.

Um den Einsatz von Öko-Lebensmitteln in der Außer-Haus-Verpflegung (AHV) zu verstetigen, verfolgte das Forschungsprojekt das Ziel, hemmende Faktoren beim Einsatz und Ausstiegsgründe der Betriebe und Einrichtungen zu analysieren. Auf der Grundlage der Analyse von Fällen eines gescheiterten Einsatzes von Öko-Lebensmitteln wurden präventive Maßnahmen in Form von Handlungsstrategien für Praxisakteure und Multiplikatoren entwickelt. Zur Erreichung dieser Zielsetzung wurden folgende konkrete Aufgabenstellungen definiert: In einem ersten Schritt ging es um umfassende Fallanalysen eines gescheiterten Einsatzes von Öko-Lebensmitteln in Einrichtungen und Betrieben der AHV (1). Auf dieser Grundlage sollten zunächst fallspezifische Auswertungen, d. h. Problemanalysen, vorgenommen und alternative Handlungsstrategien unter der hypothetischen Annahme einer Verstetigung von Öko-Lebensmitteln, entworfen werden (2). In einem dritten Schritt stand die Entwicklung fallübergreifender Kommunikations-, Preis-, Distributions- und Produktstrategien für eine Verstetigung des Einsatzes von Öko-Lebensmitteln in der AHV im Mittelpunkt (3). Abschließend wurden die fallübergreifenden Strategien mit Praxisakteuren und Multiplikatoren evaluiert, weiterentwickelt und verbreitet (4).

1.1 Bezug des Vorhabens zu den Zielen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau

Mit der Analyse der zentralen Fragestellung des Projektes nach den Hemmnissen des Öko-Einsatzes und den Gründen sowie Bedingungen des Scheiterns wird neues Wissen generiert, um den Öko-Einsatz perspektivisch zu verstetigen und letztlich zu steigern. Damit weist das Projekt einen direkten Bezug zu den Zielen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau auf, die in einer Ausdehnung des Ökologischen Landbaus und die Steigerung des Marktanteils ökologisch erzeugter Produkte bei gleichzeitiger Sicherung des Qualitätsstandards bestehen.² Die Ziele können nur unter den Bedingungen eines gleichgewichtigen Wachstums von Angebot und Nachfrage erzielt werden. Hierbei geht es darum, alle relevanten Akteure der Wertschöpfungskette – von der Erzeugung bis hin zum Verbraucher und eben auch den sog. Großverbrauchern – einzubeziehen. Der Großverbrauchermarkt weist für den Öko-Einsatz hierbei noch enorme Potenziale auf, denn die Umsätze liegen derzeit noch unter denen der Privathaushalte.

Das im Rahmen des Projektes generierte Wissen kann jedoch nur zu einer Stärkung des Ökolandbaus beitragen, wenn es für die Praxis aufbereitet und den Akteuren zugänglich gemacht wird. Der Wissenstransfer der Projektergebnisse weist deshalb einen weiteren zentralen Bezug zu den Zielen des Bundesprogramms auf. Mit den Kommunikations-, Preis-, Distributions- und Produktstrategien für eine Verstetigung des Einsatzes von Öko-Lebensmitteln in der AHV sollen die Praxisakteure informiert werden. Gleichzeitig soll ihnen damit eine Entscheidungshilfe an die Hand gegeben werden, ihren Öko-Einsatz reflektierter und zielgerichteter zu planen und zu evaluieren.

Mit der Generierung neuen Wissens zu den Bedingungen der Steigerung des Marktanteils ökologisch erzeugter Produkte in der AHV und der Sicherstellung des Wissenstransfers trägt das Projekt nicht nur zur Stärkung des ökologischen Landbaus, sondern in weiterführender Perspektive auch zur nachhaltigen Entwicklung im Konsumbereich der außerhäuslichen Ernährung bei. Das Projekt kann demnach als eine konkrete Maßnahme zur „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ verstanden werden.

1.2 Planung und Ablauf des Projektes

Das Projekt gliederte sich in acht Arbeitspakete, die im Förderzeitraum vom 1.7.2007 bis 30.06.2010 absolviert wurden und im Folgenden näher beschrieben werden.

² Siehe hierzu: <http://www.bundesprogramm-oekolandbau.de/das-programm>

Arbeitspaket 1: Vorbereitung der ersten empirischen Phase (bis 09/08)

Zur Entwicklung akteursspezifischer Interviewleitfäden wurden eingangs die Daten der bundesweit repräsentativen, quantitativen Befragung von 2003³ speziell für diejenigen Einrichtungen/Betriebe der AHV, die in der Vergangenheit bereits Öko-Produkte eingesetzt hatten, jedoch zum Befragungszeitpunkt nicht mehr, sekundäranalytisch ausgewertet. Eine weitere Grundlage bildeten Interviewleitfäden der Vorprojekte im AHV-Bereich.

Im laufenden Forschungsprozess mussten aufgrund spezifischer Feldgegebenheiten Änderungen in der Falldefinition und Anpassungen in der Fallakquise vorgenommen werden. Die Falldefinition der Vorhabenbeschreibung, die von einem Szenario des „Ausstiegs“ ausging, d. h. einem vormaligen Einsatz von Bio-Produkten und keinem Einsatz in der Gegenwart, erwies sich vor dem Hintergrund empirischer Feldrecherchen und erster Ergebnisse als zu radikal und musste durch eine graduelle Abstufung erweitert werden. Als interessierende Fälle wurden jetzt Betriebe und Einrichtungen der Außer-Haus-Verpflegung definiert, die bereits in der Vergangenheit Bio-Produkte eingesetzt hatten und dies heute nicht mehr tun oder ihr Produktprogramm stark verändert haben, was eine Reduktion des Bio-Einsatzes bedeutet. D. h. es wurden Fälle aufgenommen, bei denen der Öko-Einsatz prekär und unsicher erschien, was als Hemmnis für eine Verstetigung des Angebots von Öko-Lebensmitteln gesehen wird (siehe hierzu ausführlicher Kapitel 3).

Da sich die Adressdatenbestände der Befragung von 2003 für die aktuelle Forschungsfragestellung als nicht mehr ausreichend erwiesen, wurde die Fallakquise vor allem über Multiplikatoren betrieben. Problematisch hierbei war vor allem die Tatsache, dass die uns interessierenden Fälle in keiner schriftlich dokumentierten bzw. registrierten Form in Erscheinung treten und es sich bei den recherchierten Fällen zunächst immer nur um „Verdachtsfälle“ handelte. Folglich mussten mittels eines Screening-Fragebogens diese potentiellen Fälle zunächst als Fälle im Sinne der Projekt-Definition geprüft werden. Bei einer verhältnismäßig geringen Trefferquote bedeutete dies eine ständige Fallakquise über den gesamten Berichtszeitraum. Dieses Vorgehen erwies sich als sehr aufwendig und benötigte wesentlich mehr Zeit als geplant. Erschwerend kam die Sensibilität des Untersuchungsthemas hinzu. Bio-Produkte symbolisieren ähnlich wie Gesundheit einen gesellschaftlichen Maximalwert, der nicht ohne weiteres negiert werden kann. Wegen dieser eindeutigen Wertpräferenzen traten bei der Untersuchung des Bio-Einsatzes in der AHV die Probleme der sozialen Erwünschtheit deutlich

³ Diese Befragung war Bestandteil des in der ersten Phase des Bundesprogramms Ökologischer Landbau geförderten Projektes (Rückert-John et al. 2005).

hervor, die sich bei der Fallakquise häufig in einer geringen Bereitschaft zum Interview äußerten.

So wurde die Fallkontaktierung und -gewinnung sukzessive weiter betrieben. In einem ersten Schritt wurden zunächst potentielle Fälle im Bereich der Individualverpflegung (IV) kontaktiert. Seit Beginn 2008 wurden dann schrittweise Fälle der Gemeinschaftsverpflegung (GV) hinzugenommen.

Arbeitspaket 2: Durchführung der ersten empirischen Phase (bis 09/08)

Im Zeitraum von Oktober 2007 bis September 2008 wurden Interviews in insgesamt 19 Betrieben und Einrichtungen der AHV durchgeführt. Ergänzend wurden fünf Experten und „Bio-Mentoren“ zum Öko-Einsatz in der AHV interviewt. Hierfür wurde im Vorfeld ein Interviewleitfaden entwickelt. Es wurden ebenfalls ernährungs- und organisationsrelevante Dokumente zu den 19 Fällen zusammengestellt. Dieser Arbeitsschritt dauerte aufgrund der Schwierigkeiten bei der Fallakquise sieben Monate länger als geplant.

Arbeitspaket 3: Auswertung des empirischen Materials der ersten Phase (bis 09/08)

Die realisierten Interviews wurden transkribiert und die Interviewtranskripte ausgewertet. Für die Fallbeispiele wurden auf der Grundlage der Interviewtranskripte und dem zusätzlichen Material Analyseberichte mit einer ersten Problemeinschätzung angefertigt. Damit wurde der erste Meilenstein des Projektes – wie im Arbeitsplan definiert – termingerecht absolviert.

Arbeitspaket 4: Vorbereitung und Durchführung der zweiten empirischen Phase (bis 11/09)

Aufgrund der Schwierigkeiten in der ersten empirischen Phase wurde ein verändertes Vorgehen für die zweite Phase geplant.⁴ In ausgewählten AHV-Betrieben der ersten Phase mit stark arbeitsteiligen Strukturen wurden Wiederholungsinterviews durchgeführt (Strategie a). Hierbei wurden die empirischen Ergebnisse den Akteuren zurückgespiegelt, offene Fragen der ersten Interviewphase erörtert und weitere Interviewpartner in die Falluntersuchung einbezogen. Vor allem in den IV-Betrieben, aber auch kleinen GV-Einrichtungen mit flachen Organisationshierarchien war mit den durchgeführten Interviews das Thema erschöpfend erörtert. Da in diesen Betrieben und Einrichtungen kein weiterer Erkenntnisgewinn zu erwarten war, erfolgten hier keine weiteren Interviews. Als kompensatorische Maßnahme wurden sieben neue Fälle akquiriert, in denen Interviews durchgeführt wurden (Strategie b). Eine inhaltlich-thematische Ergänzung wurde durch die bereits begonnenen Interviews mit Experten und Mentoren des Bio-Einsatzes in der AHV verfolgt. Hierbei konnten insgesamt 13 Interviews

⁴ Dieses Vorgehen wurde mit dem Projektträger BLE abgestimmt.

realisiert werden. Bei der Auswahl der Interviewpartner fanden vor allem regionale Unterschiede im Bio-Einsatz Berücksichtigung (Strategie c).

Arbeitspaket 5: Auswertung des empirischen Materials der zweiten Phase (bis 12/09)

Die realisierten Interviews wurden transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet. Für die 26 Fallbeispiele⁵ wurden Analyseberichte mit jeweils organisationspezifischen Handlungsempfehlungen erstellt. Für die 13 Experteninterviews wurde ein Analysebericht verfasst. Mit einer Verzögerung von drei Monaten lagen die Gesamtanalyseberichte für jedes Fallbeispiel – als zweiter Meilenstein des Projektes – vor.

Arbeitspaket 6: Fallübergreifende Ergebnissicherung (bis 04/10)

Auf der Grundlage aller Fallanalysen wurden fallübergreifende Handlungsstrategien für die Verstetigung des Öko-Einsatzes in der AHV erstellt. Vier Monate später als geplant war damit der dritte Meilenstein absolviert.

Arbeitspaket 7: Ergebnisevaluierung – Praxisworkshop (bis 05/10)

Die empirischen Ergebnisse und abgeleiteten Strategien für die Bereiche Kommunikation, Produkt, Preis und Distribution wurden während eines eintägigen Praxisworkshops am 21. Mai 2010 mit Akteuren der Fallbeispiele und Multiplikatoren der AHV diskutiert und evaluiert. Die Beiträge und Anregungen der Teilnehmer stellten einen zentralen Input für die weitere Überarbeitung der Strategien im Anschluss an den Workshop dar.

Arbeitspaket 8: Ergebnisdokumentation und Wissenstransfer (bis 08/10)

In der letzten Projektphase wurden die Handlungsstrategien zur Förderung des Einsatzes von Öko-Lebensmitteln in der AHV benutzerfreundlich aufbereitet und auf einer CD-Rom zusammengestellt. Hiermit wurde der vierte und abschließende Meilenstein absolviert. Die CD-Rom wird den Workshop-Teilnehmern und allen beteiligten Interviewpartnern zur Verfügung gestellt. Zudem wurde der Abschlussbericht verfasst. Eine Präsentation und Publikation der Projektergebnisse erfolgte während des gesamten Förderzeitraums (siehe hierzu Kapitel 8).

⁵ Ein Fall wurde noch im Juni 2010 gewonnen. Auch hierzu liegt ein Fallanalysebericht vor.

2 Wissenschaftlicher Stand der Forschung

Die folgenden theoretischen Vorüberlegungen beziehen sich zum einen auf die inhaltlichen Gegenstandsbereiche einer nachhaltigen Ernährung und den Konsumbereich der außerhäuslichen Ernährung. Zum anderen geht es darum, die Einrichtungen und Betriebe der Außer-Haus-Verpflegung konzeptionell als Organisationen zu beschreiben und Scheitern als soziales Phänomen zu bestimmen. Diese Vorüberlegungen sind notwendig, um ein Instrumentarium für die empirische Beobachtung zu gewinnen.

2.1 Ernährung und Nachhaltigkeit

Das absolvierte Projekt ist im wissenschaftlichen Diskurs nachhaltiger Ernährung zu verorten, der sich in Deutschland seit den letzten 15 Jahren begonnen hat zu etablieren. Hierbei wird davon ausgegangen, dass Ernährung in westlichen Industrieländern mit allen Prozessen entlang der Wertschöpfungskette – von der Produktion bis zum Konsum – nicht nachhaltig ist (Erdmann u. a. 2003, UBA 2002). Das wird vor allem an gesundheitlichen, ökologischen und sozialen Problemen sowie ökonomischen Lasten deutlich, die mit westlichen Ernährungsstilen verbunden sind. Mit Blick auf die Konsumenten finden diese Probleme vor allem ihren Ausdruck in ernährungsassoziierten Erkrankungen, wie Adipositas und Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Eine ungesunde Ernährung überlastet nachweislich die sozialstaatlichen Sicherungssysteme und verschärft die Probleme ihrer Finanzierbarkeit. Des Weiteren ist Ernährung ökologisch problematisch, da sie direkt und indirekt ein Fünftel des gesamten Materialumsatzes und Primärenergieverbrauchs umfasst (BUND und Misereor 1997). Die industrielle Massentierhaltung mit ihren enormen Klimabelastungen ist hierbei nur ein Faktor. Zudem wird eine mangelnde Wertschätzung von Nahrungsmitteln nicht zuletzt aufgrund stetig sinkender Lebensmittelausgaben deutscher Haushalte über die letzten Jahrzehnte beklagt.

Vor diesem Problemhintergrund ist aus politischer Sicht der Verbraucher „als letztes Glied der Kette“ angehalten, „eine Politik mit dem Einkaufskorb“ zu betreiben. Entsprechend den Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung (2009) sollten in einen nachhaltigen Warenkorb gesunde Lebensmittel gehören, vor allem Bio-Produkte und Produkte regionaler Herkunft. Zudem sollten Produkte in Mehrwegverpackungen, mit geringem Vorverarbeitungsgrad und aus fairem Handel bevorzugt werden, wobei auch die Saisonalität der Produkte zu berücksichtigen ist. Fleisch und Fisch sollten wenig und bewusst ausgewählt werden.

Diese speziellen Erwartungen an die Ernährung sind nicht nur an die Verbraucher in Privathaushalten gerichtet, sondern auch an die sog. Großverbraucher, die Einrichtungen und Be-

triebe der AHV. Diese Orientierung wurde einerseits angeregt durch politische Vorgaben, andererseits durch neue Präferenzen der Gäste. Es geht hier also nicht mehr nur um die reine Verköstigung der Klientel. Die Einrichtungen und Betriebe der AHV müssen sich auch den Herausforderungen einer nachhaltigen Ernährung stellen, um eine stetige Nachfrage nach ihrem Angebot zu sichern und zukünftig am Markt zu bestehen.

Was unter einem nachhaltigeren Ernährungskonsum verstanden wird und vor allem, wie dieser erreicht werden kann, wurde in den vergangenen Jahren im wissenschaftlichen (Hofer 1999, Zöllner und Stroth 1999, Erdmann u. a. 2003, Herde 2005, Brunner und Schönberger 2005) und politischen Diskurs (u. a. Bundesregierung 2002, Rat für Nachhaltige Entwicklung 2009) thematisiert. Anfänglich konzentrierte sich die Debatte vornehmlich auf die begriffliche Klärung und die Bestimmung von Indikatoren einer nachhaltigen Ernährung, wobei andere Konsumbereiche eine stärkere Dominanz aufwiesen und das Thema Ernährungskonsum eher randständig behandelt wurde. Als zentrale Kriterien haben sich hierbei vor allem der ökologische Anbau, die regionale Herkunft, die Saisonalität und der Fair-trade-Gedanke durchgesetzt. Die zaghafte Thematisierung von Konsumprozessen der Ernährung bezog sich zudem oft nur auf die privaten Haushalte. Die Großverbraucher, die sog. Großhaushalte, fanden dabei kaum Beachtung (Rückert-John 2007).

Seit Beginn der 2000er Jahre erhielt die Debatte nachhaltiger Ernährung in Deutschland durch Projekte im Rahmen des Förderschwerpunkts „Sozial-ökologische Forschung“ (SÖF) des BMBF und des Bundesprogramms Ökologischer Landbau des BMELV neue Impulse. Die Projekte mit dem Schwerpunkt zukunftsfähige Landwirtschaft und Ernährung des erstgenannten Programms untersuchten nun vielmehr Prozesse sozial-ökologischer Transformation (u. a. Brand 2006, Eberle et al. 2006). Mit der Förderung nachhaltiger Ernährung im Rahmen der sozial-ökologischen Forschung wurden wichtige Beiträge zur Debatte um Ziele und Prämissen der Umsetzung einer nachhaltigen Ernährung geleistet. Für die Forschung war die hiermit vollzogene Umstellung der Frage vom WAS zum WIE bedeutsam. Projekte des aktuellen Förderschwerpunkts der SÖF „Vom Wissen zum Handeln“ gehen von einer expliziten Verbraucherperspektive aus und untersuchen Blockaden des individuellen Handelns für einen nachhaltigen Konsum. Als potenzielle Gelegenheiten für eine Umstellung auf nachhaltige Konsum- und Ernährungsmuster werden u. a. bestimmte Lebensereignisse – wie zum Beispiel die Geburt eines Kindes oder auch Krankheiten – erkannt (Schäfer, Herde und Kropp 2009). Mit Blick auf die Umstellung von Ernährungsmustern gilt es jedoch, Ernährung als soziale Praxis zu begreifen, die trotz Wandels im Alltagskontext eine relativ starke Beharrlichkeit aufweist, da diese frühzeitig sozialisiert wird (Brunner et al. 2007, Rückert-John 2010).

Im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau standen vor allem konsumrelevante Fragen der Förderung des Absatzes insbesondere ökologischer Produkte im Vordergrund. Mit dieser Engführung der Forschung gerieten andere Nachhaltigkeitsaspekte jedoch häufig aus dem Blick. Da Motivallianzen bzw. Bio-Mehrwerte wie Regionalität oder Fairness häufige Kaufargumente der Verbraucher sind und zur Stärkung des Absatzes beitragen, werden diese in neueren Forschungsprojekten nun explizit thematisiert und beforscht (Zander und Hamm 2009).

2.2 Nachhaltige Ernährung in der Außer-Haus-Verpflegung als Forschungsgegenstand

Mit der Forschung zum Ökologischen Landbau hat das gleichnamige Bundesprogramm in den letzten Jahren auch maßgeblich zur Erforschung des außerhäuslichen Konsumbereiches – der Außer-Haus-Verpflegung (AHV) – beigetragen. Hierbei wurden der Ist-Zustand des Einsatzes von Öko-Lebensmitteln in der Gemeinschafts- und Individualverpflegung analysiert (Rückert-John et al. 2004), einzelne Bereiche der AHV (Spiller et al. 2003, Eberle et al. 2006, Rückert-John et al. 2004) hinsichtlich hemmender und fördernder Faktoren anhand von Fallstudien näher untersucht, regionale Vermarktungsstrategien (Lüth et al. 2004, Becker et al. 2004a, 2004b, 2004c und Benner et al. 2004) sowie Bedingungen der Zertifizierung (Strassner et al. 2003) beforscht. Mit diesen Forschungsergebnissen kann die Branche in ihrer Gesamtheit hinsichtlich wesentlicher Merkmale hinreichend beschrieben werden. Für einzelne Teilbereiche (Schule, Krankenhaus, Hochschulmensa, Kindertagesstätte, Gastronomie) existieren eine Reihe von Fallstudien, die hemmende und fördernde Faktoren des Einsatzes von Öko-Lebensmitteln tiefergehend in ihren organisationalen Kontexten untersuchen. Auf dieser Grundlage konnten Handlungsstrategien und Empfehlungen entwickelt werden, die Eingang in verschiedene praxisrelevante Beratungsprogramme des BMELV fanden (Bio-Mentoren, „10 % Bio – Das kann jeder“).

Einen zentralen Stellenwert bei der Erforschung des außerhäuslichen Konsumbereichs nahm das in der ersten Phase des Bundesprogramms Ökologischer Landbau geförderte Projekt der Autoren zum „Einsatz von Öko-Produkten in der Außer-Haus-Verpflegung: Status Quo, Hemmnisse und Erfolgsfaktoren, Entwicklungschancen sowie politischer Handlungsbedarf“ im Zeitraum von 2002 bis 2004 ein (Rückert-John et al. 2004). Mit dem Projekt konnten repräsentative Daten und wesentliche Erkenntnisse gewonnen werden, die die aktuelle Situation des Einsatzes von Öko-Lebensmitteln in der AHV umfassend darstellen und eine Entscheidungsgrundlage für die Förderung zielgerichteter Maßnahmen bilden. Neben der Breitenanalyse wurden Best-Practice-Fallbeispiele mit einem qualitativen Forschungsansatz analysiert.

Hierbei ging es vor allem um eine intensive Auseinandersetzung mit Erfolgs- und Hemmnisfaktoren beim Einsatz von Öko-Lebensmitteln. Die empirischen Ergebnisse der Breiten- und Tiefenanalyse bildeten die Grundlage für die Entwicklung modularer Optimierungs- und Umsetzungsstrategien in den Bereichen Preis-, Distributions-, Produkt- und Kommunikationspolitik sowie Checklisten für verschiedene Akteure der AHV (Rückert-John et al. 2004; Rückert-John 2004a, 2004b, 2005c, 2005d, 2005a, 2005b, 2006).

Das sich hieran anschließende Eigenprojekt stellte den Bio-Einsatz in eine umfassende Perspektive nachhaltiger Ernährung in der AHV (Rückert-John 2007). Hierbei wurde gefragt, wie sich Aspekte nachhaltiger Ernährung in den Organisationen durchsetzen, das heißt, wie sie an Resonanz gewinnen und welche Sinnanschlüsse sie finden. Der theoretische Ansatz richtete sich auf die Beobachtung von Einrichtungen und Betrieben der AHV als Organisationen und die Veränderungen ihrer Ernährungsprogramme als organisationalen Wandel. Ein stärker organisationstheoretisch fundiertes Analyseinstrumentarium ermöglicht es, die Küche (vor allem in der Gemeinschaftsverpflegung) als eine Teilstruktur (Abteilung) der Organisation zu begreifen, die eigene und möglicherweise auch konträre Ziele zu den übergeordneten Organisationszielen haben kann. Damit konnte ein differenziertes Begriffsverständnis der „Außer-Haus-Verpflegung“ gewonnen werden, das die enorme Heterogenität der Unterbereiche der Gemeinschaftsverpflegung, aber auch die zunehmende Diversifizierung der Branche angemessen in den empirischen Blick bekommt. Ein zentraler Befund dieser sekundäranalytischen Analyse ist, dass erfolgreiche Veränderungen von Ernährungskonzepten, so zum Beispiel der vermehrte Einsatz von Öko-Lebensmitteln, mit anderen Zielen (z. B. der Finanzierung oder der Gästekommunikation) und bestehenden Strukturen kompatibel sein müssen. Diese organisationstheoretisch angeleitete Analyse von Einrichtungen und Betrieben der AHV kann als innovativer Forschungsansatz gesehen werden, mit deren Nutzung sich das Projektvorhaben von Ansätzen der bestehenden Forschung maßgeblich unterscheidet.

Aus Perspektive der Nachhaltigkeit ist auch die regionale Vermarktung von Öko-Produkten ein zentraler Fokus der Forschung in den letzten Jahren gewesen. Zu Beginn der Entwicklung des Öko-Marktes in Deutschland waren Produktion und Vermarktung von Öko-Lebensmitteln sowohl ideell als auch praktisch stark durch Regionalität geprägt, „die regionale Orientierung stellt(e) eine wesentliche Zielvorstellung des ökologischen Landbaus dar“ (Hess et al. 1996).

Mit zunehmender Globalisierung des Öko-Marktes wird die Herkunft ökologischer Produkte zum Thema. Forschungsarbeiten zur regional-ökologischen Vermarktung wurden überwiegend hinsichtlich Kooperations- und Vermarktungsansätzen auf Erzeuger- und Verarbeiter-

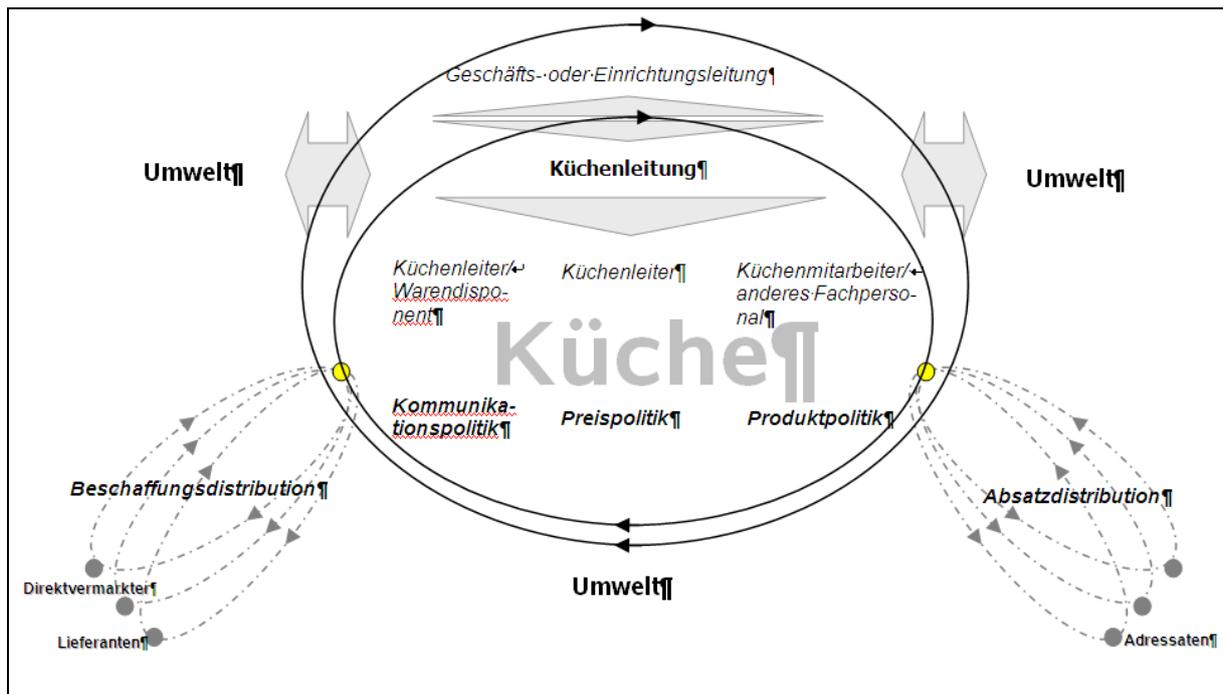
Ebene durchgeführt. Hierbei wurden praxisrelevante Stärken-Schwächen-Analysen sowie Erfolgsfaktoren entwickelt (Schmid et al. 2005).

Auch die Kundenperspektive war umfassender Forschungsgegenstand zahlreicher wissenschaftlicher Untersuchungen. So wurden Verbraucherpräferenzen für regionale, ökologische und regional-ökologische Lebensmittel erfasst. Unterschiedliche Präferenzen und Zahlungsbereitschaften konnten differenziert nach verschiedenen Segmentierungskriterien festgestellt werden (z. B. Zenner 2004). In mehreren Forschungsarbeiten wurden auch regionale Wirkungen des Einsatzes von Öko-Produkten sowie ihr möglicher Beitrag zur nachhaltigen Regionalentwicklung untersucht. Die regionale und ökologische Lebensmittelwirtschaft wurde hierbei in einem weiteren sozialökologischen und sozial-ökonomischen Kontext betrachtet (z. B. Nölting und Schäfer 2007; Schmid et al. 2005).

2.3 Einrichtungen und Betriebe der AHV als Organisationen

Für die Beobachtung von Organisationen und ihrer Strukturen steht mit Luhmanns Ausarbeitung (2000) ein Modell zur Verfügung, das bereits empirisch relevant auf AHV-Organisationen übertragen wurde (Rückert-John 2007). Grundlegend ist jede Organisation von ihrer Umwelt zu unterscheiden. Diese kann von der Organisation nur anhand ihrer eigenen Zustände beobachtet werden, wie es für jedes autopoietische System gilt. Die Umwelt macht sich der Organisation allein als den Normalablauf störender Impuls bemerkbar. Dieser kommt nur an der Peripherie zur Geltung, wo Kommunikation mit relevanten Anderen, wie Kunden, Lieferanten oder Behörden stattfindet. Die Organisation steuert sich anhand der Unterscheidung von Zwecken und Mitteln, die der Erfüllung des programmatisch bindenden Ziels jenseits des bloßen Selbsterhalts dienen. Mit dem Programm verortet sich die Organisation auch selbst hinsichtlich ihres funktionssystemischen Primärbezugs, ob sie sich z. B. als Wirtschafts- oder Kunstorganisation versteht und verstanden wissen will. Je nach Größe sind Organisationen wiederum in weitere Teilorganisationen oder Abteilungen differenziert. Für jede dieser Abteilungen gilt es wiederum, eigene, in spezifischen Programmen formulierte Ziele zu erreichen, die aber alle der gemeinsamen obersten Zielsetzung zuarbeiten. Diese Programme sind über eine Hierarchie miteinander gekoppelt, sodass Konflikte in der Regel unter Rücksichtnahme auf das oberste Organisationsprogramm gelöst werden können. Programme gelten darum als Prämissen der ständig zu treffenden Entscheidungen in Organisationen. Sie orientieren die Mitarbeiter auf ihren Stellen über ihren Zuständigkeitsbereich und ihre Gestaltungsmöglichkeiten. Im zeitlichen Verlauf treten neben den Programmen auch die schon getroffenen Entscheidungen als Prämissen hinzu.

Abbildung: Organisationsmodell



Eigene Darstellung

Dieses Organisationsmodell bildete die Grundlage für eine Adaption auf den Untersuchungsgegenstand, die Einrichtungen und Betriebe der AHV (Rückert-John 2007). Die Küche kann im Kontext der jeweiligen Organisation – wie zum Beispiel eines Krankenhauses, aber auch eines Restaurants – als eine Abteilung von anderen unterschieden werden. Sie zeichnet sich durch spezielle Ziele aus, die im Ernährungsprogramm zusammengefasst sind. Deren Umsetzung erfordert verschiedene Einzelaufgaben, die sich wiederum als Programme formulieren lassen. So sind Produkte zu bestimmen und deren Beschaffung mittels Lieferanten zu organisieren, Preise sind entsprechend festzulegen, mit den Mitarbeitern muss die Erfüllung des Ernährungsprogramms kommuniziert werden. Schließlich ist den Gästen – die der organisationalen Umwelt zugeordnet sind – das Essens-Angebot zu unterbreiten. Die Programme lassen sich für die Organisationen der AHV einerseits einem Allokationsfeld der Mittelbeschaffung und andererseits einem Realisierungsfeld der Zweckerfüllung zuordnen, wobei beide Felder durch das Preisprogramm gekoppelt werden und hier die Koordinationsprobleme hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit der Organisation gelöst werden müssen. Die Programme sind aber auch immer relevanten Personalstellen in der Organisation zugewiesen, wobei eine Person aber auch, wie im Fall eines kochenden Restaurantbesitzers, mehrere Stellen besetzen kann. Für die empirische Beobachtung lassen sich auf dieser Grundlage relevante Themen und Interviewpartner identifizieren (siehe Schaubild).

2.4 Organisationaler Wandel, Scheitern und Lernen

Der Wandel organisationaler Strukturen kann im Anschluss an systemtheoretische Überlegungen als evolutionärer beschrieben werden (Luhmann 2000). Wandel bezieht sich immer auf Strukturveränderungen – organisationale Entscheidungsprämissen – und ist beobachterabhängig. Derartige Strukturveränderungen werden in Organisationen häufig als Reformen bezeichnet. Evolutionärer Wandel lässt sich in die evolutionstheoretische Differenz von Variation, Selektion und Restabilisierung überführen und sich so empirisch beobachten.

Auslöser von Variationen sind Umweltgeschehnisse in Form von Störung, Irritation, Enttäuschung oder Mangel (z. B. antizipierter Öko-Trend in der Gesellschaft). Dieser Irritation muss sich die Organisation einen Informationswert entnehmen, mit deren Hilfe alternative Lösungen (neue Routinen) gebildet werden können (z. B. Einführung von Öko-Produkten). Tut sie das nicht, bleiben Variationen folgenlos. Jede Variation tritt als Selbstwiderspruch zur bestehenden organisationalen Programmatik oder als Ablehnung von bestehenden Routinen auf. Variationen stellen sich somit als alternative Lösungen (im Plural!) dar, die zwangsläufig Selektion durch Entscheidung zur Folge haben. Jede Entscheidung – ob sie als positiv oder negativ bewertet wird – hat dann Folgen für die Organisation und verändert ihre Strukturen (z. B. des Einkaufs und der Beschaffung). Bietet die Variation noch mehrere Lösungen, so legt sich die Organisation durch die Selektion auf eine dieser fest. Die Selektion orientiert sich hierbei an der möglichen Zukunft neuer Routinen. Über das Ergebnis evolutionärer Veränderungen entscheidet aber erst die Restabilisierung, bei der die neuen Strukturen ins bestehende System eingepasst werden (z. B. veränderte Lagerhaltung nach EU-Bio-VO) und die Organisation im Verhältnis zur Umwelt (z. B. den Gästen) neu ausbalanciert wird (Luhmann 1998). In der Phase der Restabilisierung entscheidet sich letztlich der längerfristige Erfolg eines angestrebten organisationalen Strukturwandels. Denn jede Selektion führt zum Ansteigen von Komplexität, worauf die Organisation mit Restabilisierungsmaßnahmen reagieren muss. Gescheiterte Restabilisierungsversuche stellen erneute Störungen und Irritationen dar, die den evolutionären Zyklus erneut in Gang setzen.

Scheitern kann demzufolge als eine sich nicht erfolgreich stabilisierende neue Routine verstanden werden. Die gewählte Lösung erscheint strukturell als nicht passfähig und löst so permanent Störungen organisationaler Routinen aus, so z. B. wenn das Bio-Angebot von den Gästen nicht angenommen wird, was für die Küche Mehrkosten verursacht und Verluste bedeutet. Die selektierte Lösung reagiert immer auf spezifische Probleme der Organisation; unter der Perspektive des Scheiterns wird diese nun selbst zum Problem, die es zu bearbeiten gilt. Scheitern bezieht sich in diesem Verständnis auf organisationale Programme und Entschei-

dungsprämissen (z. B. Projekte) einzelner Abteilungen der Organisation (wie der Küche), die zugunsten der Stabilität und des Erhalts übergeordneter Prämissen der Abteilung oder der Organisation preisgegeben werden. Das heißt demzufolge auch, dass der Begriff des Scheiterns nicht ausschließlich radikalen Strukturbrüchen, wie der Unternehmensinsolvenz, vorbehalten ist.

Das Scheitern bietet in diesem Sinne Potenziale der Reflexion und des Lernens. Denn das Scheitern ist immer einem Zwang zur Rechtfertigung ausgesetzt, weil hier das Gebot des Stabilitätserhalts nicht eingelöst wurde. Das trifft auch auf misslungene Planung zu, dient doch auch diese prospektiv der Stabilität alternativer Strukturelemente. In den Geschichten des Scheiterns werden mit der Absicht der Rechtfertigung die Resultate und Prämissen der Entscheidungen offengelegt. Erst im kontraintuitiven Insistieren auf Scheitern kommt das organisationale Management als Hervorbringung von entscheidbaren Möglichkeiten zu sich selbst. So ist die Relevanz dieser Entscheidungen vor dem Hintergrund eigener struktureller Lagen einzuschätzen, womit eigene Entscheidungen viel besser orientiert werden können als an Best-Practice-Beispielen (John und Rückert-John 2010).

2.5 Der Außer-Haus-Verpflegungs-Markt

Der Markt für die Ernährung außer Haus in Deutschland wird im Folgenden in seiner allgemeinen Entwicklung beschrieben, darüber hinaus wird der Fokus auf die Besonderheiten des Bio-AHV-Marktes und seiner wesentlichen Charakteristika gelegt. Im vergangenen Jahrzehnt ist der AHV-Markt stetig gewachsen (ZMP 2008). Gleichzeitig stellt die AHV-Branche ein sehr heterogenes Feld dar, auf welches sich das Umsatzwachstum sehr unterschiedlich verteilt. Eine grundsätzliche Gliederung von Betrieben und Einrichtungen der AHV kann in Individualverpflegung (IV) wie Restaurants, Imbisse oder Systemgastronomie und Gemeinschaftsverpflegung (GV) wie Kantinen in Krankenhäusern, Altenheimen sowie Hochschulgaststätten vorgenommen werden (Steinel 2008). Außer-Haus-Verzehr bezeichnet alle Esshandlungen, die außerhalb der eigenen Wohnung stattfinden, wobei die Nahrungsmittel und Getränke nicht von zu Hause mitgenommen werden (Gedrich et al. 2000). So werden aktuell durchschnittlich rund 28 Prozent aller Lebensmittelausgaben für den Außer-Haus-Verzehr getätigt (GfK 2010).

Trotz schwankender Besucherzahlen zwischen 2002 und 2005 konnte in der klassischen Bedienungsgastronomie bis 2007 ein Wachstum nach Ausgaben je Besuch und Ausgaben insgesamt erzielt werden. In der Erlebnis- oder Schnellgastronomie wurden zudem wachsende Besucherzahlen verzeichnet (EuroHandelsinstitut 2008). Aktuelle Zahlen zum AHV-Markt zei-

gen, dass die größten Gastronomiebetriebe auch 2009 noch ein durchschnittliches Wachstum von 1,1 Prozent realisieren konnten (Neuf et al. 2010). Demgegenüber zeigen Zahlen des Statistischen Bundesamtes (2010), dass das Gastgewerbe über sämtliche Betriebsformen hinweg seit 2007 insgesamt mit Umsatzrückgängen konfrontiert war.

Seit einigen Jahren nimmt sich die Ernährungswirtschaft den Themen Bio-Lebensmittel und Nachhaltigkeit verstärkt an. Im Handel, und hier insbesondere im LEH, wird eine Implementierung von Nachhaltigkeit auf verschiedenen Ebenen, wie bei Produktionsverfahren, Produkten (insbesondere ökologisch, regional und fair produziert), energieeffizienten Geräten, Gebäuden und Prozessen (insbesondere Logistik), vorgenommen. Dies wird häufig öffentlich kommuniziert und als Profilierungsmöglichkeit genutzt. Dadurch ist in der Handelsbranche ein Wettbewerb um Titel als nachhaltige Unternehmen entstanden. Diese Profilierungsmöglichkeiten werden von Kritikern teils als „Greenwashing“, also als eine Art grüner Unternehmensanstrich, beurteilt (Staud 2009). Im Jahr 2008 zeigte eine Studie, dass nachhaltige Produktattribute auch in der AHV eine große Rolle spielen. Nach Pfannschmidt-Wahl (2008) war für die Hälfte der Verantwortlichen die regionale Herkunft der Produkte von großer Bedeutung. Ein Drittel bevorzugte eine nachhaltige Produktion und ein Viertel sprach sich für Bio-Produkte aus. Bei der Einführung neuer Produkte spielten einer anderen Befragung zufolge die Aspekte Gesundheit und Nachhaltigkeit für über zwei Drittel der Entscheider eine bedeutende Rolle (Hamburg Messe und Congress GmbH 2009). Diese Themen werden häufig mit Frische im Salat-, Obst- und Gemüsebereich vor allem beim Einsatz von Bio-Produkten genannt. Hier findet die Diskussion insbesondere in der gehobenen Gastronomie, aber auch in der GV Anschluss an die Themen von Regionalität und Saisonalität. In der GV ist die CO₂-Bilanz ein zusätzliches Nachhaltigkeitskriterium, welches sich in einer Zertifizierung und dem Ausweis CO₂-neutraler Speiseangebote zeigt (Amon 2010). Letzteres setzt in den Küchen selbst an, ist aber insbesondere für Caterer interessant, die z. B. mit dem Cook und Chill-Verfahren große Transportdistanzen überwinden und dies ihren Kunden unter Umweltaspekten kommunizieren müssen.

Die zukünftige Entwicklung der AHV wird einer Expertenbefragung zufolge (Niessen und Paffe 2010) weiterhin von Wachstum bestimmt sein. Allerdings ist mit einer zunehmenden Ausdifferenzierung der Angebote und Betriebsformen zu rechnen. In der IV wird der mittlere Marktbereich weiter abnehmen, gehobene Gastronomie und Schnellimbiss werden ihre jeweiligen Leistungsvorteile klar beweisen müssen. Zusätzlich werden „to-go-Produkte“ und Zwischenverpflegung weiter an Bedeutung gewinnen. Die Auswirkungen der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise könnten einerseits Mehrzahlungsbereitschaften für nachhaltige Produkte

in bestimmten Einkommensbereichen einschränken, andererseits durch verstärkt besuchte Reiseziele innerhalb Deutschlands zusätzliche Einnahmen in der Gastronomie- und Hotellerie generieren. Gerade in der Hotellerie ist die zahlenmäßige Zunahme der Bio-Hotels als Nachhaltigkeitstrend einzuschätzen.

In der GV wird den Experten zufolge eher mit einer rückläufigen Gesamttendenz zu rechnen sein, was insbesondere die Betriebsverpflegung betrifft. Sowohl im Bereich der Altenheime als auch der Schulverpflegung wird mit zunehmenden Essenszahlen gerechnet. Hierbei wird Caterern mit zentralisierter, systemgastronomischer Ausrichtung wachsende Bedeutung zugeschrieben. Insbesondere in Schulen wird zukünftig das Thema Ernährungskompetenz aber auch ein Verständnis für Nachhaltigkeit eine zunehmende Rolle spielen.

Speiseangebote, die kommunizierbare Mehrwerte wie beispielsweise ökologische Herstellung bieten, werden laut Experten eine zunehmende Bedeutung in allen Bereichen der AHV spielen. So können sich in den Firmen- und Küchenkonzepten z. B. auch gesellschaftliche Aspekte des Klima- und Ressourcenschutzes, Gesundheit sowie Nachhaltigkeit wiederfinden. Gehen die Verbraucher im Privathaushalt bereits vergleichsweise bewusst mit Ressourcen um, so wird in der Öffentlichkeit der AHV noch Potenzial gesehen, nachhaltige Verzehrsgewohnheiten mit Hilfe entsprechender Bildungs- und Essensangebote zu etablieren.

Bio-Qualität von Lebensmitteln kann als ein wesentliches Charakteristikum im Feld nachhaltiger Ernährung angesehen werden. Entsprechend dem Fokus des Forschungsprojekts wird im Folgenden der Außer-Haus-Markt für Bio-Lebensmittel im Speziellen in seinen wesentlichen Charakteristika dargestellt. Hierbei werden die wesentlichen Bereiche wie Produkte, Lieferanten- und Beschaffungssituation und Preisniveau beleuchtet.

Im Außer-Haus-Verpflegungs-Markt für Bio-Lebensmittel kann per Definition zwischen einem formellen und informellen Marktbereich unterschieden werden. Betriebe, die sich nach der EU-Bio-Verordnung zertifizieren lassen (hier bestehen unterschiedliche Möglichkeiten) und Bio-Lebensmittel verwenden, gehören dem formalen Bio-Markt an. Darüber hinaus dürfte es einen unbekannteren und schwer einzuschätzenden Anteil von AHV-Betrieben geben, die Bio-Lebensmittel verwenden, dies jedoch nicht kommunizieren (dürfen), weil sie ihre Betriebe nicht zertifizieren lassen und damit lediglich informell Bio-Produkte einsetzen. Dieser Sachverhalt bestätigt sich auch in einer Befragung zur Nutzung von Bio-Produkten in der GV. Demnach sind lediglich ein Drittel der GV-Betriebe, die Bio-Produkte einsetzen, auch zertifiziert (Buxel und Balsing 2009). Auf der anderen Seite ist zu bedenken, dass viele AHV-

Betriebe Bio-Lebensmittel lediglich in sehr geringem Umfang einsetzen, unabhängig davon, ob sie zertifiziert sind oder nicht.

Der Bio-AHV-Markt stellt sich als sehr heterogen und demnach quantitativ schwer fassbar dar, weshalb es hierfür auch keine belastbaren Zahlen gibt (BLE 2010). Dennoch können auf Basis der zahlenmäßigen Entwicklung zertifizierter Betriebe und der Abverkäufe des auf die AHV spezialisierten Bio-Großhandels Tendenzen aufgezeigt werden. So wird, ausgehend von einem niedrigen Niveau, ein hohes Wachstum in der Nachfrage nach Bio-Lebensmitteln durch AHV-Betriebe festgestellt und auch die Anzahl zertifizierter Betriebe ist in den letzten Jahren deutlich angestiegen (Frühschütz 2010). In diesem heterogenen Markt werden mittlerweile in vielen Bereichen der AHV Bio-Lebensmittel verwendet. Ihr Einsatz oder die Schwerpunkte können jedoch nicht generell an Betriebsformen oder Art der AHV-Bereiche festgemacht werden. In der GV wird Bio zunehmend in Schulen, Mensen und Betriebsrestaurants eingesetzt. In der IV nimmt die Zahl der Bio-Hotels stetig zu, in der Gastronomie besteht die Möglichkeit zur Profilierung mit Bio-Produkten. Betriebe mit systemgastronomischen Konzepten setzen teilweise Bio-Lebensmittel ein. Dagegen sind systemgastronomische und Fast-Food-Konzepte mit einem ausschließlichen Bio-Angebot in der Vergangenheit teilweise gescheitert. Auch Cateringunternehmen setzen verstärkt auf Bio-Produkte und bieten ihren Kunden in der GV oder IV eine zunehmende Palette an Bio-Produkten zur Auswahl an.

Bei den in der AHV bedeutenden Bio-Warengruppen und -Produkten dominieren klar Obst und Gemüse, die Assoziation von Bio mit Frische, Gesundheit und Natürlichkeit liegt nahe. In der GV verwendeten einer Befragung zufolge 2008 77 Prozent der befragten Entscheidungsträger Gemüse und Salat, 54 Prozent Obst und 44 Prozent Kartoffeln in Bio-Qualität (o. V. 2008). Diese Zahlen sagen jedoch nichts über tatsächlich verwendete Bio-Anteile oder Mengen in den Warengruppen aus. Jenseits des Frischebereichs spielen Convenience- und Tiefkühl-Produkte in Bio-Qualität eine zunehmende Rolle für GV-Betriebe. In 2009 bekundeten 45 Prozent der Entscheidungsträger von Betriebsrestaurants und 22 Prozent von Kliniken und Heimen Interesse an Bio-Convenience (Hamburg Messe und Congress GmbH 2009). Mit der Produktzertifizierungsmöglichkeit seit 2009 ist es für GV-Betriebe interessant geworden, bestimmte Produkte wie Kartoffeln oder Stärkebeilagen ausschließlich in Bio-Qualität anzubieten, da hier die Zertifizierungsregelungen relativ einfach erfüllt werden können und auch die Bio-Aufpreise vergleichsweise moderat ausfallen können.

In der Individualverpflegung werden Bio-Lebensmittel in der Gastronomie, Hotellerie und auch in der Systemgastronomie eingesetzt. Während letztere in der Regel nur wenige Speisen in Bio-Qualität anbieten, sind in der Gastronomie und Hotellerie sehr große Unterschiede im

Bio-Produkteinsatz gegeben. Während Bio-Hotels und einige Gastronomie-Betriebe auf 100 Prozent Bio-Speisen setzen, sind verschiedenste Abstufungen bis hin zum Einsatz von nur einzelnen Produkten in der IV verbreitet. Eine Befragung Ende 2008 ergab, dass in Hotellerie und Gastronomie 73 Prozent Gemüse, 69 Prozent Obst, 60 Prozent Molkereiprodukte und knapp 55 Prozent Geflügel in Bio-Qualität verwenden (Lambrach 2008). Auch diese Befragungsergebnisse können lediglich als Tendenzen einer zunehmenden Etablierung von Bio in der IV gesehen werden, da dies in keiner Weise den Realitäten auf den konventionellen und ökologischen Liefermärkten entspricht und beispielsweise für Geflügel noch extreme Bio-Preis-Aufschläge verlangt werden. Insbesondere in der Gastronomie kann die hohe Qualität der Bio-Produkte eine entscheidende Rolle spielen. Ebenfalls ist die Verwendung besonderer Spezialitäten und regionaler Produkte mit persönlichem Bezug zum Erzeuger eine wichtige Profilierungsmöglichkeit.

Die Beschaffungs- bzw. Lieferantensituation für die Bio-AHV fällt regional sehr unterschiedlich aus und ist nicht mit der konventionellen Situation vergleichbar. Daher sollte ihr von den Verantwortlichen besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden, um Planungssicherheit zu gewährleisten (Roehl et al. 2006). Allerdings hat sich der Beschaffungsmarkt für die Bio-AHV in den letzten Jahren deutlich weiterentwickelt, es haben sich spezialisierte Bio-Großhändler etabliert und auch konventionelle Gastronomie-Lieferanten haben verstärkt Bio-Produkte in ihr Programm aufgenommen. Daneben spielt der Direktbezug bei landwirtschaftlichen Erzeugern oder Erzeugergemeinschaften gerade für die regionale Beschaffung eine bedeutende Rolle, wenngleich das damit umgesetzte Volumen begrenzt ist. Allerdings spielen regionale Nähe und direkter Kontakt für Küchenverantwortliche in IV aber auch GV eine wichtige Rolle. Ein erster Marktüberblick über Bezugsmöglichkeiten von Bio-Produkten für Großverbraucher wird von der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE 2010a) angeboten.

Das Preisniveau der Bio-Produkte liegt insgesamt deutlich über dem der konventionellen Pendanten, unterscheidet sich allerdings je nach Produkt, Saison und Herkunft bzw. Qualität stark. Jedoch gibt es mittlerweile auch hier viele Möglichkeiten, die Herausforderung der Bio-Aufpreise zu meistern. Typische Beispiele hierfür sind die saisonale Speiseplanung bei Obst und Gemüse oder ein veränderter Fleischeinsatz. Häufig werden auch Mischkalkulationen und interne Quersubventionen durchgeführt, um zu hohe Preisspitzen zu vermeiden. Auch für diesen Bereich sowie zur Kommunikation, Zertifizierung, Beratungsangeboten und weiteren relevanten Informationen stellt die BLE (2010b) umfangreiche Informationen im Internet zur Verfügung.

Wie auf landwirtschaftlicher und Handelsebene auch besteht mittlerweile die Möglichkeit für AHV-Betriebe, sich entsprechend den Kriterien landwirtschaftlicher Anbauverbände (Bioland und Naturland) über den EU-Bio-Standards zertifizieren zu lassen. Damit entstehen auch in der Gastronomie weitere Profilierungsmöglichkeiten innerhalb des AHV-Bio-Marktes, die sich insbesondere im qualitätsorientierten Bereich kommunikativ gegenüber Gästen und Öffentlichkeit nutzen lassen. Dies kann als ein Schritt in der Weiterentwicklung und Ausdifferenzierung des Bio-Markts in der AHV gesehen werden.

3 Material und Methoden

Im Zentrum des Projekts stand die empirische Untersuchung von Fällen, bei denen der Einsatz von Lebensmitteln in ökologischer Qualität gescheitert war. Ausgehend von systemtheoretischen Annahmen, die sich mit allgemeinen organisationssoziologischen Theorien decken, wurden Organisationen als ein begrenztes System verstanden, dessen Zusammenhang durch die Kommunikation von Entscheidungen gewahrt wird.

Um die Dynamiken von Organisationen allgemein zu verstehen, gilt es, Entscheidungen empirisch zu beobachten. Dies kann direkt durch teilnehmende Beobachtung erfolgen. Jedoch ist dieser Zugriff durch die personalen und technischen Kapazitäten beschränkt, erschließen sich im direkten Zugriff weder die semantischen noch historischen Bedeutungsstrukturen. Darüber hinaus war die Forschungsabsicht auf ein schon abgeschlossenes Geschehen, nämlich den Ausstieg aus dem Einsatz ökologischer Lebensmittel, vorgegeben. Es galt darum, im Zugriff auf die Fälle ein retrospektiv vorgehendes Verfahren der Datenerhebung zu wählen.

Dabei sollten primär die Entscheidungsprozesse, deren Grundlagen und wahrgenommenen Folgen in ihrer Fallspezifität rekonstruiert werden, um diese im Anschluss miteinander zu vergleichen. Dabei interessierten insbesondere die Gründe und Rechtfertigungen für die getroffenen Entscheidungen. Denn von hier aus sollte das Lernpotenzial erschlossen werden, dass die gescheiterten Fälle im Gegensatz zu den so genannten Best-Practice-Beispielen nach der dem Forschungsprojekt zugrundeliegenden These beinhalten.

Um die Entscheidungsprozesse in ihren vielfältigen und spezifischen Facetten erfassen zu können, sollten die Falluntersuchungen qualitativ erfolgen. Dabei galt es, die Geschichten des mit dem Ausstieg letztlich gescheiterten Einsatzes anhand von Interviews mit den für Entscheidungen Verantwortlichen zu erheben. Diese Interviews sollten entsprechend der Vorhabensbeschreibung des Projektes wiederholt werden, um organisatorische Entwicklungsdynamiken aufzudecken. Dies erwies sich im Laufe des Projekts als nicht praktikabel, sodass Wiederholungsinterviews nur in drei Fällen mit spezifizierten Leitfragen realisiert werden konnten. Stattdessen wurden weitere Fallstudien durchgeführt und diese mittels Experteninterviews zur Lage des ökologischen AHV-Markts kontextualisierend ergänzt.

3.1 Sample-Akquise

Im ersten Schritt galt es, relevante Fälle für die Untersuchung zu bestimmen. Hierfür wurden anhand der Zielsetzung des Projekts Auswahlkriterien bestimmt, nach denen das Scheitern beim Einsatz von ökologischen Lebensmitteln in AHV-Organisationen untersucht werden

sollte. Drei Kriterien ergaben sich demnach: Die Organisation musste im Bereich der AHV operieren (1), dabei ökologische Lebensmittel eingesetzt haben (2) und damit gescheitert sein (3).

(1) Organisationen der AHV sind nach ihrer Ausrichtung und Form sehr vielfältig. Hier wurde zunächst zwischen solchen der Gemeinschaftsverpflegung (GV) und solchen der Individualverpflegung (IV) unterschieden. Diesen beiden Kategorien wurden die konkreten Fälle entsprechend zugeordnet. Weiterhin galt es zu unterscheiden, ob die AHV-Organisationen eigenständige Betriebe oder unselbständige Betriebseinheiten waren, diese über eine weitgefächerte Stellenstruktur oder über nur wenige Stellen verfügten. Außerdem waren die Art der Klientel, des Speiseangebotes und nicht zuletzt die regionale Lage weitere Unterscheidungsmerkmale. Jede Art AHV-Organisation konnte somit zu einem Fall werden, wobei es galt, ein numerisches Gleichgewicht zwischen den Kategorien Gemeinschafts- und Individualverpflegung zu wahren und Besetzungen für die ausdifferenzierten Unterkategorien zu finden. So sollte eine möglichst weite Streuung der untersuchten Fälle über die möglichen Ausprägungen im relevanten Feld der AHV erreicht werden.

(2) Die infrage kommenden Fälle von AHV-Organisationen mussten in einem bedeutenden Umfang ökologische Lebensmittel bei der Herstellung ihres Speiseangebotes benutzt haben. Die Lebensmittel konnten dabei als Komponenten oder als komplette Menüs zum Einsatz gekommen sein. Dieser Einsatz musste regelmäßig und wenigstens als Absicht dauerhaft erfolgen. Jedoch brauchten ökologische Lebensmittel im AHV-Betrieb nicht ausschließlich eingesetzt worden sein.

(3) Letztlich aber sollte der Einsatz ökologischer Lebensmitteln zum Zeitpunkt des Interviews eingestellt worden sein. Mit dem Ausstieg aus dem Bio-Projekt wurde das „Scheitern“ definiert.

Um die Fälle nach diesen Kriterien zu bestimmen, wurde zunächst auf die aus einem früheren Projekt stammenden Adressen zugegriffen. Angesichts der Geschwindigkeit der Veränderungen des AHV-Marktes stellten sich diese Adressen jedoch weitestgehend als veraltet heraus. Aus diesem Grund mussten relevante Adressen neu erhoben werden. Dabei wurde deutlich, dass zwar die Kriterien (1) und (2) gut zu bestimmen sind, das Kriterium (3) aber im Grunde nicht auffindbar ist. So sind AHV-Betriebe leicht aufzufinden, die ökologische Lebensmittel einsetzen. Jedoch ist kein AHV-Betrieb bekannt geworden, der von sich aus auf ein eingestelltes Angebot hingewiesen hätte.

Um an relevante Adressen zu gelangen, wurden Kontakte zu regionalen Marktexperten, Ökoverbänden und Beratern aufgenommen. Sie haben in der Regel einen Überblick über die seit 2002 mit der EU-Verordnung zur Regulierung des Bio-Marktes in Kraft getretene Zertifizierung von Bio-Angeboten in der AHV. Demnach ist die Bedingung für die öffentliche Auslobung von ökologischen Speiseangeboten an die Bio-Zertifizierung dieses Angebotes gebunden. Die Zertifizierung wird privatwirtschaftlich von lizenzierten Zertifizierungsstellen betrieben und kontrolliert. Neben diesem Weg wurden Anzeigen mit dem Aufruf zu Beteiligung in Fachjournalen geschaltet, die jedoch ohne Resonanz blieben.

So waren die Marktexperten die wichtigste und ergiebigste Anlaufstelle für die Akquise von Adressen. Dem Projekt wurden dabei 46 Adressen solcher AHV-Betriebe aus dem gesamten Bundesgebiet zur Verfügung gestellt, bei denen sich der Zertifizierungsstatus seit 2002 verändert hatte. Damit war noch nicht klar, ob diese Betriebe ihr Angebot tatsächlich eingestellt hatten oder lediglich die Auslobung aufgaben oder sich an eine andere Zertifizierungsstelle gewandt hatten.

Um die Teilnahmebereitschaft an den Interviews zu erhöhen, wurde die empirische Datenerhebung in Anlehnung an das so genannte „total design“ konzipiert (Diekmann 2003). Dieses zeichnet sich durch frühzeitige, direkte und dichte Information der potenziellen Interviewpartner aus. Nicht zuletzt aus diesem Grund wurde eine Projekthomepage (<https://bio-m-aus.uni-hohenheim.de>) auf dem Server der Universität Hohenheim eingerichtet und betrieben, ein Projektlogo („Bio-M-Aus“) entworfen und Projektflyer angefertigt.

Durch die in diesem Rahmen ohnehin geplante erste Stufe der Kontaktaufnahme, einem Telefoninterview, konnte der Status des Einsatzes von ökologischen Lebensmitteln und damit die Eignung als relevanter Fall überprüft werden. Das Telefoninterview hatte das Ziel, für den Fall wichtige organisatorische Eckdaten hinsichtlich des strukturellen Auswahlkriteriums (1) zu erheben und einen Termin für das Interview mit Verantwortlichen im AHV-Unternehmen zu vereinbaren. Zu diesem Zweck wurde ein Leitfaden (siehe Anhang) angefertigt und hinsichtlich der Bereiche IV und GV leicht modifiziert. Bis auf wenige Ausnahmen wurden alle Adressen telefonisch erreicht.

Bei der telefonischen Kontaktaufnahme traten jedoch Probleme mit dem Auswahlkriterium (3) „Scheitern“ zutage. Diese waren in gewisser Weise erwartbar, aber nun erst konnten sie konkret bearbeitet werden. Scheitern war dabei in seiner ursprünglichen Definition zum einen zu radikal gefasst, zum anderen löste nicht erst der Begriff, sondern der Umstand des Interesses an einem eingestellten und somit gescheiterten Angebot starke negative Reaktionen aus.

Das Kriterium (3) musste darum weiter qualifiziert werden, um es praktikabel für die Fallauswahl anwenden zu können. Scheitern konnte nicht länger als völlige Einstellung des Einsatzes von ökologischen Produkten bei der Speisezubereitung verstanden werden, als das definitive Ende des Einsatzes ökologischer Lebensmittel.

In einem evolutionstheoretisch informierten Verständnis der Veränderungsprozesse in Organisationen ist Scheitern als misslungene Etablierung eines neuen Strukturelementes zu verstehen (John 2005, Rückert-John 2007). Dabei muss das neue Element nicht völlig suspendiert worden sein. Seine Existenz im Gesamtgefüge der Organisation gilt nicht als Selbstverständlichkeit redundanzsichernden Vollzuges, sondern weiterhin als variierende Ausnahme. Bleibt das Element also eine Ausnahme, fällt es der Organisation leicht, darauf zu verzichten und es einzustellen. Insofern ist die weitere Existenz dieses Elementes immer prekär. Mittels dieser Prekarität konnte Scheitern als Tendenz zur Verringerung der Intensität des Einsatzes von ökologischen Lebensmitteln definiert werden. Als Anzeichen dafür wurden solche Umstände wie das Einstellen der Zertifizierung angesehen, die Verringerung der eingesetzten ökologischen Produktpalette und der damit angefertigten Angebotspalette sowie die Abnahme der Frequenz dieser Angebote. Im Scheitern drückte sich damit nicht notwendigerweise das Ende des Einsatzes ökologischer Lebensmittel aus, sondern eine Tendenz zu dessen Aufgabe. Denn der Einsatz ökologischer Lebensmittel konnte als Element in der Organisation nicht etabliert werden und strukturelle Verankerungen wie die Zertifizierung wurden aufgegeben.

Die Ansprache der Interviewpartner musste ob der normativen Erwartungen, die sich mit dem Begriff des Scheiterns verbinden, sehr sensibel erfolgen. Trotzdem fielen einige Reaktionen stark ablehnend aus. Darum wurden die Telefoninterviews stärker zu einem Gespräch ausgebaut, wo durch Beispiele seitens der Interviewer eine Strategie der Desensibilisierung umgesetzt wurde, die sich im Weiteren auch bewährte.

Insgesamt konnten so in der ersten empirischen Phase mit 19 Fällen Interviewtermine vereinbart werden, die in jedem Fall auch realisiert wurden. Von den angerufenen Fällen stellten sich 10 als nicht relevant dar und 8 lehnten ein Interview ab. Von diesen 18 Fällen äußerten allerdings 8 Fälle Interesse an Informationsmaterial über das Projekt. In 10 weiteren Fällen konnten verantwortliche Mitarbeiter nicht mehr erreicht werden, entweder weil die Adressen veraltet waren oder ein Personalwechsel samt Wechsel im Produktprogramm stattfand. Dieses Informationsmaterial wurde den Interessierten, vor allem aber denjenigen postalisch zugesandt, die sich zu einem Interview bereit erklärten. Diese Informationspost wurde durch einen Brief mit der Bestätigung des Interviewtermins begleitet.

Die Ansprache der Interviewpartner und die Realisierung der Interviews erfolgten sukzessiv ab November 2007. Da sich abzeichnete, dass die Anzahl der realisierten Fälle hinter den Erwartungen zurückbleiben würde, wurden erneut Anstrengungen unternommen, weitere Adressen parallel zur Durchführung der Interviews nach dem inzwischen bewährten Vorgehen zu generieren.

Diese wurden durch eine zusätzlich zum anfangs anvisierten empirischen Material erhobene Expertenbefragung mit wesentlichen Promotoren des Bio- und AHV-Marktes möglich. Diese Fälle wurden 2008 mittels des bewährten Leitfadens interviewt. Mit den so gewonnenen sieben weiteren Adressen wurden letztlich 26 Fälle für die empirische Studie erhoben. Als problematisch stellte sich jedoch die Durchführung von Wiederholungsinterviews heraus, da in den meisten Fällen die Hierarchien in den Einrichtungen nicht differenziert genug waren und die Veränderungen im Projektzeitraum wesentlich weniger zum Tragen kamen als erwartet. Hierfür boten sich letztlich nur drei Fälle an, von denen jedoch nur zwei realisiert werden konnten. Im dritten Fall hatte sich die Situation durch Personalwechsel derart verändert, dass von einem völligen Aus für den Einsatz von ökologischen Produkten auszugehen ist, eine Bereitschaft zu einem erneuten Interview war nicht mehr gegeben. Dies wurde telefonisch eruiert.

Die zusätzlich zum geplanten Projektumfang erhobenen Experteninterviews wurden 2009 durchgeführt. Bei den Experten handelt es sich um Mitarbeiter von Bio-Verbänden, die sich insbesondere um den AHV-Sektor kümmern, um Bio-Mentoren und Promotoren. Hier wurden nach einem weiteren Leitfaden (siehe Anhang) deren Ansichten und Erfahrungen zur Entwicklung des Bio-Marktes unter besonderer Berücksichtigung des AHV-Sektors erfragt. Die Adressen dieser Experten waren aufgrund eigener Erfahrungen, durch die Akquise der Falladressen und nicht zuletzt durch die Informationen auf den Internetseiten des BÖL verfügbar. Insgesamt wurden 13 Experteninterviews realisiert.

3.2 Datenerhebung

Die Datenerhebung wurde mittels eines triangulatorischen Designs durchgeführt. Hierbei kam sowohl eine instrumentelle als auch eine datenorientierte Triangulation zum Einsatz, das heißt, dass auf einen Fall verschiedene Instrumente der Datenerhebung zum Einsatz kamen und dass zum gleichen Sachverhalt unterschiedliche Informationsquellen genutzt wurden, wie Fall-Interviews, Experteninterviews und Dokumente.

Die Daten zu den insgesamt 26 Fällen wurden mittels leitfadengestützter Interviews erhoben. Dazu fuhren zwei Interviewer zu den untersuchten Betrieben. Die Interviews wurden aufge-

nommen und nach einer einheitlichen Vorschrift transkribiert (siehe Anhang). Je nach struktureller Größe, Differenzierungsgrad der organisationalen Hierarchie sowie der Bereitschaft des AHV-Betriebes wurden mehrere Interviews mit verschiedenen Entscheidungsträgern angestrebt. Einrichtungen im IV-Bereich sind zum überwiegenden Teil stark von einer Person bestimmt. Diese besetzt in Personalunion unterschiedliche Stellen, die nach dem Organisationsmodell, welches dem Projekt zugrunde gelegt war, unterschiedlichen Verantwortungsbereichen zuzuordnen waren. So traf man hier häufig auf die Kombination eines Kochs, der gleichzeitig Inhaber ist oder auf einen Inhaber, der sich um Einkauf, Küchenprogramm und Gästekommunikation zugleich kümmert. In jedem Fall konnten aber die für den Einsatz von ökologischen Produkten verantwortlichen Personen interviewt werden, sodass der Inhalt der Interviews für die Beschreibung der Fälle von hoher Relevanz ist.

Die Fälle setzten sich aus 14 GV- und 12 IV-Betrieben zusammen. Davon befindet sich einer in Westdeutschland. In Norddeutschland sind fünf Einrichtungen angesiedelt und in Ostdeutschland drei. Fünf Einrichtungen befinden sich in Mitteldeutschland, zwölf in Süddeutschland.

Die Fall-Daten bestehen in der Hauptsache aus Aussagen zu den Entscheidungsprozessen im Zusammenhang mit dem Einsatz von ökologischen Lebensmitteln im jeweils untersuchten AHV-Betrieb. Diese wurden entlang der Fallgeschichte erhoben. Als Erhebungsinstrument für die Interviews wurde ein Leitfaden entwickelt (siehe Anhang). Dieser war bis auf geringe Modifizierungen für den GV- wie den IV-Bereich gleich. Der Leitfaden umfasste im ersten Abschnitt einen erklärenden Einstiegsabschnitt und die Abfrage der beruflichen Eckdaten der interviewten Person sowie des Betriebes. Dem folgte im zweiten Abschnitt ein ergänzendes Instrument, die Motivationskurve. Dabei sollten die interviewten Personen den Verlauf der Einführung und Nutzung ökologischer Produkte in ihrem Betrieb als eine Motivationskurve entlang eines vorbereiteten Zeitstrahls aufzeichnen und bestimmte Eckdaten eintragen. Diese Motivationskurve sollte zum einen auf die chronologische Darstellung der Geschichte des gescheiterten Bio-Projekts fokussieren und zum anderen den Interviewten wie den Interviewern eine gemeinsame Orientierung während des Interviews bieten. In den meisten Fällen wurde dieses Instrument gut angenommen und hat sich bewährt. In wenigen Fällen fiel es den Interviewten schwer, die Kurve zu zeichnen, sodass entweder nur Daten eingetragen wurden oder auf dieses Instrument verzichtet wurde. In jedem Fall galt es, den Fluss der Darstellungen der Interviewten zu unterstützen und nicht durch eventuell auftretende Probleme mit dem Instrument der Motivationskurve zu behindern. Im dritten Abschnitt wurde ein Bericht zum gescheiterten Projekt der Einführung und Nutzung von ökologischen Produkten durch eine

Erzählaufforderung stimuliert, sodass diese die Form einer fokussierten Narration annahm. Hier sollten die Interviewten sich erstens beim Sprechen an die Interviewsituation gewöhnen und zweitens ihre eigenen Relevanzstrukturen entfalten. Es folgten im vierten Abschnitt fokussierte Nachfragen zu den vom Bio-Projekt betroffenen Bereichen Produkt, Preis, Lieferantenbeziehungen, Kommunikation (mit Mitarbeitern im Betrieb sowie mit Gästen). Weiter wurde nach den Ursachen der Einstellung oder Reduktion des Bio-Angebotes und den Folgen gefragt. Der Abschnitt wurde mit der Aufforderung zur Einschätzung der Zukunftsoptionen des Unternehmens, des Bio-Angebotes und des Bio-Marktes beendet. In einem fünften Abschnitt wurde den Interviewten Gelegenheit geboten, selbst Nachfragen an die Interviewer zu stellen, womit das Interview sein Ende fand. Die Interviews dauerten in der Regel zwischen ein bis anderthalb Stunden, was von den Interviewten in keinem Fall moniert wurde.

Für die Wiederholungsinterviews wurde ein Leitfaden entwickelt, der sich auf die Veränderungen in den nach dem Organisationsmodell bestimmten küchenrelevanten Strukturbereichen des Betriebs konzentrierte. Die Leitfragen zu diesen Bereichen wurden entsprechend der Auswertung des ersten Interviews fallspezifisch angepasst, wodurch nicht nur eine Fortführung der Fallgeschichte ermöglicht wurde, sondern auch eine Evaluation und Vertiefung bestimmter Aussagen des ersten Interviews. Dieses Vorgehen konnte jedoch aufgrund der geringen Differenzierung der Stellenhierarchie im Küchenbereich und der geringen Bereitschaft nur in zwei Fälle durchgeführt werden.

Die ergänzenden Experteninterviews mit Promotoren des Bio-Marktes erschienen hinsichtlich der Beschreibung der Kontextbedingungen der AHV-Betriebe notwendig. Inhaltlich gliederte sich der hier eingesetzte Leitfaden wiederum in einen Einstiegsteil mit einer kurzen Einführung zum Projekt und der Abfrage von Funktion der Tätigkeit des interviewten Experten und seiner Organisation. Anschließend wurden Einschätzungen zur Entwicklung des Bio-Marktes in Hinblick auf den AHV-Sektor erfragt. Da die Experten vorwiegend regional agieren, konnten so sehr passgenaue Kontextinformationen zu den jeweils regional passenden Fällen erhoben werden. Diese Interviews wurden in der Regel telefonisch durchgeführt und dauerten zwischen 30 bis 60 Minuten. Sie wurden ebenfalls aufgezeichnet und nach der vorliegenden Vorschrift transkribiert.

3.3 Datenauswertung

Die Auswertung der Daten erfolgt in mehreren Schritten. Zunächst erfolgte zeitnah zum Interview die fallbezogene Auswertung, die durch Kontextinformationen aus den Experteninterviews ergänzt wurde. Nachdem diese fallbezogene Datenerhebung und -auswertung abge-

geschlossen werden konnte, erfolgte der zweite fallvergleichende Schritt der Auswertung, der erst die eigentlichen Ergebnisse der empirischen Studie erbrachte. Diese nunmehr fallabstrakten Ergebnisse dienen als Grundlage für die Ableitung von Strategien der Verstetigung des Einsatzes ökologischer Produkte in Organisationen der AHV.

3.3.1 Fallbezogene Datenauswertung

Für die fallbezogene Auswertung wurde auf Grundlage der Transkripte der Interviews ein inhaltsanalytisches Vorgehen gewählt. Hauptsächlich kam es bei der Analyse der Geschichte des Bio-Projektes auf den Ablauf und die getroffenen Entscheidungen an. Jedoch interessierten hinsichtlich der Entscheidungen auch deren Rechtfertigungen. Diese erschienen den Interviewten durch das Menetekel des Scheiterns immer wieder notwendig, ohne dass die Interviewer darauf insistierten. Darum erschien es angebracht, auch hermeneutische Techniken der Interpretation solcher Interviewstellen einzusetzen. So ähnelte das Vorgehen insgesamt immer mehr der dokumentarischen Methode, wie sie vor allem Bohnsack (2003) darlegt. Jedoch unterscheidet sich das Auswertungsvorgehen bei den vorliegenden Interviews insofern, als bei der Strukturierung des Materials und der inhaltlichen Codierung sofort eine Feinanalyse der Rechtfertigungen durchgeführt wurde. Dafür wurde dieser erste Schritt strikt sequenzanalytisch durchgeführt und mittels des Texterfassungsprogramms „Zettelkasten“ (<http://zettelkasten.danielluedicke.de>) aufgezeichnet. Dieses Texterfassungsprogramm ermöglicht die Festlegung von Codierungen und Stichwortverzeichnissen, die sich direkt oder mittels Assoziationsketten miteinander verknüpfen lassen.

Diese Auswertung bildete die Grundlage für den zweiten Schritt der Fallauswertung. Aus der sequenziellen inhaltlichen Analyse mitsamt Codierung und partieller Feinanalyse wurde ein thematisch zusammengefasster Fallbericht erstellt. Diese Berichte bestehen aus zwei Teilen. Im ersten Teil werden der Betrieb und die Geschichte des jeweiligen Bio-Projektes beschreibend dargestellt. Im zweiten Teil werden diese beschreibenden Darstellungen der Fakten durch die Interpretation der Rechtfertigungen der Entscheidungen ergänzt. Erst so lassen sich die Verläufe und das Scheitern der Bio-Projekte in den Betrieben tatsächlich verstehen. Durch die ergänzenden Informationen aus den Experteninterviews lässt sich erkennen, inwiefern sich die Verantwortlichen selbst in ihren Entscheidungen verstricken. Dies schließt an die von der Organisationstheorie, insbesondere Luhmanns (2000) postulierte These, an, dass Entscheidungen in Organisationen die Limitierung folgender Entscheidungen abgeben. Wie dies erfolgt, konnte auf diese Weise für jeden Fall rekonstruiert werden. Nach Erstellung der fallbezogenen Analysen wurden diese im Team nochmals diskutiert, evaluiert und gegebenenfalls

überarbeitet. Diese Fallanalysen bilden darüber hinaus die Grundlage für die im Ergebnisteil folgenden Fallportraits.

3.3.2 Fallvergleichende Analyse

An die Fallanalysen schloss sich der Vergleich der Fälle an. Diese zielte nicht auf die Bestimmung von Falltypen. Es ging nicht darum, ähnliche Fälle hinsichtlich ihrer Gesamtstrukturen zusammenzufassen. Solche Zusammenfassung hätte sich vor allem an den deskriptiven Merkmalen orientiert, wie sie durch die Auswahlkategorie (1) und ihre Unterkategorien vorgegeben waren. Worauf es jedoch ankam war, die mit den Bio-Projekten einhergegangenen Entscheidungen unabhängig von ihren jeweiligen Kontexten zu vergleichen. Erst durch diese Verallgemeinerung erschließt sich das Lernpotenzial, welches die Beobachtung gescheiterter Fälle bietet. Es geht nämlich nicht um die Vermeidung oder um die Empfehlung bestimmter Entscheidungen in bestimmten organisationalen Formen. Worum es bei der Beobachtung von gescheiterten Fällen geht und wodurch sich das Lernpotenzial erschließt, ist die Beobachtung der Strukturbedingungen, die in die Entscheidungen eingelagert sind und die durch diese auch immer erst geschaffen werden.

Entscheidungen reagieren dabei auf definierte Probleme. Diese Probleme müssen dann wiederum per Entscheidung Lösungen zugeführt werden. Dabei sind aber weder die Probleme noch die Lösungen notwendig, sondern kontingent, das heißt, sie sind möglich, doch nicht notwendig. Denn immer bewegen sich Organisationen in einer gesellschaftlichen Umwelt, die eine prinzipielle Vielzahl möglicher Probleme und möglicher Lösungen vorhält. Durch Entscheidungen wird diese Kontingenz derart bearbeitet, dass bestimmte Alternativen als notwendig gewählt werden. In der Entscheidung werden diese gegenüber allen Alternativen verdeckt. Dabei ist schon das Problem eine Entscheidung, die jedoch als solche nicht wahrgenommen wird, indem sie der Umwelt zugerechnet wird. So erscheint das Problem zusätzlich als notwendig und kann deshalb die knappen sachlichen, sozialen und temporalen Ressourcen der Organisation beanspruchen. In der definierenden Entscheidung aber werden Lösungsmöglichkeiten als Bereiche von Alternativen mitformuliert. Dieser Umstand tritt nur in den – wenn auch zunehmenden – Ausnahmefällen informativer Überforderung der Organisation zutage.

Um den Entscheidungsmechanismus über Problemdefinition und Problemlösung in seiner Struktur offenzulegen und daraus Lernpotenziale und Strategien ableiten zu können, muss das Ungleiche, hier die unterschiedlichen AHV-Betriebe mit ihren unterschiedlichen Geschichten, vergleichbar gemacht werden (dazu John 2010 sowie John, Rückert-John 2010). Dies erfolgt im problemzentrierten Vergleich, der durch die Methodologie der funktionalen Analyse struk-

turiert wird. So kann die Bearbeitung von Kontingenz durch Entscheidungen deutlich gemacht werden. Dazu werden zunächst Problemgesichtspunkte bestimmt. Diese stellen den gemeinsamen Fokus der Verknüpfungen möglicher Probleme mit ihren Lösungen dar. Die Problemgesichtspunkte werden immer an die Empirie von außen herangetragen, aber durch die Empirie dann weiter qualifiziert. Als Quelle für die Problemgesichtspunkte diente hier das allgemeine Organisationsmodell. Hier wurden die Problembereiche der Küche und ihrer organisationalen Umwelt, des übergeordneten Betriebs, bestimmt. Dazu kam der Bereich der Beschaffungsdistribution, der Lieferanten, der Absatzdistribution und der Gäste oder Klientel. Innerhalb der Küche bildeten die diversen Entscheidungsprogramme wie Preis- und Produktprogramm weitere Problemgesichtspunkte. Den Kodierungen entsprechend konnten die relevanten Aussagen unter diesen Problemgesichtspunkten zusammengefasst und verglichen werden.

Dabei richtete sich der Vergleich auf die mittels Entscheidungen herbeigeführte Konstruktion von Problemen in diesen Bereichen und auf die anschließenden Lösungen. Jedoch mussten diese Bereiche anhand der vorliegenden empirischen Analyseergebnisse weiter qualifiziert werden. Dies geschah durch die Einführung einer jeweils bereichsspezifischen Problemstufenordnung, wobei sich aber hier hinsichtlich der Entscheidungsprozesse eine Grundstruktur durchhalten ließ.

Zunächst galt es, die Problemgenerierung zu untersuchen. Dazu waren der Anlass, die Form und die Kontextbedingungen miteinander zu vergleichen. Im Anschluss daran galt es, die Problemlösungen hinsichtlich dargestellter Alternativen und der Entscheidungsprozesse, der letztlichen Lösung und ihrer Folgen zu untersuchen, wobei die Lösung selbst schon wieder Anlass für eine weitere Problemgenerierung geben konnte. Als Ergebnis des Vergleichs ist dabei nicht der Inhalt und die Häufigkeit bestimmter Entscheidungen über Probleme und Lösungen anzusehen. Dies ist zwar zu beachten, aber als Ergebnis sekundär. Primär geht es in diesem Vergleich um die Weise, wie es zu den Entscheidungen kam. Die Bestimmung der Entscheidungsprozesse macht den eigentlichen Erkenntnisgewinn zur Ableitung von Strategien aus.

Schon durch diese ersten spezifischen Vergleiche innerhalb der organisationalen Problembereiche offenbarte sich die Kontingenz der Problemlagen und der Lösungen, also eine Verschiedenheit im Gleichen. Durch die dabei zutage tretenden Differenzen und Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Entscheidungen und deren Folgen waren die Strategien zur Verstetigung und Stabilisierung von Neuerungen in der dynamischen Umwelt der Organisation zu bestimmen. Kontextualisierende Informationen wurden durch die inhaltsanalytische Auswertung der

Experteninterviews gewonnen, die wie oben beschrieben mittels des Texterfassungsprogramms „Zettelkasten“ erfolgte.

3.3.3 Diskussion

Das gewählte empirische Vorgehen hat sich bewährt. Dabei konnten die Daten nicht nur qualitativ anspruchsvoll erhoben und analysiert werden. Mit dem Vorgehen war es auch möglich, den anfangs unabsehbaren Schwierigkeiten der empirischen Erhebung und Analyse zu begegnen.

Diese Schwierigkeiten resultierten vor allem aus der Problemstellung des Projekts, gescheiterte Fälle des Einsatzes von ökologischen Produkten in Organisationen der AHV zu untersuchen. Mit dieser Aufgabenstellung wurde insbesondere ein Problem aufgerufen, das zumeist aus dem Bereich der quantitativen Forschung bekannt ist, nämlich das Problem sozialer Erwünschtheit. Dabei handelt es sich um ein Phänomen der empirischen Forschung, dass von Seiten der Interviewten Antworten hinsichtlich antizipierter gesellschaftlicher Erwartungen editiert werden. Wie sich bei näherer Betrachtung zeigt, ist dieses Problem der empirischen Forschung prinzipiell inhärent, macht sich aber zuvorderst bei den quantitativen Untersuchungen ob ihres standardisierten Vorgehens bemerkbar. Bei qualitativen Untersuchungen wird dieses Problem durch den Gesprächs- und Erzählprozess tendenziell verdeckt (John 2009).

Das Problem sozialer Erwünschtheit trat jedoch im Projekt an jeder Stelle der empirischen Untersuchung auf, wodurch der Ablauf der empirischen Untersuchung immer wieder vor methodische Herausforderungen gestellt war. Im Falle der Frage nach dem Scheitern beim Einsatz von ökologischen Produkten in Organisationen der AHV, mithin ökonomisch agierenden Unternehmen, waren zwei Bereiche in negativer Form angesprochen. Scheitern bezog sich klarerweise auf den Einsatz von Bio-Produkten. Dieser Einsatz ist spätestens seit dem ab 2002 einsetzenden Bio-Boom auch gesellschaftsweit moralisch aufgeladen, gelten die Attribute Bio und Öko doch als Hinweise auf verantwortungsvolle Reaktion nicht nur auf ökologische Probleme der Gesellschaft, sondern auf ein im weitesten Sinne zukunftsicherndes Handeln. Scheitern in dieser Hinsicht und dazu noch unter den Bedingungen breiten Zuspruchs kann nur negativ kommuniziert werden. Hinzu kommt jedoch noch das ökonomische Scheitern mit einem Angebot, das offensichtlich nicht genügend Interessenten engagieren konnte. So wurden in der Fragestellung zwei nur schwer negierbare Erwartungshaltungen hinsichtlich ihres Scheiterns abgefragt.

Die Schwierigkeiten mit dieser Fragekonstellation traten bei der Sampleakquise als harsche Ablehnung des Ansinnens der Forscher, häufiger aber als unaufgeforderte Rechtfertigung schon zum Zeitpunkt der telefonischen Anbahnungsgespräche auf. Die Rechtfertigungen nahmen in den leitfadengestützten Experteninterviews wiederum einen unerwartet breiten Raum ein. Dabei waren diese zum Teil explizit an die Interviewer als antizipierte Befürworter eines Einsatzes ökologischer Produkte gerichtet. Das sensibilisierte jedoch hinsichtlich der Interpretation der Fallgeschichten. Dabei war jedoch kaum zu entscheiden, inwiefern diese Geschichten schon aufgrund der antizipierten Erwünschtheit ökonomischen Erfolgs mit dem Einsatz von ökologischen Produkten noch angemessenen Realitätsgehalt besaßen. Dieser ließ sich jedoch unter der paradigmatischen Annahme des Expertentums der Interviewten für ihre eigenen Geschichten kaum anzweifeln.

Für die Sampleakquise wurde in Anlehnung an Routinen quantitativer Forschung die Anbahnung mittels „total design“ gestaltet und im Gespräch desensibilisierende Geschichten kommuniziert. Die Strategie der Desensibilisierung kam auch in den Interviewsituationen zum Einsatz. Jedoch sind die erzähltypischen Idiosynkrasien letztlich nicht zu kontrollieren. Insofern liefen die Probleme infolge sozialer Erwünschtheit bei der Interviewanalyse auf. Die fallzentrierte Analyse konnte diese Probleme nicht offensiv lösen, da hier keine Entscheidungsmöglichkeiten über realistische oder idiosynkratische Geschichten gegeben sind. Erst im mittels funktionaler Analyse organisierten Fallvergleich war dem Problem sozialer Erwünschtheit insofern beizukommen, als die Art und Weise der Entscheidungen und ihrer Rechtfertigungen zum Gegenstand des Vergleichs gemacht wurden. Damit wurde die unentscheidbare Kontingenz der Falldarstellungen in eine Differenz der Kontingenzen überführt. Diese Differenz war nun nicht mehr beliebig, sondern Markierung des Spielraums möglicher Entscheidungen.

4 Empirische Ergebnisse

4.1 Porträts der empirischen Fälle

Im Folgenden sind kurze Porträts der 26 Fälle dargestellt. Sie sind den Bereichen Gemeinschaftsverpflegung und Individualverpflegung zugeordnet. Die Einrichtungen der Gemeinschaftsverpflegung (GV) sind zudem nach den Unterbereichen GV-Catering-Unternehmen, Hochschulmensa, Betriebsrestaurant und Krankenhaus unterschieden. Die Betriebe der Individualverpflegung (IV) sind weiterhin nach Anspruchssegmenten gegliedert. Hierbei werden einfache Gastronomie, gehobene Gastronomie und Spitzengastronomie unterschieden. Eine weitere Kategorie umfasst die Systemgastronomie.

Jeder Fall wird eingangs anhand der geografischen Lage, der Größe der Einrichtung bzw. des Betriebs anhand der Essenszahlen, der Essenspreise und der Beschreibung der Gäste charakterisiert. In einem nächsten Schritt wird näher auf den Bio-Einsatz und den damit verbundenen Problemen sowie Lösungsansätzen der Organisation eingegangen. Abschließend wird kurz die Zukunftsperspektive von Bio in der Organisation thematisiert.

4.1.1 GV-Catering Unternehmen

GV30VI10⁶

Der Betrieb ist ein Catering-Unternehmen, welches heute vor allem Schulen und Betriebskantinen, aber auch Kindertagesstätten bundesweit beliefert. Insgesamt zählen gegenwärtig ungefähr 40 Schulen und Kindergärten zum Kundenkreis des Unternehmens. Das Unternehmen selbst besteht seit Anfang der 2000er Jahre am Markt und war zunächst regional orientiert. Es hat in Mitteldeutschland seinen Produktionsstandort, an dem nach dem Cook and Chill-Verfahren das Essen gefertigt wird. Die Produkte werden einmal pro Woche per Spedition als Kühlware bundesweit ausgefahren. Die Endfertigung des Essens erfolgt dann vor Ort.

Der Einsatz von Bio-Produkten war von Anfang an elementarer Bestandteil des Unternehmenskonzepts. Die Herausforderung bestand immer darin, einen hundertprozentigen Einsatz von Bio-Produkten im Schulverpflegungsmarkt zu realisieren. Bio war damit immer eine gesetzte Prämisse. Eine gesunde Ernährung auf der Basis von Bio-Produkten wird als vorsorgende Maßnahme (z. B. gegen Adipositas) und Investition in die Zukunft gesehen. Neben Bio-Qualität wird deutsche Verbandsware bevorzugt. Zudem wird auf das Kriterium der Regionalität besonderen Wert gelegt. Das Unternehmen erreicht einen Anteil regionaler Bio-Produkte von 50 Prozent und ist bio-zertifiziert. Eine weitere Besonderheit des Catering-

⁶ Zur Anonymisierung der Fälle sind diese codiert.

Angebots besteht darin, dass die Gäste vor Ort unabhängig von Vorbestellungen ihr Essen individuell zusammenstellen können. Das Essen in den Schulen kostet zwischen 3,80 € und 4,80 €. Der Preis umfasst ein Rundum-Paket, welches auch die Reinigung mit einschließt. Das Unternehmen ist damit im „Premiumbereich“ angesiedelt. Mit diesem Konzept können cirka 10 Prozent des Schulverpflegungsmarktes angesprochen werden. Das Unternehmen beschäftigt gegenwärtig 40 Mitarbeiter. Beim Partnerunternehmen, welches hauptsächlich die Belieferung übernimmt, sind 90 Mitarbeiter angestellt.

Bei der Beschaffung der Ware am Unternehmensstandort profitiert der Inhaber von einem Netzwerk regionaler Produzenten und Zulieferer. An den jeweiligen Standorten der Endverbraucher werden zusätzlich zum angelieferten Essen Frischeprodukte (z. B. für Salate) durch jeweilige regionale Lieferanten bereitgestellt. Aufgrund der Größenordnung des Unternehmens gibt es bei einzelnen Produkten Probleme, diese regional in entsprechender Qualität und Menge zu erhalten. Dies ist vor allem bei Fleisch der Fall. Als besonders wichtig wird die Kommunikation mit der Klientel erachtet. Dies ist ein wichtiger Teil der Kundenbindungsstrategie. So erreicht der Caterer dadurch 50 bis 90 Prozent der Gäste in einer Einrichtung.

Probleme mit dem bisherigen Konzept kamen vor zwei Jahren auf, als sich das Unternehmen dazu entschied, bundesweit zu expandieren. Mit Hilfe von Investoren wurde die Küche ausgebaut. Die Expansionsvorgaben des Investors mit der Produktion von 100.000 Essen pro Tag erwiesen sich aus heutiger Perspektive jedoch als zu ambitioniert. Gegenwärtig werden gerade mal 5.000 bis 7.000 Essen pro Tag produziert. Für die Anfangsphase der Expansion wären jedoch 10.000 bis 12.000 Essen notwendig gewesen. So musste das Unternehmen Insolvenz anmelden und in eine Restrukturierungs- und Sanierungsphase eintreten. Im Anschluss hieran ist die Weiterführung des Unternehmens – möglicherweise mit einem neuen Investor – geplant. Das Konzept des hundertprozentigen Bio-Einsatzes im Gemeinschaftsverpflegungsmarkt wird vom Grundsatz nicht in Frage gestellt. Die Insolvenz wird hingegen als Chance begriffen, die Expansion langsamer anzugehen. In diesem Zusammenhang wird u. a. darüber nachgedacht, die Komplexität in der Produktion zu reduzieren und Sortimente anzubieten, bei denen die Preisunterschiede niedrig sind.

GV23IV08

Der Betrieb ist ein Catering-Unternehmen, das seit 1994 besteht. Täglich werden cirka 7.300 bis 8.000 Essen produziert. Ursprünglich entwickelte sich das Catering-Unternehmen aus einem vegetarischen Vollwertrestaurant. Das Catering-Unternehmen beliefert Kindertagesstätten und Ganztagschulen in einer Großstadt mit Mittagessen. Es beschäftigt 30 Mitarbeiter

und etwa 20 Fahrer, von denen die Auslieferung übernommen wird. Weitere Mitarbeiter sind vor Ort in den Schulen als Servicemitarbeiter auf Mini-Job-Basis beschäftigt. Heute werden cirka 40 bis 50 Prozent des Gesamtumsatzes mit der Versorgung der Kindertagesstätten erwirtschaftet. Das zweite Standbein ist die Schulverpflegung. Hier wurden zum Zeitpunkt des Interviews 50 Schulen beliefert. Seit 2005 wurde versuchsweise auch noch ein Veranstaltungscatering gestartet, welches aber nur einen geringen Stellenwert einnimmt. Der Betrieb ist in den letzten Jahren stetig um 10 bis 20 Prozent gewachsen. Zur Zeit des Interviews wurde eher von einer Stagnation berichtet.

Bio-Lebensmittel waren von Anfang an Teil des Unternehmenskonzepts, welches auf der Vollwerternährung beruht. Der Bio-Anteil beträgt für die Kindertagesstätten mindestens 80 Prozent. Der Bio-Einsatz gründet sich auf der persönlichen Überzeugung des Geschäftsführers, dass Bio-Produkte eine sehr hohe Qualität haben. Die Belieferung von Schulen kam nach und nach dazu, u. a. auch mit der Entstehung des Ganztagschul-Konzepts. Das Angebot für die Schulen unterschied sich anfangs nicht von dem für die Kindertagesstätten. Im Zuge der Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen ließ sich das Unternehmen im Jahre 2005 zertifizieren. Zeitgleich änderte sich die Situation, da der kommunale Schulträger nicht mehr bereit war, den hohen Preis für das Bio-Angebot zu zahlen. Es wurden kommunale Richtlinien für die Schulverpflegung festgelegt, die einen deutlich geringeren Bio-Anteil vorsahen. Entscheidungskriterium der Kommune für die Vergabe der Verpflegung ist hierbei der Preis und weniger die Qualität des Essens. Ein qualitativ hochwertiges Essen zum Preis von 2 Euro wird als zu teuer erachtet. Um einem massiven Kundenschwund zu begegnen und konkurrenzfähig zu bleiben, reduzierte das Unternehmen den Bio-Anteil für die Schulen radikal und führte eine separate Produktlinie ein. Das Konzept der Vollwerternährung findet nach wie vor Anwendung. Auch bei einem geringen Bio-Anteil wird auf Convenience-Produkte weitgehend verzichtet. Zum Konzept des Unternehmens gehört es, dass weitestgehend alles in Handarbeit gefertigt wird. Das Gemüse wird täglich frisch zubereitet. Auch Regionalität nimmt in diesem Zusammenhang einen hohen Stellenwert ein. Es ist jedoch schwierig, die benötigten Lebensmittelmengen in regionaler Bio-Qualität zu beziehen. Den Schwierigkeiten bei der Beschaffung begegnet der Caterer mit Flexibilität in der Speiseplanung. Auch die Akzeptanz des Vollwertessens ist unterschiedlich. Die Prinzipien der Vollwerternährung werden deshalb den Kundenwünsche angepasst, Zusatzstoffe sind jedoch tabu. Kommunikation und Austausch mit den Kunden finden deshalb regelmäßig über monatliche Besprechungen statt.

Zukünftig wünschenswert wäre es für den Geschäftsführer, dass alle Schulkinder ein vollwertiges und gesundes Essen erhalten. Die Politik habe die Verantwortung, hierfür mehr Geld

bereitzustellen. Die Schule habe hierbei einen geringen Handlungsspielraum. Es wird bezweifelt, dass sich höhere Essenspreise und ein höherer Bio-Anteil durchsetzen werden. Vielmehr sei zu erwarten, dass zukünftig unterschiedliche Bio-Qualitäten zum Einsatz kommen.

Zusammenfassend lässt sich für die beiden Catering-Unternehmen festhalten, dass sie im Schulverpflegungsmarkt aktiv sind. Sie zeichnen sich beide durch einen hohen Bio-Anteil aus und orientieren sich am Konzept der Vollwerternährung. Neben der Bio-Produktqualität nehmen weitere Attribute einer nachhaltigen Ernährung wie Regionalität, Saisonalität und Handwerklichkeit einen zentralen Stellenwert in der Küchenprogrammierung ein. Beide Catering-Unternehmen beliefern einen regionalen Markt, wobei eines der beiden bereits zusätzlich bundesweit expandiert ist. Gerade hiermit sind jedoch Schwierigkeiten verbunden, die auch zur Insolvenz des Unternehmens geführt haben. Im zweiten Fall haben externe Vorgaben des kommunalen Trägers zur Einschränkung des Bio-Angebotes geführt. Beide Unternehmen haben aufgrund ihrer Größe Schwierigkeiten beim Mengenbezug von bestimmten Bio-Produkten.

4.1.2 Hochschulmensen

GV05V08

Das AHV-Unternehmen ist eine Hochschulmensa in einer westdeutschen Großstadt. Hierbei handelt es sich um die Hauptmensa neben anderen kleineren Betriebsstandorten. Täglich werden hier bis zu 3.000 Essen produziert. Zusätzlich wird ein Veranstaltungscatering betrieben. Das Essensangebot in der Mensa ist durch geringe Preise charakterisiert. Ein Gericht kostet maximal 2,50 Euro. Die Sicherung der Wirtschaftlichkeit stellt eine zentrale Entscheidungsprämisse beim Produkteinkauf und anderen Entscheidungen dar. Qualitätskriterien der Produkte sind dieser nachgeordnet. Der Gemeinschaftsverpfleger erhält einen Zuschuss pro Essen von der öffentlichen Hand. Das Klientel der Mensa sind Studierende und Mitarbeiter der Hochschule. Die Waren werden von Großhändlern und regionalen Erzeugern bezogen.

Seit Eröffnung der Mensa im Jahre 1988 wurden bereits einzelne Komponenten in Bio-Qualität angeboten, der Schwerpunkt lag aber auf konventioneller Ware. Von diesem Modell distanziert man sich heute, es wird als weniger ernsthaft und konsequent eingeschätzt. Ein Neuanfang wurde Anfang 2007 gestartet. Außer Fisch und Fleisch werden Bio-Produkte zu 100 Prozent für ein tägliches Bio-Linien-Menü während des Semesters eingesetzt. Fleisch wird nur aus artgerechter Tierhaltung bezogen. Bei Fisch wurde auf Produkte mit dem MSC-Siegel (Marine Stewardship Council) umgestellt. Der Einsatz von Fisch und Fleisch in Bio-

Qualität ist aufgrund der deutlichen Preisunterschiede nicht möglich. Zum Zeitpunkt des Interviews in 2008 war die Küche jedoch nicht bio-zertifiziert. Die baldige Realisierung wurde jedoch angekündigt. Neben der Bio-Linie existieren weitere Angebote auf der Grundlage konventioneller Produkte, die sich vor allem an der Prämisse regionaler Produktherkunft orientieren. Das gilt auch für Bio-Produkte. Die Produktattribute ökologische Qualität und regionale Herkunft werden durch Saisonalität der Produkte ergänzt, sind jedoch der Wirtschaftlichkeit als Prämisse stets nachgeordnet. Regionalität wird mit Tradition, Authentizität und Sicherheit verbunden. Das alleinige Attribut Bio scheint vor dem Hintergrund der Globalisierung des Bio-Marktes nicht nachhaltig. Schlussendlich wird Regionalität höher bewertet. Die Substituierung von Bio schwingt hierbei immer mit.

Ein wesentliches Hemmnis des Bio-Einsatzes ist die Preissensibilität der Klientel. Ein Ausbau des Bio-Angebots scheint daher nicht möglich. Höhere Aufwendungen für die Bio-Linie werden durch Mischkalkulation kompensiert. Ursachen für eine geringe Akzeptanz des Bio-Essens werden in einer mangelnden Bereitschaft und fehlenden finanziellen Mitteln der Klientel gesehen. Kompromisse zwischen Qualität und Preissensibilität werden verstärkt in anderen Gütekriterien und -siegeln gesehen; vor allem Regionalität ist hier erfolgversprechend. Den höheren Preisen von Bio-Produkten versucht man auch durch entsprechende Mengenabnahmen zu begegnen. Hier werden ökonomisch getriebene Motivallianzen verfolgt.

Zukünftig wird zwar eine Bio-Zertifizierung der Mensa angestrebt, da Bio einen Wachstumsmarkt darstellt. Zentrale Prämisse wird hierbei jedoch die Wirtschaftlichkeit des Einsatzes bleiben. So besteht hierbei latent die Gefahr der Substituierung von Bio durch andere Nachhaltigkeits- bzw. Natürlichkeitsattribute.

GV22X08

Das AHV-Unternehmen ist ein Gemeinschaftsverpfleger, der für eine große Universität in einer westdeutschen Mittelstadt fünf Mensen, acht Cafeterien und eine Betriebskantine betreibt. Täglich werden 14.000 Essen bei bis zu 23 Gerichten an den jeweiligen Standorten produziert, von der größten Betriebseinheit 6.000 bis 7.000 Essen. Zusätzlich wird ein universitätsinternes Veranstaltungscatering betrieben, welches Pausen-Verpflegungen für 30 bis 2.000 Personen umfasst. An den Standorten des Gemeinschaftsverpflegers werden das Speiseangebot und der Einkaufsbedarf selbstständig geplant. Das Angebot in den Mensen ist durch geringe Preise charakterisiert: der Eintopf kostet 1,20 €, ein Komplettes liegt zwischen 1,80 € und 3,80 €. Der Gemeinschaftsverpfleger erhält für die Mensen einen Zuschuss

pro Essen von der öffentlichen Hand. Die Waren werden von einem Bio-Großhändler und konventionellen Anbietern mit Bio-Linie bezogen.

In einer der fünf Mensen wurden bereits seit 1982 auf Anregungen von Studenten Bio-Produkte eingesetzt. Ab 1984 wurde das Bio-Angebot kontinuierlich ausgebaut. Die Umsetzung gestaltete sich problemlos. Studenten wurden in der Küche beschäftigt und es fand sich schnell ein regionaler Lieferant. So konnte ein Bio-Anteil von 40 Prozent realisiert werden. Aufgrund der höheren Kosten im Zuge des Ausbaus sank jedoch die Nachfrage nach dem Bio-Essen. Hierauf wurde mit einer Preisangleichung des Bio-Angebots an das konventionelle reagiert, was die Nachfrage wieder steigerte. Die Versetzung des Mensa-Küchenleiters in die Leitung des AHV-Unternehmens brachte im Jahre 2000 das Bio-Projekt zum Erliegen. Der neue Küchenleiter der Mensa, aber auch der Geschäftsführer des AHV-Unternehmens unterstützten die Bio-Idee nicht. Es fehlte die Unterstützung in der Leitungsebene. Hinzu kam, dass der langjährige Zulieferbetrieb von Bio-Produkten Insolvenz anmeldete.

Mit einer neuen Geschäftsführung wurde dann im Jahre 2007 eine Neuauflage des Bio-Projektes gestartet. Gleichzeitig wurde die erste Mensa bio-zertifiziert. Zum Zeitpunkt des Interviews betrug hier der Bio-Anteil 17 bis 20 Prozent und es wurden Bio-Komponenten (Gemüse und Stärkebeilagen) eingesetzt, die der Gast selbst auswählen kann. Hierbei kommt aufgrund der knappen Personalsituation ein hoher Convenience-Anteil zum Einsatz. Komplettmenüs scheinen unrealistisch. Im Einkauf wird vor allem auf die regionale Herkunft der Bio-Produkte Wert gelegt. Auch die Saisonalität spielt eine wichtige Rolle. Zur Finanzierung des Bio-Angebots wird eine Mischkalkulation praktiziert, die es ermöglicht, den Aufschlag für die Bio-Produkte insgesamt gering zu halten. Eine wesentliche Strategie der Finanzierung wird im Mengenbezug gesehen, wodurch sich Kosten einsparen lassen. Darüber hinaus kann der Gemeinschaftsverpfleger durch das Veranstaltungs-Catering zusätzlich Geld einspielen.

Für die Zukunft ist der Ausbau des Bio-Komponenten-Angebots in allen Mensen geplant. Hierbei geht es auch um Regionalität, wofür zusätzliche Kooperationen mit regionalen Erzeugern eingegangen werden sollen.

GV21VII08

Der Betrieb ist ein Gemeinschaftsverpfleger, den es in der aktuellen Form seit Anfang 2007 mit der landesweiten Fusion aller Hochschulversorgungsbetriebe gibt. Er umfasst etwa 27 Küchen von Mensen und Cafeterien an verschiedenen Hochschulstandorten im ganzen Bundesland, welches sich in Mitteldeutschland befindet. Im Unternehmen sind insgesamt cirka 500 Angestellte beschäftigt, 260 bis 280 im Küchenbereich. Täglich werden 13.000 bis

14.000 Essen produziert. Hinzu kommt das Cafeteria-Geschäft mit einer Zwischenversorgung. Jede Mensa hat einen eigenen Leiter, der sich eigenverantwortlich um die Belange des Kochens am jeweiligen Standort kümmert. Alle weiteren Entscheidungen erfolgen zentral in Abstimmung mit der Geschäftsleitung. Die Mensen sind in einem niedrigen Preissegment angesiedelt. Eine wesentliche Prämisse des Küchenprogramms besteht darin, dieses zu bedienen. Das günstigste Angebot liegt bei 1,50 €. Es gibt keine preislich fixierte Höchstgrenze. Die Bedarfe der einzelnen Betriebe werden über ein Bestellsystem erfasst. Der Einkauf erfolgt zentral über mehrere Lieferanten.

Der erste Versuch, Bio-Produkte in der Küche einzusetzen, lässt sich auf eine Anregung der Kunden zurückführen. Das Bio-Projekt scheint eher zufällig und ungeplant erfolgt zu sein. Im Ergebnis dieser Bemühungen wurde aber auch auf einen Imageeffekt spekuliert, der jedoch keine Priorität hatte. Der Erfolg dieses Versuchs hing damals von den Lieferbedingungen und der Nachfrage seitens der Gäste ab. Es wurden Öko-Komplettmenüs gefertigt, die zu realen Preisen verkauft wurden. Eine zu geringe Nachfrage und schlechte Lieferbedingungen führten dazu, dass das Angebot eingestellt wurde. Die Aktivisten auf der Kundenseite konnten das Interesse am Angebot nicht ausreichend erweitern. Ende 2006 kam der Bio-Einsatz komplett zum Erliegen.

Erst die Fusion im Jahre 2007 gab den entscheidenden Anstoß für einen Neuanfang. Die Definition des Bio-Angebots als unterscheidungsrelevantes Unternehmensziel machte es teilweise unabhängig von den Bedingungen des Angebots, der Nachfrage und der Belieferung. Das Unternehmen ist von der „nachhaltigen Produktion“ überzeugt, bei der auch die Wirkungen für die Region in Betracht genommen werden. Der Unterschied zum ersten Versuch wird von den Akteuren darin gesehen, dass der Einsatz von Bio-Produkten nun vom Unternehmen selbst gewollt wird, während man vormals lediglich auf die Nachfrage reagierte und für die Realisierung die Kunden mitverantwortlich machte. Die Nachfrage ist nun weniger entscheidend für den Erfolg des Projektes, wenngleich damit noch nicht die Finanzierung des Speiseangebots geklärt ist. In jeder Einrichtung wird nun wöchentlich mindestens ein Gericht mit Bio-Komponenten angeboten. Erklärtes Ziel ist auch die Zertifizierung aller Betriebe. Eine zentrale Prämisse ist es, das Bio-Essen nicht quer zu subventionieren: Wer sich etwas Gutes tun will, soll auch mehr dafür bezahlen. Der Mehrpreis liegt durchschnittlich bei 25 Cent pro Komponente. Die Liefersituation hat sich zudem deutlich verbessert.

In vier bis fünf Jahren sollen alle Mensen zertifiziert sein und es soll täglich Bio-Angebote an allen Standorten geben. Dem Angebot von Komplettmenüs steht man eher skeptisch gegen-

über, vielmehr will man weiter auf Bio-Komponenten setzen. Erklärtes Ziel ist es zudem, mehr Gäste für das Bio-Essen zu gewinnen.

Folgende Gemeinsamkeiten lassen sich abschließend für die Hochschulmensen festhalten: Alle drei Küchen zeichnen sich dadurch aus, dass es sich jeweils um einen zweiten Versuch des Bio-Einsatzes handelt. Der erste Versuch ging in zwei Fällen auf die Initiative und Nachfrage (eines Teils) der studentischen Gäste zurück. Die Küchenprogrammierung ist von der zentralen Prämisse der Wirtschaftlichkeit bestimmt, der die Bio-Qualität häufig nachgeordnet wird. Auffällig ist, dass der Bio-Komponenteneinsatz eher bevorzugt wird, was auch mit finanziellen Restriktionen begründet wird. Andere Attribute nachhaltiger Ernährung, vor allem Regionalität, finden auch aufgrund ihrer Preisvorteile einen starken Zuspruch. Als zentrale Hemmnisse werden die geringe Mehrpreisakzeptanz und die Preissensibilität der Mehrheit der studentischen Gäste gesehen. Deshalb wird in zwei Fällen eine Mischkalkulation praktiziert. Im dritten Fall wurden diese Probleme mit einer programmatischen Entscheidung des Bio-Einsatzes durch die Geschäftsführung gelöst. Die Bedeutung einer Unterstützung der Geschäftsführung zeigt auch der zweite Fall. Hier führte das fehlende Commitment der Leitungsebene zu einem Ende des Bio-Projektes. Im Zusammenhang mit der Größe der Organisationen treten auch bei diesen Fällen teilweise Probleme in der Beschaffung auf.

4.1.3 Betriebsrestaurants

GV6VI08

Der betrachtete Gemeinschaftsverpflegungsbetrieb versorgt an zwei Standorten durchschnittlich 1.500 Bedienstete eines großen Dienstleistungsunternehmens in einer norddeutschen Großstadt. Die Kantine ist auch für Angestellte benachbarter Unternehmen zugänglich und betreibt zudem ein Catering. Der Verpflegungsbetrieb wurde als Tochterunternehmen vor ein paar Jahren aus dem Mutterkonzern ausgegliedert. Wenn der Unternehmenszuschuss zum Essen nicht ausreicht, kann das Defizit am Jahresende vom Unternehmen kompensiert werden. Dies versucht der Betriebsleiter der Verpflegungsbetriebe jedoch zu vermeiden.

Im Jahr 2008 wurde ein Bio-Menü an einem Tag der Woche eingeführt. Jeweils im Wechsel wurden ein vegetarisches und ein Fleisch-Menü in Bio-Qualität angeboten. Die Gäste nahmen das Bio-Angebot allerdings weniger an als erwartet. Daraufhin wurde nur noch im zweiwöchigen Rhythmus ausschließlich ein vegetarisches Bio-Menü angeboten. Der Wareneinsatz eines Fleisch-Menüs in Bio-Qualität erwies sich als zu hoch. Im Gegensatz zu den Gästen kam das Angebot von Bio-Speisen beim Küchenpersonal gut an. Es wurden cirka 15 Bio-

Menüs entwickelt, von denen jetzt nur noch die vegetarischen in einem 12-Wochen-Rhythmus alle zwei Wochen angeboten werden.

Über den zentralen Einkauf des Konzerns wird auch die Kantine versorgt. Mit dem für den AHV-Markt spezialisierten Bio-Großhändler ist die Betriebsleitung grundsätzlich zufrieden, auch wenn es hin und wieder Qualitätsprobleme im Vergleich zu den gewohnten konventionellen Produktqualitäten gibt. Die Schwierigkeiten im Fleischbereich lagen neben den Aufpreisen auch auf Lieferantenseite. Mit der Entscheidung, es bei vegetarischen Bio-Speisen zu belassen, wurde dieses Problem gelöst. Trotz der zentralen Beschaffung ist es dem Betriebsleiter wichtig, immer mehrere Lieferanten zur Auswahl zu haben. Zu Beginn des Bio-Produkteinsatzes wurde probeweise mit fünf Bio-Lieferanten zusammengearbeitet. Später wurde nur noch die Zusammenarbeit mit einem zuverlässigen Lieferanten gepflegt. Nach Möglichkeit wird – auch bei konventionellen Lieferanten – auf Regionalität und Saisonalität, insbesondere im Obst- und Gemüsebereich, geachtet. Vom Betriebsleiter werden die Preise der Bio-Produkte laufend beobachtet. Er sieht, dass insbesondere saisonales Obst und Gemüse der Region kaum höherpreisig ist als konventionelle Pendanten.

Obwohl sich der Verpflegungsbetrieb um eine möglichst intensive Kommunikation der Bio-Angebote, aber auch des gesamten vielseitigen Speiseangebots bemüht, scheint dies nicht den gewünschten Effekt bei den Gästen zu zeigen. Allerdings wird die Betriebsverpflegungseinrichtung hierbei auch nicht von der Unternehmensleitung unterstützt, wenngleich hier vielfältige Möglichkeiten der internen und externen Unternehmensdarstellung gegeben sind.

Die Bio-Zertifizierung wurde nicht durchgeführt, steht aber noch optional aus. Voraussetzung hierfür wäre aus Sicht des Betriebsleiters, dass sich das Bio-Speiseangebot erweitern lässt und auch in stärkerem Maße seitens der Gäste nachgefragt werden würde.

GV29VII08

Die Betriebsverpflegung eines großen, bundesweit filialisierten Dienstleistungskonzerns wird zentral gesteuert, die Verpflegungseinrichtungen sind an den jeweiligen Filialen verortet. Insgesamt werden an über 100 Standorten bis zu 30.000 Essen pro Tag für die Mitarbeiter des Konzerns produziert. Über ein zentral vernetztes Managementsystem wird zentral eingekauft, werden eigens entwickelte (Vor)Produkte bezogen und auch die Speisepläne vorgegeben. Letztere können den jeweiligen Gegebenheiten und Bedürfnissen vor Ort angepasst werden. Die einzelnen Verpflegungsbetriebe wiederum sind sehr heterogen in ihrer Ausrichtung und Größe, sie bieten täglich jeweils zwischen 150 und 1500 Essen an.

Schon bevor Bio-Lebensmittel in der Betriebsverpflegung des Konzerns thematisiert wurden, engagierte sich der Betriebsleiter für Lebensmittel ohne Geschmacksverstärker und Zusatzstoffe. Aufgrund seiner Einkaufsmacht konnte er auch große Lieferanten dazu bewegen, die Produkte so zu entwickeln, dass sie ohne die Zusetzung von Hilfsmitteln den Qualitätsansprüchen genügten. Ein erster Versuch, Bio-Produkte kurz nach der Jahrtausendwende einzusetzen, war mit viel Aufwand verbunden. Dem Betriebsleiter standen zum damaligen Zeitpunkt für eine systematisch und realistisch zu planende Einführung von Bio-Lebensmitteln zu wenige Angebote zur Unterstützung und Anleitung zur Verfügung. Deshalb wurde dieser Versuch wieder aufgegeben, ohne Bio realisiert zu haben.

Im Jahr 2005 wurde ein erneuter Versuch unternommen, Bio-Lebensmittel einzusetzen. Dies wurde systematisch angegangen und Informationen über Lieferanten, Lieferbedingungen, Produkte und Preise eingeholt. Da das zentrale Bestell- und Managementsystem des Betriebsverpflegers teils notwendige Vorbestellzeiten (insbesondere bei großen Mengen) im Bio-Großhandel nicht berücksichtigen kann, wurde mit einem Lieferanten ein Katalog lieferbarer Bio-Produkte erarbeitet. Allerdings erschienen die Bio-Aufpreise immer noch zu hoch und weder Mitarbeiter noch Arbeitgeber schienen bereit, selbige zu tragen. Zudem hätten sämtliche Filialen bio-zertifiziert werden müssen und eine Belieferung sämtlicher Filialen mit Bio-Produkten hätte gesichert sein müssen. Die Strukturen und das Preisniveau der Bio-Lebensmittelwirtschaft schienen hier mit den Bedürfnissen des Betriebsverpflegers nicht vereinbar. Auch der Einsatz saisonaler Bio-Lebensmittel ist für den Betriebsleiter preislich interessant, allerdings scheiterte dies am zentralisierten Bestellsystem und den damit verbundenen Strukturen. Zusätzlich werden Schwierigkeiten gesehen, diese Attribute den Gästen zu kommunizieren. Skepsis wird auch hinsichtlich der unterschiedlichen Bio-Siegel und Label geäußert, da diese das Vertrauen der Mitarbeiter und Gäste schmälern und Verwirrung stiften.

Auch zukünftig wird bei der Einführung neuer Produkte von der Prämisse der Qualität ausgegangen. Hierbei sind Preisinformationen zunächst sekundär. Erst wenn die Produkte qualitativ und geschmacklich überzeugen, wird der Preis berücksichtigt. So gab es zum einen Bio-Produkte, die den Qualitätsanforderungen nicht gewachsen waren. Zum anderen waren die qualitativ zufriedenstellenden Bio-Produkte dann letztlich preislich zu hoch angesiedelt. Unabhängig von der Preishürde dürfte die geringe Passfähigkeit zwischen der Größe sowie den zentralen Strukturen des Betriebs und den Strukturen des Bio-Markts ausschlaggebend für ein Scheitern des Bio-Einsatzes gewesen sein.

GV23VII08

Als Teilbetrieb des zentralen Standorts eines Dienstleistungsunternehmens in Norddeutschland produziert die Betriebskantine täglich etwa 420 Essen. Neben der Pausenversorgung betreibt die Kantine auch ein Veranstaltungscatering im Betrieb. Die Gäste sind ausschließlich Mitarbeiter des Unternehmens. Es wird hochwertiges Kantinenessen geboten, das die Mitarbeiter zufriedenstellt und sie dem Unternehmen gesund erhält. Einmal wöchentlich werden Bio-Salat und -Gemüse als Wahlkomponenten angeboten, selten auch Fleisch in ökologischer Qualität. Die Preise richten sich nach den betrieblich getroffenen Vereinbarungen und bewegen sich auf einem niedrigen Niveau, höchstens bis 5 €. Die Belieferung erfolgt über einen Vollsortimenter, zu dem ein enger Kontakt gepflegt wird.

Das Bio-Projekt der Betriebskantine beruhte auf einer überbetrieblichen Initiative, die durch einen regionalen Bio-Promotor unterstützt wurde, wobei man im Wesentlichen einem Trend folgte. Nachdem die Anlaufprobleme gemeinsam bewältigt werden konnten, indem beispielsweise potente Lieferanten gefunden wurden, setzte man ab 2002 Gemüse-Komponenten in ökologischer Qualität ein und bot mittwochs ein komplettes Bio-Menü. Die Aktivitäten brachten der Küche den Ruf eines Vorreiters beim Einsatz von ökologischen Lebensmitteln in der AHV ein, was die Küchenmitarbeiter sehr motivierte. Als Lieferant wurde ein Bio-Vollsortimenter gewonnen. Der Preis bewegte sich im vorgegebenen Rahmen. Dabei war der Küchenleiter immer bemüht, die preislichen Differenzen zwischen konventionellen und ökologischen Angeboten zu nivellieren. Als die Zertifizierung des Bio-Angebots gefordert wurde, führte man diese ein. Jedoch stellten sich hier sehr schnell Probleme ein.

Die Probleme mit der Zertifizierung führten letztlich dazu, dass das Bio-Projekt Ende 2003 wieder eingestellt wurde, obwohl es genügend Zuspruch im Betrieb durch die Gäste fand. Die Erfüllung der arbeitsintensiven Anforderungen durch die Zertifizierung, vor allem aber die Kontrollmacht der Zertifizierungsstelle, die als latente Entmachtung empfunden wurde, erschienen schnell als unüberwindbare Hürden. Ein weiteres Problem lässt sich in der Kommunikation mit den Gästen erkennen, die während ihrer Pausen nicht über das Essen reden wollen. Darüber hinaus erkannte der Küchenleiter, dass die Attribute Bio und Gesundheit als Kombination ungute „Körnerküchen“-Klischees aufrufen und besser zu vermeiden sind.

Diese Probleme wurden dahingehend gelöst, dass man das Bio-Angebot wie überhaupt den Einsatz ökologischer Lebensmittel völlig und schnell einstellte. Erst ganz anders geartete Qualitätsstrategien, nämlich ISO 9001 und die Bemühung um die CO₂-Zertifizierung, brachten erneut die Idee des Bio-Angebots in Erinnerung. Inzwischen wurde auf niedrigerem Niveau, aber auf Basis der gesammelten Erfahrungen, mit solch einem Angebot erneut begon-

nen. Jetzt wird aber verstärkt auf die Regionalität der Produkte geachtet. Allerdings wird auch über den Einsatz von Bio-Tiefkühlware-Ware von konventionellen Lieferanten nachgedacht.

Zukünftig erwartet der Küchenleiter bei positivem Verlauf des erneuten Bio-Einsatzes dessen Ausbau zu einem täglichen Angebot. Dies soll kombiniert werden mit dem Thema Gesundheit, das gemeinsam mit einer Diätassistentin geplant wird. Allgemein erwartet der Versorgungsleiter eine Ausweitung des Bio-Marktes. Jedoch muss dafür einerseits die Preisdifferenz zum konventionellen Essen gering bleiben und andererseits auf eine regionale, vertrauensschaffende Produktion gesetzt werden. Der Erfolg sei jedoch allgemein an einen Wandel der Ernährungspräferenzen der Gäste gebunden.

GV29V08

Die Kantine einer Unternehmensgruppe in einer süddeutschen Großstadt hat drei Standorte, wobei am Hauptstandort gekocht wird. Dort wurde vor einigen Jahren ein Free-Flow-System zur Speiseausgabe eingerichtet. Es werden cirka 900 Kassendurchläufe am Tag registriert, wobei selbige das angebotene Frühstück, Mittagessen sowie nachmittägliches Kaffee- und Kuchenangebot einschließen. Neben den Mitarbeitern der Unternehmensgruppe ist die Kantine auch für externe Gäste geöffnet. Diese Maßnahmen haben zu einer Stabilisierung ehemals rückläufiger Gästezahlen geführt. Zusätzlich wurde ein Partyservice etabliert, der von den Kunden gut angenommen wird. Die Konkurrenzsituation stellt sich für die Kantine recht positiv dar, es gibt keine nennenswerten relevanten Anbieter im näheren Umfeld.

Seit über 15 Jahren werden aufgrund des persönlichen Engagements des Kantinenleiters Bio-Produkte verkauft. In der Kantine wurde damals als erstes Bio-Bier eingeführt. Dies wurde im Bereich Getränke und verpackter Snacks auch weiter ausgebaut, da diese Produkte einfach zu handhaben sind. Schwieriger wurde es hingegen beim Einsatz von Bio-Produkten in der Küche. Da die Räumlichkeiten für getrennte Lagerung und Zubereitung kaum Möglichkeiten bieten, wird eine Zertifizierung als unrealistisch erachtet. Es wurden und werden trotzdem Bio-Lebensmittel verwendet. In der Beschaffung sieht der Kantinenleiter kein Hemmnis, da er in einer Region ansässig ist, die über vergleichsweise gute Marktstrukturen im relevanten Bio-Markt verfügt. Im Gegensatz zu vielen anderen AHV-Organisationen ist der Bezug von Bio-Fleisch unproblematisch und nur mit geringen Aufpreisen verbunden. Es werden cirka 70 Prozent des Rind- und Schweinefleisches in Bio-Qualität eingesetzt, welches von einer regionalen Erzeugergemeinschaft bezogen wird. Die Fleischqualität hat die Gäste schnell überzeugt, sodass kleinere Portionen und ein geringer Aufpreis akzeptiert werden. Neben Fleisch werden zwar regelmäßig – jedoch nicht umfassend – Sättigungsbeilagen und auch Gemüse in

Bio-Qualität verwendet. Insbesondere im Frischebereich wird noch Potenzial gesehen, zu günstigen Preisen saisonale und regionale Produkte zu beziehen. Dies ist jedoch aufgrund mangelnder Managementkapazitäten nicht möglich, da der Kantinenleiter wegen Rationalisierungen im Personalbestand bereits überlastet ist und ihm hierfür die Zeit fehlt. Der Küchenleiter sieht es aber auch im privaten Kontext als schwierig an, sich in vollem Umfang mit Bio-Lebensmitteln zu versorgen.

Mit Kollegen anderer Betriebskantinen in der Stadt steht der Kantinenleiter in einem aktiven fachlichen Dialog. Sie sind sich weitgehend darüber einig, dass Bio-Speisen auch einer gewissen Akzeptanz bei den Gästen bedürfen, was nicht immer gegeben zu sein scheint. Die Hindernisse für den Einsatz von Bio-Produkten stellen hier die beengten räumlichen Verhältnisse sowie fehlende Managementkapazitäten dar. Den Bio-Markt für die AHV beobachtet und testet der Kantinenleiter fortlaufend. Sollten die genannten Hemmnisse beseitigt werden können, wüsste er auf Antrieb, mit welchem Bio-Großhändler er zusammenarbeiten würde und wie er das Bio-Angebot dann verstetigen könnte.

GV28XI08

Innerhalb des Teilbereichs der Verpflegungs- und Bewirtungseinrichtungen eines großen Dienstleistungsunternehmens wird hier die Hauptkantine (Casino) zur Mitarbeiterverpflegung betrachtet. Das Unternehmen liegt zentral in einer prosperierenden Großstadt. Die Kantine versorgt noch weitere Einrichtungen sowie den Betriebskindergarten. Im Casino selbst werden durchschnittlich 350 Menüs täglich zubereitet. Je nach Saison bzw. Phasen mit Arbeits- und Personalspitzen werden auch deutlich mehr Speisen zubereitet, wozu dann Leihpersonal hinzugezogen werden muss.

Das Engagement für den Einsatz von Bio-Produkten ging vom Betriebsleiter der Kantine aus. Neben Bio war bereits ab der Jahrtausendwende das Thema gesunde Ernährung von Bedeutung, auch weil dies als ein betriebswirtschaftlich relevanter Faktor erkannt wurde. Der Einsatz von Bio-Produkten wurde systematisch mittels Marktrecherchen über Lieferanten, Produkte und Preise vorbereitet, um dies auch gegenüber der Unternehmensleitung plausibel darstellen zu können. Die sich hieraus ergebenden Möglichkeiten schienen hinsichtlich verfügbarer Produkte und der resultierenden Kosten als beschränkt. Dennoch wurden „Bio-Wochen“ eingeführt: Jeweils eine Woche im Monat wurden Bio-Menüs angeboten. Es wurde recht schnell deutlich, dass sowohl eine stetige Liefersicherheit als auch ein Wirtschaften im vorgegebenen Budgetrahmen so nicht möglich waren. Der Bio-Einsatz wurde deshalb auch wieder eingestellt. Zu den genannten Hemmnissen stellten weitere Probleme den Bio-Einsatz in Fra-

ge. Die Bio-Zertifizierung wurde obligatorisch, die Globalisierung des Öko-Marktes und die damit verbundene Anonymisierung sowie die unterschiedlichen Siegel und Label wirkten verunsichernd, Produkt-Qualität und -Auswahl sowie Lieferqualität waren häufig zu gering. Zudem gab es einige Beschwerden der Gäste hinsichtlich Geschmack und Portionsgrößen. Zudem konnte die Einhaltung der Bio-Richtlinien durch das häufig gering qualifizierte Leihpersonal nicht sichergestellt werden.

So setzt sich neben dem Bio-Thema nun wieder verstärkt das Interesse des Küchenleiters für gesunde Ernährung in der Betriebsverpflegung durch. Über Weiterbildungsmaßnahmen konnten zusätzliche Kompetenzen in diesem Feld aufgebaut werden. Damit werden nun zum einen die Speiseangebote ernährungsphysiologisch ausgeglichen und gesundheitsorientiert gestaltet. Zudem haben Angestellte des Unternehmens die Möglichkeit, anhand ihrer Ernährungsprotokolle fundierte Gesundheits- und Ernährungsberatung in ihrem Unternehmen zu erhalten. Dies ist dem Betriebsleiter sehr wichtig, da sowohl Koch- als auch Ernährungskompetenzen in der Bevölkerung immer mehr verloren gehen. Nur einige wenige Bio-Produkte anzubieten würde dem Anspruch des Küchenleiters nicht gerecht werden. Hier macht es für ihn mehr Sinn, neben dem selbstverständlichen Einsatz möglichst hochwertiger Produkte auf die gesundheitliche Wirkung der Speiseangebote zu achten, anstatt Gesundheit mit einigen wenigen Bio-Speisen oder -komponenten zu suggerieren.

GV28V08

Der Betriebsverpfleger kommunaler Einrichtungen liegt in zentraler Lage einer deutschen Großstadt. Neben der Verpflegung verfolgt er das Ziel, benachteiligten Menschen Beschäftigung oder eine (Wieder)Eingliederung in die Arbeitswelt zu ermöglichen. Die Kantine gibt täglich durchschnittlich 240 Mittagessen an zwei Standorten aus und bietet zudem Frühstücks- bzw. Pausenverpflegung an. Darüber hinaus wird auch für kommunale Veranstaltungen Catering angeboten. Sowohl hinsichtlich des Speiseangebots als auch des sozialen Engagements des Verpflegungsbetriebs wird positive Rückmeldung wahrgenommen.

Das Angebot im täglichen Verpflegungsbetrieb lässt sich entsprechend der Gästepräferenzen charakterisieren. Ein wesentlicher Schwerpunkt liegt im Frischebereich; Salate und Obstspeisen werden frisch zubereitet. Zudem wird die traditionelle Küche nachgefragt. Es besteht eine grundsätzliche Tendenz zu großen Portionen. Zentrale Prämisse ist es, dies im Rahmen eines knapp kalkulierten Budgets zu realisieren und damit kostengünstige Speisen anzubieten.

Ein Umweltverband und städtische Akteure haben Mitte der 2000er Jahre mit einer Initiative versucht, 10-Prozent-Bio-Anteil der Speisen für städtische Einrichtungen zu realisieren. Mit

Informationsveranstaltungen zu Bio in der AHV und Vermittlungen zwischen unterschiedlichen Akteuren entlang der Wertschöpfungskette für Bio-Lebensmittel wurden die Einrichtungen – wie auch die hier betrachtete Organisation – unterstützt. In einer Aktionswoche wurden die Bio-Lebensmittel „offiziell“ eingeführt, wenngleich der Küchenleiter bereits in den Jahren zuvor Bio-Lebensmittel aus persönlichem Interesse testweise eingesetzt hatte. Das Bio-Essen fand während der Aktionswoche eine gute Resonanz bei den Gästen; ihr Interesse an den gebotenen Informationsmöglichkeiten über Hintergründe des ökologischen Landbaus war allerdings gering.

Nach dieser Aktionswoche wurde versucht, Bio-Produkte über das normale Speiseangebot anzubieten. Hierbei wurden die Aufpreise für die Bio-Rohstoffe an die Gäste weitergegeben, da im Rahmen der genannten Initiative keine Mittel zur Kompensation der Bio-Aufpreise vorgesehen waren. Die preissensiblen Gäste waren allerdings zu einem überwiegenden Anteil nicht bereit, den Aufpreis selbst zu übernehmen, weshalb das Bio-Angebot wieder eingestellt werden musste. Ein Haupthinderungsgrund wird deshalb im Bio-Aufpreis gesehen, den die Gäste nicht bereit waren zu bezahlen. Unabhängig davon werden im Falle des regelmäßigen Bio-Einsatzes weitere Hindernisse antizipiert. Der Küchenleiter bezweifelt, immer die benötigten Mengen in Bio-Qualität zu erhalten. Ein weitaus größeres Problem wird hinsichtlich der Zertifizierung gesehen. Den Angestellten wird aufgrund ihrer körperlichen und geistigen Benachteiligung nicht zugetraut, die Zertifizierungsrichtlinien zu 100 Prozent einzuhalten. Da dies vor allem die Verwechslung konventioneller und biologischer Produktqualitäten betrifft, wurde bereits über Warengruppenzertifizierungen nachgedacht, um dieses Problem zu lösen. Allerdings liefe dies wiederum auf Preissteigerungen hinaus, die aufgrund des knapp kalkulierten Budgets und der Preissensibilität der Gäste ausgeschlossen werden. Auch die Umstellung auf einen hundertprozentigen Bio-Produkteinsatz wird grundsätzlich nicht abgelehnt, jedoch aus finanziellen Gründen und Beschaffungsrestriktionen derzeit als unrealistisch angesehen. Somit bleibt es zum Zeitpunkt des Interviews bei wenigen verpackten Bio-Produkten im Frühstücksbereich und der gelegentlichen Verwendung von Bio-Rohstoffen in der Küche, ohne diese jedoch dem Gast zu kommunizieren.

GV30V08

Der Küchenbetrieb ist Teil eines kommunalen Unternehmens in einer Großstadt. Neben drei Kantinen an verschiedenen Standorten werden eine Cafeteria und Kioske betrieben. Außerdem betreibt die Küche auch Veranstaltungscatering, vorwiegend betriebsintern. Täglich werden bis zu 860 Essen überwiegend für die Mitarbeiter des Unternehmens im Cook and Chill-Verfahren zubereitet. Diese Mitarbeiter – die die Gäste ausmachen – unterscheiden sich stark

nach ihrem Aufgabenbereich im Unternehmen: Sie sind in der Verwaltung oder der handwerklichen Instandhaltung tätig. Das Essensangebot besteht aus günstigen Grundgerichten und Wahlmenüs. Die Preise sind durch die Bezuschussung des Unternehmens sehr günstig und liegen bei einem Höchstpreis von 3,10 €. Trotz des günstigen Preises fürchten die Verantwortlichen für den Küchenbetrieb die Abwanderung der Gäste zur Systemgastronomie in der Nachbarschaft der Betriebsstandorte. Die Belieferung erfolgt zentral gesteuert durch mehrere Lieferanten.

Das Angebot von Speisen in Bio-Qualität besteht seit 2004 und geht auf eine Initiative des kommunalen Trägers im Rahmen einer Image-Maßnahme zurück. Diese Veränderung folgte auf vier Jahre früher begonnene Maßnahmen zur Verbesserung der Attraktivität des betrieblichen Versorgungsangebots. Bis zu diesem Zeitpunkt waren die Maßnahmen erfolgreich verlaufen, sodass das Angebot einen hohen Zuspruch bei den Mitarbeitern erreichen konnte. Das Bio-Angebot wurde gemeinsam mit dem kommunalen Träger geplant und umgesetzt. Es wurden während des Bio-Projektes komplette Bio-Menüs angeboten. Zunächst wurden die dafür nötigen ökologischen Produkte bei einem Bio-Großhändler geordert, doch war man bemüht, regionale Lieferanten zu gewinnen. Es gelang aber nicht, diese Beziehungen dauerhaft zu gestalten, denn das Angebot der Lieferanten blieb weder im Umfang noch in der Qualität stabil genug, um ihren Ansprüchen zu genügen. Da sich mit der Einführung des Bio-Angebotes der Preis erhöhte, obwohl dieser bereits als Höchstpreis deklariert war, fand das Bio-Angebot nicht genügend Interessenten. Der Preis schien den Mitarbeitern angesichts der variierenden Produktqualität und -quantität nicht angemessen. So kam es zu Beschwerden über das Aussehen und die Größe des angebotenen Obstes und Fleisches in Bio-Qualität. In dieser Situation wurde über eine Zertifizierung nachgedacht. Doch da das Bio-Angebot nicht ausgeweitet wurde und Schwierigkeiten in der alltäglichen Umsetzung antizipiert wurden, entschied man sich dagegen.

Als Problem mit dem Bio-Angebot wurde neben der mangelhaften Qualitätsstabilität der ökologischen Produkte die geringe Bereitschaft vor allem der Handwerker-Gästegruppe vermerkt, gesundes Essen zu schätzen. Bevorzugt werden hier vor allem schwere Gerichte, die billig angeboten werden müssen. Zugleich fand während der Einführung des Bio-Angebotes eine Prozessoptimierung des gesamten Unternehmens statt, bei der die Küche von massiven Umstrukturierungen betroffen war. Durch ein Beratungsunternehmen fühlten sich die Küchen-Verantwortlichen unter Androhung der Übernahme durch einen externen Caterer unter Druck gesetzt, Einsparmaßnahmen vorzuschlagen. Daraufhin wurde bis 2006 Cook and Chill eingeführt, was eine Umgewöhnung bei den Küchenmitarbeitern erforderte und sich zunächst

schlecht auf die Angebotsqualität auswirkte. Dies führte zu einer großen Abwanderung der Mitarbeiter zur Konkurrenz der Systemgastronomie. Diese Kombination von erhöhtem Kostendruck, die extern von einer Beratung erzwungene Umstellung, die als Dequalifikation des Angebotes empfunden wurde und der massive Rückgang der Gästezahlen sowie die latente Unzufriedenheit mit der Qualität der gelieferten ökologischen Produkte führte zur Einstellung des Bio-Angebotes Ende 2006. Festzustellen waren auch Zweifel an der Glaubwürdigkeit der Bio-Qualität. Als Lösung können sich die Verantwortlichen allein die Fokussierung auf regionale, ökologische Produkte vorstellen, die jedoch teurer sind und darum kaum eine Lösung darstellen. Die ökologischen Produkte wurden dabei aber nicht einfach durch konventionelle ersetzt, sondern mit dem Motiv der Regionalität verbunden. So entschied man sich für einen regionalen, traditionsbewusst agierenden Fleischproduzenten. Inzwischen können die Küchenmitarbeiter mit Cook and Chill umgehen und die Gäste sind mit dem Angebot zufrieden. Die Salattheke und eine mediterrane Linie wurden für eine gesundheitsbewusste Ernährung in Zusammenarbeit mit dem Betriebsarzt eingeführt und ausgebaut.

Zukünftig ist ein erneuter Versuch mit einem Bio-Angebot vorstellbar, wenngleich diesem Angebot nur als Komponenten im Auswahlmenü eine Chance eingeräumt wird. Jedoch schätzen die Verantwortlichen auch hier das Interesse eher gering ein, sodass sich die aufwendige Zertifizierung nicht lohnen würde, wodurch eine Bewerbung des Angebotes allerdings ebenfalls unmöglich wird. Dieses Problem lässt sich für die Verantwortlichen vorerst nicht lösen. Eine Chance sehen sie nur bei einem gesteigerten Interesse, das sie sich vom Generationenwechsel ihrer Gäste erhoffen.

Zusammenfassend lässt sich zu den Betriebsrestaurants festhalten, dass diese mehrheitlich einen regelmäßigen, aber nicht umfänglichen, täglichen Bio-Einsatz pflegen. Häufig war dieser durch ein Bio-Menü, seltener durch Komponenten charakterisiert. Auslöser für die Bio-Projekte in den AHV-Organisationen waren häufig das persönliche Engagement des Küchenleiters oder auch kommunale Initiativen, die mit Bio-Aktionswochen im Betriebsrestaurant verbunden waren. Auch bei den Betriebsrestaurants fällt eine Kombination mit regionalen und saisonalen Produkten auf, wenngleich diese auch als Substitut für Bio zum Einsatz kommen. Dies ist insbesondere dann zu beobachten, wenn die Globalisierung und damit verbundene Anonymisierung des Öko-Marktes thematisiert werden. Zwar spielt der Preis eine wichtige Rolle, nimmt jedoch als Entscheidungsprämisse nicht die Zentralität wie bei den Hochschulmensen ein. Es werden unterschiedliche Preisstrategien angewandt: von der Mischkalkulation bzw. der sogenannten Quersubventionierung bis hin zu Aufpreisen für das Bio-Essen. Die mit dem Bio-Einsatz verbundenen Probleme stellen sich als sehr vielfältig dar. Nicht selten trat in

den Betriebsrestaurants das Problem einer fehlenden bzw. geringen (Mehrpreis)Akzeptanz der Gäste auf. Dieser wurde u. a. durch eine Reduzierung des Angebots auf vegetarische Bio-Gerichte oder auch durch die Einstellung des Bio-Angebots begegnet. Ein Potential scheint diesbezüglich in der Gäste-Kommunikation zu liegen, die den Mehrwert der Angebote herausstellt, jedoch häufig aufgrund mangelnder Managementkapazitäten nicht umfänglich praktiziert wird. Ebenfalls traten bei den großen Organisationen Probleme bei der Belieferung mit Bio-Produkten vor allem hinsichtlich der Qualität und der Menge auf. In vielen Fällen ist hier eine geringe Passfähigkeit zwischen der Größe und den Strukturen des Betriebes einerseits sowie den Strukturen des Bio-Marktes andererseits zu beobachten. Auch die Bio-Zertifizierung wurde in vielen Unternehmen zum Problem. So zum Beispiel als Kostenfaktor, wenn mehrere Filialen des Unternehmens zertifiziert werden müssen oder wenn es Bedenken bei der Umsetzung der Zertifizierungsrichtlinien gibt. Die Lösungen dieser vielfältigen Probleme bestanden zumeist in der Einstellung, Reduzierung, Substituierung und Ergänzung des Bio-Angebots. Förderliche Faktoren für einen erneuten Versuch werden vor allem in einer geringeren Preisdifferenz zwischen konventionellen und ökologischen Produkten sowie einem Wandel der Ernährungspräferenzen der Gäste gesehen.

4.1.4 Krankenhaus

GV28X08

Der Caterer-Betrieb ist Teil eines vorwiegend in D-A-CH agierenden Unternehmens. Er bewirtschaftet als zentrale Versorgungseinrichtung in einem kommunalen Krankenhaus die Kantine und die Cafeteria, versorgt die Patienten sowie ein angeschlossenes Altenheim in einer nordwestdeutschen Mittelstadt. Täglich werden etwa 1.100 Essen im vormittäglichen Einschichtbetrieb hergestellt. Die Gäste können ihre Menüs mittels Komponenten selbst zusammenstellen. Patienten und Heimbewohnern werden fertige Menüs geliefert. Entsprechend dem betrieblichen Umfeld Krankenhaus sind die Speiseangebote niedrigpreisig. Das Catering-Unternehmen, zu dem der Küchenbetrieb gehört, ist insgesamt bio-zertifiziert, setzt aber nicht an jedem Standort Bio-Produkte ein. Die Belieferung organisiert der Küchenbetrieb mittels von der Zentrale des Catering-Unternehmens angefertigter Lieferanten-Listen.

Der untersuchte Betrieb betrieb sein Bio-Angebot etwa fünf Jahr ab 1998 auf Initiative des kommunalen Krankenhausbetreibers. Dabei schloss sich die Küche einer regionalen Projektgruppe an, die gemeinsam mit Bio-Markt-Experten Qualitätsmaßstäbe und Lieferanten identifizierten. Anfänglich erhielt die Küche von drei spezialisierten Lieferanten Gemüse und

Fleisch, sodass neben dem konventionellen auch Bio-Essen angeboten wurde. Bei letzterem wurden neben den Hauptkomponenten in Bio-Qualität auch Nebenkomponten in konventioneller Qualität eingesetzt. Das Angebot wurde trotz höherer Preise gut von den Mitarbeitern angenommen. Nach Problemen mit dem ersten Bio-Lieferanten wurde schnell Ersatz durch einen anderen Bio-Vollsortimenter gefunden. Aufgrund gestiegener Kosten wurde das Bio-Fleisch durch Fleisch aus artgerechter Tierhaltung ersetzt. Jedoch waren aufgrund der HACCP-Bestimmungen regionale Lieferanten nur in Ausnahmen zu beachten. Die Vorschriften zur Zertifizierung der Bio-Angebote leiteten das Ende des Bio-Angebots der Küche ein. Die antizipierten Kosten der separaten Lagerung und die Vorstellung, Bio-Angebote müssten in Gänze aus Bio-Komponenten hergestellt werden, wurden als zu hoch eingeschätzt, sodass von der Unternehmenszentrale das Bio-Angebot eingestellt wurde. Heute werden einzig Kartoffeln in Bio-Qualität von einem regionalen Erzeuger eingesetzt.

Erwartet wird zukünftig von der vom Catering-Unternehmen betriebenen Krankenhaus-Küche einerseits ein weiter steigender Kostendruck im Gesundheitswesen, der sich negativ auf die Möglichkeiten bei der Gestaltung von Speiseangeboten niederschlägt. Andererseits besteht aber Hoffnung, dass die Krankenhaus-Mitarbeiter stärker vom gesellschaftlichen Trend zu gesünderer und qualitätsbewusster Ernährung erfasst werden und entsprechende Angebote auch im Arbeitsbereich nachfragen. Dann könnten auch höhere Preise in der Betriebskantine erlöst werden, was den Spielraum für ein erneutes Speiseangebot in Bio-Qualität eröffnen würde. So könnte das Krankenhaus dann in ein qualitativ höheres Kundensegment nach Maßgabe der entscheidenden Zentrale des Catering-Unternehmens aufsteigen.

GV29II08

Die Küche eines Krankenhauses in einer süddeutschen Stadt versorgt täglich über 100 Patienten und knapp ebenso viele Mitarbeiter. Diese ist auch gegenüber Gästen aus der Öffentlichkeit geöffnet, von denen täglich cirka 20 Personen das Angebot wahrnehmen. In der Vergangenheit waren bereits Personalkürzungen und Rationalisierungsmaßnahmen durchgeführt worden. Dennoch gelingt es dem Küchenleiter, bei einem vergleichsweise knapp bemessenen Budget, die Küche wirtschaftlich zu betreiben und so das volle Vertrauen sowie entsprechende Spielräume von der Verwaltungsleitung zu erhalten. Dies stellt auch die Basis für das Bio-Engagement der Küchenleitung dar, da weder finanzielle noch sonstige Unterstützung hierfür erwartet werden kann. Umso bedeutender ist das persönliche Engagement des Küchenleiters, den Einsatz von Bio-Lebensmitteln in der Verpflegung zu realisieren. Hinzu kommt, dass die Gäste grundsätzlich sehr zufrieden mit der Qualität des Essens und den Angeboten der Küche sind.

Nach dem Umbau von Küche und Kantine (mit Restaurantcharakter) hat der Küchenleiter nach der Jahrtausendwende begonnen, Bio-Lebensmittel in der Küche einzusetzen. Er sieht es persönlich als wichtig an, auf die Qualität und gesundheitlichen Wirkungen der Speisen in einem Krankenhaus zu achten, da dies auch einen Beitrag zur Genesung der Klientel darstellt. Bei einem von öffentlichen Institutionen initiierten Wettbewerb hinsichtlich des Einsatzes und Engagements für regionale und ökologische Lebensmittel in GV-Einrichtungen erhielt die Küche den ersten Preis. Dies motivierte die Küchenleitung, den Bio-Einsatz auszudehnen und weiter zu verstetigen.

Bio-Lebensmittel in der Krankenhausküche ohne zusätzlich verfügbare Ressourcen einzusetzen bedeutet ein zusätzliches Engagement des Küchenleiters. Zum einen muss die Wirtschaftlichkeit des Betriebs grundsätzlich überzeugen. Zum anderen muss die Küchenleitung, insbesondere bei stark begrenztem Budget und dem Anspruch, die Ware regional und möglichst bäuerlich bzw. handwerklich erzeugt zu beziehen, sich im starken Maße zusätzlich engagieren, um einen verlässlichen Bezug der Bio-Produkte zu gewährleisten. Der Einkauf von Bio-Produkten erfolgt über verschiedene Lieferanten. Es wird bei einem regionalen Landwirt, einem Bio-Bäcker, unterschiedlichen Bio-Großhändlern sowie über einen konventionellen Großhandel Bio-Ware eingekauft. Hierbei werden die Preise genau verglichen und nach Möglichkeit saisonal günstige regionale Frischeprodukte bezogen. Mit den Lieferqualitäten der Naturkostgroßhändler ist die Kantinenleitung nicht immer zufrieden, gleichzeitig ist das Vertrauen gegenüber dem konventionellen Lieferanten bei Frischware nicht gegeben, da dieser konventionelle und Bio-Produkte liefert und diese daher verwechseln könne. Neben Obst und Gemüse, teilweise Fleisch und Sättigungsbeilagen liegt der Angebotsschwerpunkt von Bio-Lebensmitteln im Salatbereich.

Hinsichtlich Zertifizierung hatte der Küchenleiter die Vorstellung, dass eine Bio-Zertifizierung eine vollständige Umstellung der Küche auf Bio bedeute und deshalb unmöglich sei. Hinzu kommt die grundsätzlich schwierige finanzielle Situation der Krankenhausküche, die einen solchen Schritt undenkbar machte. Nach dem Ausscheiden des Küchenleiters konnte kein erneutes Interview geführt werden. Dennoch kann, auf Basis eines kurzen Gesprächs mit dem Nachfolger, davon ausgegangen werden, dass mit Beendigung des persönlichen Engagements der vormaligen Küchenleitung auch der Einsatz von Bio-Lebensmitteln durch die neue Küchenleitung nicht weiter realisiert wurde.

In beiden Einrichtungen konnten sich Bio-Produkte nicht im geplanten Maße durchsetzen. Werden im ersten Fall nur noch Bio-Kartoffeln eingesetzt, kam das Bio-Projekt im zweiten Fall vollkommen zum Erliegen. Beide Krankenhausküchen waren nicht bio-zertifiziert. Hier-

mit antizipierten die Entscheider eine vollständige Umstellung der Küche auf Bio, was vom Aufwand und den Kosten als unmöglich erachtet wurde. Im zweiten Fall wird wiederum die mangelnde Unterstützung des Bio-Projektes durch die Leitungsebene deutlich. Grundet sich der Bio-Einsatz im starken Maße auf das persönliche Engagement des Küchenleiters, ist die Nachhaltigkeit nach dessen Ausscheiden – wie im konkreten Fall deutlich wird – besonders gefährdet. In beiden Fällen stellen sich die finanzielle Situation der Krankenhausküche im Speziellen und der steigende Kostendruck im Gesundheitswesen im Allgemeinen als entscheidende Barrieren einer nachhaltigen Ernährung heraus. Der gesellschaftliche Trend hin zu einer gesünderen und qualitätsorientierten Ernährung lässt die Entscheider auf bessere Zeiten hoffen.

4.1.5 Einfache Gastronomie

IV29XI07

Das familiengeführte Restaurant mit Hotelbetrieb mit einer über hundertjährigen Tradition hat eine Kapazität von 90 Plätzen, die im Sommer durch eine Terrasse um weitere 50 Plätze ergänzt werden kann. Während der touristischen Saison werden bis zu 200 Essen täglich produziert, außerhalb der Saison sind es werktags etwa 35 und sonntags bis zu 80. Der Betrieb befindet sich im ländlichen Raum einer touristisch attraktiven Region in Süddeutschland. Als Gäste kommen dementsprechend einige Stammgäste aus der näheren Umgebung während der Woche, Gäste aus der Region am Wochenende und Touristen während der Saison. Es werden vorwiegend regionale Speisen auf einer Standardkarte und wechselnden Tageskarten angeboten. Die Preise bewegen sich etwa um 15 € pro Gericht. Für die Speisen werden die Zutaten zum Teil in Bio-Qualität eingekauft, was sich jedoch wegen der regionalen Spezialitäten zum Teil als schwierig darstellt. Die Inhaberin und Geschäftsführerin organisiert den Einkauf, den sie über produktspezialisierte Lieferanten aus der näheren Umgebung abwickelt, was einerseits aufwendig ist, andererseits aber eine hohe Qualität der Produkte garantiert.

Durch eine Initiative des regionalen Tourismusverbandes haben sich 1996 die regionalen Gastronomen dazu bereit gefunden, Speisen in ökologischer Qualität anzubieten, wobei aber auch regionale Verbundenheit und persönliche Überzeugungen, insbesondere Naturverbundenheit, eine Rolle gespielt haben. Es werden soweit wie möglich Komponenten in ökologischer Qualität eingesetzt. Insbesondere wird Bio-Rindfleisch eines regionalen Produzenten eingesetzt, von dem Tierhälften geliefert werden. Jedoch legt die Inhaberin mehr Gewicht auf die regionale Herkunft ihrer Produkte als auf die ökologische Qualität, obwohl diese wegen ihrer Natürlichkeit geschätzt wird. Ab 2003 war der Betrieb für zwei Jahre zertifiziert. Diese

Zertifizierung wurde jedoch wegen des als zu hoch empfundenen Aufwands gekündigt. Außerdem aber verlor die regionale Initiative immer mehr Schwung und Mitstreiter, sodass das regional-touristische Konzept nicht mehr zu realisieren war. Seit dem Wegfall der Zertifizierung wird die Bio-Qualität der Komponenten nicht mehr ausgelobt, aber im Eingangsbereich hängt für die Gäste sichtbar eine Lieferantenliste, die die Produkte und deren Qualität ausweist.

Insofern hat sich aus Sicht der Inhaberin mit der Kündigung der Zertifizierung nichts am Produktprogramm geändert. Obwohl sie die Bio-Qualität nicht mehr publik machen kann, hat sie dadurch aber gewonnen, weil der Mehraufwand für die Einhaltung der Zertifizierungserfordernisse nicht zu leisten war. Des Weiteren gibt es keinen Anlass für die Bewerbung des Bio-Angebotes, da es die Initiative des Tourismusverbandes wegen mangelnder Mitglieder nicht mehr gibt. Manche Gäste waren auch nach deren Ende am regionalen Bio-Projekt interessiert, kamen aber eher wegen der Qualität des Restaurants und nicht wegen des Bio-Angebotes. So setzt die Inhaberin letztlich weniger auf die Bio-Qualität ihrer Produkte als vielmehr auf die regionale Herkunft und so für sie leichter zu kontrollierenden Herstellungsbedingungen. Wichtiger erscheint hier ein abwechslungsreiches und regional-authentisches Speiseangebot.

Für die Zukunftsplanung des Familienunternehmens spielt der explizite Einsatz von Bio-Produkten keine Rolle. Worum es geht, ist, Gäste zu binden, indem das Restaurant attraktiv bleibt. Nur diese Entwicklungsrichtung dient der Sicherung des Unternehmens für die auskömmliche Zukunft der Familie.

IV22XI07

Das betrachtete Unternehmen ist ein Kurhotel in Mitteldeutschland. Der Betrieb ist eine Betriebsgesellschaft, die zwei Häuser umfasst. Die Hauptbesuchszeiten des Hotels sind zwischen Weihnachten und Neujahr, in denen komplett alle 130 Betten ausgebucht sind, auch im November ist das Hotel mit 80 bis 100 Gästen belegt. In der Küche sind 12 Mitarbeiter beschäftigt, die täglich für drei Mahlzeiten jeweils circa 120 Essen zubereiten. Zur Mittagszeit wird täglich die Hälfte der Gäste im Hotelrestaurant erwartet. Die Küche definiert sich unter anderem durch Vollwertkost. 30 bis 40 Prozent der Gäste legen hierauf besonderen Wert und fragen diese Kostform besonders nach. Hierbei hat das Unternehmen bereits eine 25jährige Geschichte aufzuweisen. Bei den Gästen handelt es sich vorwiegend um Stammgäste älterer Semester, die sich durch eine starke Gesundheitsorientierung auszeichnen. Die Belieferung der Küche erfolgt über Kleinspediteure (Naturkostversand) und Direktvermarkter aus der Region. Zudem erfolgt der Einkauf beim Großmarkt.

Um die Qualität des Speiseangebots noch zu verstärken, entschied man sich im Jahre 1998 für den Einsatz von Bio-Produkten. Der Anteil lag zur Zeit des Interviews bei 30 Prozent. Bio-Produkte werden vor allem wegen der höheren Qualität und des hervorragenden Geschmacks eingesetzt. Qualitativ hochwertige Produkte, wie Bio-Produkte, sind nach Auffassung des Küchenleiters die Grundlage für ein anspruchsvolles Kochen. Im Jahre 2004 wurde dann die Bio-Zertifizierung durchgeführt. Gründe hierfür werden vor allem in der Gewinnung neuer Gäste ausgemacht. Neben der Bio-Qualität legt die Küche besonderen Wert auf die regionale Herkunft der Produkte und ihre Saisonalität. Häufig sind jedoch die Gäste mit einem eingeschränkten Gemüse- oder Obstangebot im Winter und Frühjahr nicht zufrieden, weshalb sich diese Prämissen schwer realisieren lassen.

Da sich das mit der Zertifizierung erhoffte Ziel innerhalb eines Jahres nicht verwirklichte, wurde die Zertifizierung wieder eingestellt. Argumentiert wird mit der fehlenden Nachfrage seitens der Gäste und des hohen Aufwandes, der mit dem Einsatz von Bio-Produkten verbunden war. Der Bio-Einsatz war deshalb stark vom Produktpreis abhängig. Bestimmte Produkte wurden deshalb gar nicht oder nur teilweise in Bio-Qualität beschafft. Um den Mehrpreis für Bio-Produkte dennoch aufzufangen, praktizierte der Küchenleiter eine Mischkalkulation. Für das Bio-Angebot wurde ein Aufschlag von 12 Euro pro Tag für drei Mahlzeiten kalkuliert. Dieses Angebot wurde jedoch von den Stammgästen kaum angenommen. Damit wurden die Probleme nicht im Unternehmen selbst ausgemacht, sondern der ausbleibende Gast und auch der Stammgast erscheinen als Verursacher des gescheiterten Bio-Projektes. Eine verstärkte Kommunikation des veränderten Angebots des Hotels wurde nicht angestrengt. Hingegen wird den Gästen die Verantwortung für ein Interesse am Angebot und eine Wertschätzung des Essens zugeschrieben. So bedauern die Verantwortlichen letztlich nur, dass den Gästen der Mehrwert der Bio-Produkte nicht bewusst sei.

Auch zukünftig sollen im Hotel Bio-Produkte zum Einsatz kommen, jedoch ohne eine erneute Zertifizierung einzugehen. Für eine verstärkte Kommunikation fehlen zusätzliche finanzielle Mittel. Man gehe davon aus, dass zunächst die Gäste eine höhere Zahlungsbereitschaft aufbringen müssen.

IV26XI07

Die Küche wird als Teil eines familiär geführten Hotelbetriebes in einer mitteldeutschen Kleinstadt geführt. Täglich werden zwischen 30 bis 40 Essen hergestellt, wobei diese Menüs durch Frühstücksangebote vornehmlich für die Hotelgäste ergänzt werden. Die Klientel setzt sich zusammen aus Hotelgästen, die aus dem nord- und mitteldeutschen Raum anreisen sowie

Einwohnern des Ortes und der engeren Region. Mit Preisen pro Menü zwischen 15 und 20 € bewegt sich das Restaurant im unteren Mittelfeld. Hotel und Restaurant werden durch drei Familienmitglieder einschließlich des Chefs sowie einer Angestellten bewirtschaftet. Der Chef kümmert sich um die Organisation des Betriebes und auch um den Einkauf. Gekocht wird von Tochter und Mutter im Wechsel.

Mit dem Angebot eines ökologischen Menüs wurde Ende 2005 begonnen. Da sich dieses Angebot über das Jahr 2006 hinweg nicht in erwarteter Form etablieren konnte, wurde es Anfang 2007 eingestellt. Auslöser für das Bio-Angebot war die Initiative eines touristisch-gastronomischen Verbandes, in dem der Betrieb Mitglied ist. Vor allem fühlte sich der Inhaber gegenüber dem Verband und dessen Initiative gegenüber verpflichtet. Darüber hinaus überzeugte ihn nach wie vor die Qualität der ökologischen Produkte. Dabei erhoffte sich der Inhaber vom Bio-Angebot die Etablierung einer weiteren Produktlinie. Das Bio-Angebot bildete Variationen des konventionellen Angebotes an regionalen Spezialitäten und weiteren eher einfachen Gerichten. Die notwendigen ökologischen Produkte kaufte der Inhaber selbst bei den Produzenten und zum Teil beim Lebensmittelhandel ein, da sich seine Bestellmengen für die Belieferung nicht lohnten. Der höhere Einkaufspreis spiegelt sich in einem etwa 25prozentig höheren Endpreis wider. Mit Beginn des Bio-Projektes wurde der Betrieb auch zertifiziert, sodass zugleich auch Werbung im Restaurant und in der regionalen Presse für das Bio-Angebot betrieben werden konnte.

Die Umsetzung des Bio-Angebotes traf schnell auf Hindernisse. Zunächst wurde das Angebot nicht im erwarteten Umfang angenommen. Auf die Werbung wurde seitens der Gäste in der Regel nicht reagiert. Wenn das Angebot wahrgenommen wurde, dann im Sinne einer besonderen und zeitlich begrenzten Aktion. Als Ursache dafür benannte der Inhaber Sparsamkeit und geringe Wertschätzung qualitativ hochwertiger Angebote seiner Gäste. Zum Absatzproblem kamen die Belastung durch die Zertifizierungsaufgaben und der Aufwand beim Einkauf hinzu. Diese Probleme wurden vom Beginn des Bio-Angebots an erfahren und führten deshalb auch zu dessen schneller Einstellung.

Mit der gänzlichen Einstellung des Bio-Angebots und der gleichzeitigen Aufgabe der Zertifizierung stellte der Inhaber seine Gästekommunikation verstärkt auf die Betonung handwerklicher und regionaler Fertigung seiner eingesetzten Produkte um. Damit konnten mehrere Probleme gelöst werden. Die Gäste reagierten positiv auf diese Art Qualitätsversprechen durch gesteigertes Interesse, die aufwendige doppelte Lagerhaltung entfiel und die Belieferung gestaltete sich nun wesentlich einfacher, wemgleich der Inhaber einige Produkte weiterhin persönlich bei den Erzeugern einkauft.

Für die Zukunft kann sich der Inhaber vorstellen, es erneut mit einem Bio-Angebot zu versuchen. Dieses Angebot müsste er jedoch anders gestalten, zweifelt er doch selbst am Konzept seines ersten Versuches. Über alternative Möglichkeiten will er sich aktiv informieren, weil er an die höhere Qualität der ökologischen Produkte glaubt. Für den erneuten Versuch aber müsste sich auch die Gästestruktur dahingehend verändern, dass die Qualität der Ernährung höher geschätzt wird, dass dieser von ihm ausgemachte Trend auch in der Region ankommt. Das Bio-Angebot erkennt er nämlich weiterhin als eine strategische Möglichkeit, seinen Hotel- und Restaurantbetrieb in Zukunft für Touristen und Gäste attraktiv gestalten zu können.

Die drei kleinen Gastronomiebetriebe, die auch in zwei Fällen als Familienbetrieb geführt werden, erkennen Öko als gesellschaftlichen Trend, den sie in ihrer Gastronomie aufgreifen wollen. In zwei Fällen wurde dieser durch die Initiative eines regionalen Tourismusverbandes verstärkt. In jedem Fall sollten damit das Angebotspektrum der Gastronomie erweitert und neue Gäste gewonnen werden. Der Öko-Einsatz war bei allen mit Regionalität und auch Saisonalität verknüpft. Der gewünschte Erfolg blieb jedoch bei den Restaurants aus; die Zertifizierung wurde wieder eingestellt. Diese selbst war in allen Fällen mit einem hohen Aufwand verbunden, der in einem unangemessenen Verhältnis zum Nutzen stand. Die Gäste selbst wurden als Problem erkannt, wenn eine zu geringe Nachfrage und eine mangelnde Mehrpreisakzeptanz beklagt werden. Auch der Bio-Einkauf stellt sich häufig als Problem der kleinen Gastronomie dar, wenn geringe Mengen im Lebensmitteleinzelhandel zu den höheren Endverbraucherpreisen bezogen werden. Auch hier wurde die Lösung in der Beendigung des Bio-Projektes und der Favorisierung alternativer Ansätze wie Regionalität, Gesundheit oder Handwerklichkeit gesehen. Für einen erneuten Bio-Versuch wird seitens der Gäste eine höhere Zahlungsbereitschaft und Wertschätzung von Qualitätsprodukten erwartet.

4.1.6 Anspruchsvolle, gehobene Gastronomie

IV12VIII09

Der Betrieb ist ein Bio-Restaurant im Vorort einer deutschen Großstadt. Er wurde im Jahre 2007 als reines Bio-Restaurant eröffnet. Die Inhaber charakterisieren ihre Küche als Crossover-Küche mit verschiedenen regionalen Einflüssen, wie z. B. asiatisch, mediterran oder auch klassisch. Das Restaurant bietet 55 Sitzplätze, die bei Bedarf auf 65 Plätze erweitert werden können. Das Restaurant ist von Montag bis Samstag ab 18.00 Uhr geöffnet. Zu Beginn gab es auch das Angebot eines Mittagstischs, der jedoch wieder eingestellt wurde, da dieser sich nicht rechnete. Im Restaurant werden Essensgerichte der mittleren bis gehobenen Preisklasse angeboten. Vorspeisen kosten zwischen 10 und 15 Euro, Hauptspeisen liegen

preislich zwischen 18 und 26 Euro. Das Publikum setzt sich aus verschiedenen Gästegruppen zusammen. Gäste aus der näheren Umgebung stellen den Großteil der Kundschaft neben Gästen aus der Nachbarschaft und von weiter her dar.

Mit der Eröffnung des Restaurants im Jahre 2007 wurden Speisen auf Basis biologisch erzeugter Lebensmittel angeboten und bis Februar 2009 auch als solche ausgelobt. Die Motivation speiste sich vor allem aus der eigenen Überzeugung der Inhaber für nachhaltige, gesunde Lebensmittel. Die Inhaber waren lange Zeit davon überzeugt, dass der Bio-Einsatz funktionieren wird. Bereits nach einem viertel Jahr hatten sie erste Rückschläge mit dem Konzept eines 100prozentigen Bio-Einsatzes zu verzeichnen. Zwei unterschiedliche Gästegruppen mit divergenten Erwartungen wurden vom Restaurant angezogen. Gäste, die sich von der gehobenen Qualität des Restaurants angesprochen fühlten, waren von der offensiven Bewerbung des Bio-Angebots irritiert. Sie gingen selbstverständlicher Weise davon aus, dass höchste Qualität keiner extra Betonung von Bio bedarf. Gäste hingegen, die in erster Linie das Bio-Angebot aus Überzeugung nachfragten, waren sehr sparsam und bedacht bei der Auswahl ihrer Speisen.

Die Beschaffung von Bio-Lebensmitteln stellte sich als ein weiteres Problem dar. So waren die umliegenden Naturkostgroßhändler nicht auf die speziellen Bedürfnisse der Gastronomie eingestellt. Die Probleme äußerten sich in Mindestbestellmengen, zu langfristigen Lieferterminen und nicht-gastronomiegerechten Gebindegrößen. Deshalb musste zu weitaus höheren Preisen im Einzelhandel eingekauft werden. Es traten zudem Qualitätsprobleme beim Fleisch auf und Bio-Lieferanten stellten sich als inkompetent hinsichtlich gastronomischer Erfordernisse dar. So wurden die Lieferanten gewechselt, was ebenfalls Störungen im Betriebsablauf mit sich brachte. Hinzu kamen die Vorschriften der Zertifizierung, die nicht immer eingehalten werden konnten und zu Auflagen durch die Kontrollinstanz führten. Die Inhaber beklagten fehlende Kulanz der Kontrolleure und ihre bürokratischen Gebaren.

Aufgrund der schleppenden Nachfrage und vorherrschenden Beschaffungsprobleme sowie bürokratischer Hürden wurde die Bio-Zertifizierung im Jahre 2009 wieder eingestellt. Um den Gästen weiterhin Qualität zu bieten und zu kommunizieren, wurde die Bio-Zertifizierung durch eine Eurotoques-Zertifizierung sowie eine zusätzliche Slow-Food-Förderung substituiert. Nachdem Bio-Lebensmittel zu Anfang als nachhaltigere, gesündere und qualitativ hochwertigere Waren angesehen wurden, gilt dies nun nicht mehr so uneingeschränkt. Auch Produkte ohne Bio-Siegel können diese Attribute auf sich vereinen. Für die Zukunft ist ein neuerlicher Versuch mit Bio-Lebensmitteln jedoch schon in Planung. Hierbei soll eine neue Zielgruppe angesprochen werden. Aufgrund der Erfahrungen gehen die Inhaber differenzierter in

ihrer Zielgruppendefinition vor. Sie wollen ein Tagesbistro mit Bio-Mittagstisch eröffnen, welches bio-zertifiziert werden soll.

IV13XI07

Der Hotel-Restaurant-Betrieb liegt am Rande einer süddeutschen prosperierenden Metropolregion, die auch landschaftlich und touristisch attraktiv ist. Der Inhaber betreibt das Restaurant in Familientradition und sieht selbiges im gehobenen Mittelfeld positioniert, der gute Ruf ist vor allem der Küche zu verdanken. Qualität der Rohstoffe und der resultierenden Speisen sowie deren handwerkliche Zubereitung ohne Zusatzstoffe und Vermeidung von Convenience-Produkten ist dem Inhaber ein zentrales Anliegen. Er positioniert sich bewusst in diesem anspruchsvollen Segment der Gastronomie, da er hier ein klares Profil im Wettbewerbsumfeld und dem Preis-Leistungsverhältnis etablieren konnte.

Bereits vor über 10 Jahren wurde mit dem Einsatz von Bio-Produkten begonnen. Hintergrund war die Entdeckung der hohen Qualitäten ökologischer Lebensmittel, insbesondere bei Butter und regionalen, saisonalen Tomaten. Deshalb wurde fortan der Einsatz ökologischer Rohstoffe gesteigert. Allerdings wurde beim Einkauf immer systematisch geprüft, ob Qualitäts- und Preisunterschiede zwischen bio und konventionell in einem stimmigen Verhältnis liegen und Bio-Produkte somit einen Vorteil im Preis-Leistungsverhältnis bieten. Die Liefersituation gestaltete sich nicht einfach. Trotz Marktrecherchen und mehrerer Anfragen und Gespräche konnte er nicht vom Naturkostgroßhandel beliefert werden, da die Mindestbestellmenge nicht erreicht wurde. Und dies, obwohl ein Großhändler auf seiner Route direkt am Restaurant vorbeifuhr. Hierüber ärgerte sich der Inhaber und war aufgrund der schwierigen Beschaffungssituation eher demotiviert und musste sich auf eine gewisse Anzahl an Produkten beschränken, die er selbst im Endverbrauchermarkt einkaufte.

In dieser Situation wurde die Initiative eines Umweltverbands, regional und ökologisch wirtschaftende Landwirte, das Lebensmittelhandwerk und Verarbeiter publikums- und öffentlichkeitswirksam zusammenzuführen, ins Leben gerufen. Der Restaurantinhaber war begeistert, beteiligte sich an der Initiative und sah damit die Möglichkeit, endlich direkt mit Erzeugern aus der Region kooperieren zu können und seinen Anspruch, hochwertige regionale Bio-Lebensmittel zu beziehen, gerecht werden zu können. Leider blieb die Initiative weit hinter seinen Erwartungen zurück und es konnten sich keine Kooperationen etablieren.

Die Bio-Zertifizierung lässt der Inhaber zum Ende des Jahres auslaufen, da deren Umsetzung zum einen aus räumlichen Gründen schwierig ist. Zum anderen kann er nicht 100prozentig garantieren, dass nicht ein Praktikant Bio- und konventionelle Ware im Lager verwechselt,

trotz Markierung. Ohnehin wurden die Bio-Qualitäten kaum mit formalen Mitteln kommuniziert, da die Kommunikation zum Gast eher persönlich am Tisch stattfindet. Hier können die Gäste Hintergründe zu den Produkten und Herkünften erfahren und auch neue Produkte kosten, da es dem Inhaber sehr wichtig ist, hier eine zweiseitige direkte Kommunikation zu führen, um ein Feedback zu bekommen.

Nach wie vor werden Bio-Produkte eingesetzt; die Tendenz ist sogar steigend. Die Bio-Aufpreise werden teils über die Gerichte weiter gegeben, teils jedoch auch über Mischkalkulationen kompensiert. Die Produkte werden auf dem Endverbrauchermarkt und zunehmend beim konventionellen Großhandel gekauft, dessen Bio-Angebote und -Kompetenzen wachsen.

IV4IV09

Das durch einen Bio-Verband zertifizierte Restaurant in einer industriell geprägten Großstadt hatte eine Kapazität von etwa 60 Plätzen, wobei anfänglich täglich bis zu 50 Essen mit abnehmender Tendenz bis zum Ende produziert wurden. Gäste kamen überwiegend aus der städtischen Region, es gab auch wenige Stammgäste. Das Angebot beschrieb der Koch und Inhaber als Cross-Over-Küche mit regionalem Einschlag. Das angebotene Essen kostete bis zu 20 € pro Gericht. Die Produkte dafür wurden von diversen Lieferanten besorgt.

Das Bio-Restaurant wurde etwa 2002 eröffnet. Der Inhaber und Koch hatte zu dem Zeitpunkt schon jahrzehntelange Erfahrungen im Bio-Bereich, für den er sich anfangs vor allem aus gesundheitlichen Gründen interessierte. Neben wechselnden Gerichten gab es feste Speiseangebote auf der Karte. Das Speise- und Getränkeangebot hatte bis auf eine Biersorte ausschließlich ökologische Qualität. Diese Qualität ließ er sich bewusst durch einen Bio-Verband zertifizieren, der höhere Anforderungen stellt als das auf EU-Recht basierende Bio-Siegel. Seine Produkte kaufte er bei verschiedenen spezialisierten Erzeugern und Händlern mit regionaler und saisonaler Orientierung ein. Dabei bezog er Fleisch von Bio-Verbandsmetzgern. Die Belieferung bereitete ihm keine Probleme, nur bei internationalen Gerichten traten ab und an Lieferprobleme auf. Zunächst fand das Angebot bei den Anwohnern des Stadtteils keinen besonderen Anklang. Erst überlokale Berichte und Werbung führten zu einem Anwachsen der Kundschaft. Der Standort und das lokale Milieu wirkten sich in den Augen des Inhabers und Kochs jedoch langfristig negativ aus. Letztlich gingen die Gästezahlen so stark zurück, dass das Restaurant im Herbst 2006 schließen musste. Die lokalen Gäste ließen sich nicht ausreichend vom Konzept des Bio-Restaurants überzeugen, weil sie dem Bio-Image aus Unkenntnis gegenüber skeptisch bis ablehnend eingestellt gewesen seien. Darüber hinaus gestaltete sich

aber auch die Personalsituation schwierig, da weder im Service noch in der Küche geeignete Personen langfristig gefunden wurden, die auf die Spezifik qualitativ hochwertigen Kochens eingestellt gewesen seien. Wegen der zu hohen Kosten war es am Ende geraten, das Restaurant zu schließen.

In der Entwicklung des Bio-Marktes erkennt der Inhaber einen Trend zu bewussterem Essverhalten, den er begrüßt. Dabei ist er auch einverstanden mit dem Bio-Angebot durch Discounter. Jedoch sieht er dabei auch die Gefahr eines mit einem Preisverfall einhergehenden Qualitätsverlusts. Aus seinen negativen Erfahrungen mit dem Bio-Restaurant wird der ehemalige Inhaber in Zukunft Abstand davon nehmen. Stattdessen ist er bevorzugt beratend in Sachen biologischer und gesunder Ernährung unterwegs und betätigt sich als Eventkoch.

IV26X07

Der Betrieb ist ein Restaurant mit angeschlossenem Hotel und Partyservice in einem kleinen Ort im Süden Deutschlands in ländlicher Lage. Im Restaurant gibt es jeweils 35 Plätze im Haupt- und im Nebenraum. Im Sommer bietet die Terrasse nochmals 100 Gästen Platz. Durchschnittlich werden im Restaurant täglich 50 Essen gekocht. Der Umsatz teilt sich anteilig zu 40 Prozent auf das Hotel, zu 40 Prozent auf das Restaurant und zu 20 Prozent auf den Partyservice auf. Zudem werden für eine Kindertagesstätte noch 20 Mittagessen gekocht. Der Inhaber beschäftigt drei Auszubildende und acht Aushilfen. Er selbst fungiert als Küchenleiter, seine Frau leitet das Restaurant und den Hotelbetrieb. Die Gäste des Betriebes sind neben den Restaurantbesuchern überwiegend Tagungsgäste, die ein großes örtliches Unternehmen im Hotel unterbringt. Die Bindung zu den Gästen will der Inhaber durch die beste Erfüllung ihrer Wünsche erreichen. Das Restaurant existiert seit 50 Jahren und wird von den Inhabern in zweiter Generation geführt. Das Restaurant ist im mittleren Preissegment angesiedelt. Essen stellt das Lebensthema des Inhabers dar. Er interessiert sich für die Herstellung und die gesellschaftliche Bedeutung. Er ist Mitglied im Eurotoque-Verband.

Schon seit Ende der 1970er Jahre setzt er in seiner Küche Bio-Produkte ein. Die regionale Herkunft der Produkte war ihm dabei immer das wichtigere Anliegen, wenngleich beide Attribute für ihn zusammengehören. Zentrales Auswahlkriterium stellt dabei die Qualität der Produkte dar. Als die neue Bio-Verordnung kam, ließ er sich zertifizieren. Dies ermöglichte ihm, beim besagten Unternehmen im Ort einen Catering-Vertrag mit einem Umfang von täglich 150 Essen zu erhalten. Damit wurde er schnell zu einem politischen Vorzeigeunternehmen für eine gelungene Bio-Umstellung im Gastronomiebereich. Zu dieser Zeit erreicht das Unternehmen einen Bio-Anteil von 80 Prozent. Beim Bio-Einsatz praktizierte er eine Misch-

kalkulation, um den höheren Aufwand und die Kosten aufzufangen. Vor allem die BioFach-Messe nutzte er, um sich ein Lieferanten-Netzwerk aufzubauen. Für die Frische-Produkte fuhr er direkt zu den regionalen Produzenten. Der Inhaber scheint eher einem ökonomischen Pragmatismus zu folgen und nicht ideologisch orientiert. Denn zwei Jahre später, nach dem Auslaufen des Catering-Vertrages schrumpfte das Unternehmen wieder auf seine ursprüngliche Größe und es folgte der Ausstieg aus der Zertifizierung. Bio-Produkte wurden nach wie vor eingesetzt, nur wurde dies nicht kommuniziert. Problematisch erschien dem Inhaber auch die Bio-Zertifizierung. Kontrollen und Einzelnachweise empfand er als Gängelei, die Instrumente der Zertifizierung als nicht passend für sein Unternehmen. Durch die Premium-Zertifizierung eines Bio-Anbauverbandes fühlte er sich benutzt, da er keinen Mehrwert mit dem Zertifikat verband. Das Bio-Zertifikat verstand er nicht als Marketing-Instrument, sondern nur als zusätzliche Belastung. Dies führe seiner Meinung nach dazu, dass viele Gastronomen nicht-zertifiziert Bio-Produkte einsetzen und im „Graubereich“ mündlicher Kommunikation agieren. Seiner Meinung nach sollte das Zertifikat seitens der Politik als Ausweis des Vertrauens und nicht als Kontrolle verstanden werden.

Zukünftig wird er wie bisher auf die Prämisse der Regionalität setzen und auch Öko-Produkte einsetzen, jedoch ohne Zertifizierung. Die Zertifizierung würde er erst wieder eingehen, wenn sich die Verordnung geändert habe, wenn weniger „bürokratischer Hick Hack“ [808] damit verbunden ist.

Auffällig bei den Gastronomiebetrieben des mittleren Preissegments sind ihr relativ hoher Bio-Anteil und auch ihr starkes persönliches Engagement. Der Bio-Einsatz wird auch hier mit Regionalität und Handwerklichkeit verbunden. Die mit dem Bio-Einsatz verbundenen Problemlagen sind sehr unterschiedlich. Typisch sind wiederum die Probleme der kleinen Gastronomie im Bereich der Belieferung (Mindestbestellmengen, Liefertermine, Gebindegrößen), wobei Unterschiede zwischen städtischen und ländlichen Lagen auffallen. Dennoch scheinen auch in der Großstadt spezielle Bedürfnisse der anspruchsvollen Bio-Gastronomie (immer noch) problematisch. Der Endverbrauchermarkt stellt häufig die teurere Lösung für diese Probleme dar. Als Schwierigkeit zeigen sich im Gästebereich unterschiedliche und divergente Erwartungen der Klientel. Prallen diese aufeinander, kann es zur Verdrängung gerade der kaufkräftigeren Gästegruppen kommen. Eine mangelnde Nachfrage nach anspruchsvoller Bio-Küche kann auch bereits durch die Lokalität des Restaurants bedingt sein. So besteht die Lösung für einen Teil der Restaurants in alternativen Ansätzen wie Regionalität, für einen anderen Gastronomen in der Schließung des Restaurants.

4.1.7 Spitzengastronomie, Gourmetküche

IV21IV08

In einer eher schwer zu erreichenden süddeutschen Kurstadt inmitten einer ländlich geprägten Region befindet sich ein Hotelbetrieb mit zwei Restaurants. Dieser hat eine Gesamtkapazität von etwa 300 Plätzen und produziert täglich durchschnittlich 250 Essen als 3 bis 4 Gänge Menüs. Die Restaurants werden von Gästen besucht, die aus dem gesamten süddeutschen Raum anreisen, wobei einige regelmäßig wiederkommen und als Stammgäste gelten. Angeboten wird eine hochwertig veredelte Regionalküche, sodass die mehrfach ausgezeichneten Restaurants im oberen Preissegment anzusiedeln sind. Die Belieferung erfolgt dementsprechend über ein umfangreiches Netzwerk spezialisierter regionaler Lieferanten.

Der Einsatz von ökologischen Lebensmitteln erfolgte im Zuge der Produktumstellung der vorerst international orientierten Restaurantküchen auf strikte Regionalität. Der Einsatz dieser Lebensmittel hat stetig zugenommen, weil im Laufe der letzten zehn Jahre immer mehr handwerklich versierte Produzenten interessante regionale Produkte herstellen. In dem Sinne kann für diesen Betrieb nicht von einem Bio-Projekt gesprochen werden. Auslöser für das Interesse an explizit biologisch hergestellten Lebensmitteln war die überraschende Erfahrung der überaus guten regionalen Weinqualität eines ökologisch arbeitenden regionalen Winzers durch den Inhaber. Diese Erfahrung konnte er inzwischen auch auf anderen Gebieten wie der Fleischproduktion und der Käseproduktion machen. Diese Produkte setzt er erfolgreich für die Herstellung eigener Speiseangebote ein, was sich nicht nur im Zuspruch der Gäste, sondern auch in diversen Preisen niederschlug.

Alle eingesetzten Produkte der Restaurants sind regionaler Herkunft. Diejenigen in ökologischer Qualität lobte er über lange Jahre als solche auf seinen Speisekarten aus, bis ihn der Wirtschaftskontrolldienst auf die Unstatthaftigkeit dieses Vorgehens hinwies. Daraufhin stellte er die Bewerbung der ökologischen Qualität ein, blieb aber beim Einsatz ökologischer Produkte. Denn einerseits schätzt er deren ökologische Qualität, andererseits achtet er deren regionale Herkunft aber noch weit höher.

Der Verzicht auf die Zertifizierung ökologischer Produkte hat mit der Priorisierung des Regionalen zu tun, mit der sich ein Zweifel an der Werthaftigkeit des Biosiegels verbindet. Regionalität weist für den Inhaber nicht nur auf Vertrauen zwischen ihm und den Lieferanten hin, sondern auch auf Nachhaltigkeit, die durch das Biosiegel nur unzureichend ausgewiesen wird. Dann dient das Biosiegel unter Umständen nur dem Kaschieren minderwertiger Qualität

des Angebotes. Einzig den Siegeln ökologischer Anbauverbände sei zu vertrauen, weswegen er es honoriert, wenn sich Produzenten diesen strengen Regeln unterwerfen.

Der Inhaber erwartet in Zukunft die Verstärkung des Trends in Richtung Regionalität und Fokussierung der qualitativ hochwertigen Küchen. Hier gilt ihm gar die Systemgastronomie mit ihrer Konzentration auf nur ein Produkt in etlichen Varianten als Vorbild. Diese Konzentration, aber noch mehr die Regionalität werden im Zusammenhang mit einer notwendig verstärkten Aufklärung über Ernährung wesentliche Trends in der AHV sein.

IV14XII07

Das Restaurant ist Teil eines Hotels, an dem ein weiteres Gourmetrestaurant angeschlossen ist. Hotel und beide Restaurants im süddeutschen Raum sind im obersten Preissegment angesiedelt. Es wird Spitzenküche geboten. Das Gourmetrestaurant hat 26, das Restaurant 40 Plätze. Täglich werden in den Küchen beider Restaurants und zusammen mit dem Kantinenbetrieb für die Hotelangestellten bis zu 400 Essen zubereitet. Den Restaurants kommt dabei die Aufgabe zu, die Gäste ans Hotel zu binden. Dafür bieten sie eine internationale Spitzenküche, die immer auch Trends aufgreift, um attraktiv zu bleiben. Die Gäste beider Restaurants reisen weltweit an, um als Hotelgäste einzukehren oder um das kulinarische Angebot in Anspruch zu nehmen. Diese Gäste suchen Luxus, der ihnen im Hotel und den Restaurants umfassend und zu entsprechend hohen Preisen zuteil wird. Die Gestaltung des Gourmetrestaurants ist unabhängig vom à la Carte Restaurant, jedoch erfolgen die Bestellungen gemeinsam und zentral über diverse spezialisierte Lieferanten.

Zwischen 2004 und 2006 wurde im à la Carte Restaurant ein Bio-Projekt initiiert. Dieses resultierte aus einer Weiterbildungsmaßnahme für einen Teil der Köche. Als sie zurückkehrten, wollten sie in ihrer Küche ebenso kochen, was der Küchenleiter unterstützte. Das Bio-Projekt wurde hinsichtlich der vorhandenen Themen Wellness und Gesundheit konzeptionell ausgearbeitet und weitere aufwendige Personalschulungen wurden durchgeführt. Es wurden Gerichte in biologischer Qualität entwickelt, die Zertifizierung dieser Gerichte durchgeführt und eine Bio-Karte mit täglich fünf verschiedenen Gerichten samt Siegel in professioneller Weise entworfen. Für die Belieferung mit ökologischen Produkten wurde, entgegen des sonst üblichen Verfahrens, ein Vollsortimenter gesucht, damit der Lieferantenkreis sich nicht noch stärker erweitert und um den Nachweisaufwand für die Zertifizierung möglichst gering zu halten. Die Mindestabnahmemenge wurde erreicht, indem mehr Ware bestellt und eingesetzt wurde, als tatsächlich auf den Speisekarten als ökologische Produkte ausgewiesen wurde. Oberstes Kriterium für die Lieferantenauswahl war dabei die Qualität der gelieferten Produkte. Denn

der Preis spielt für die Gäste keine Rolle und darf darum auch keine Rolle für die Küche darstellen. Trotzdem wird immer auch auf Wirtschaftlichkeit geachtet, die aber über die Qualität der Speisen und eingesetzten Produkte gesichert wird. Solange das Bio-Projekt lief, war der Betrieb zertifiziert.

Von Anfang an war die Nachfrage nach dem Bio-Angebot sehr gering. Die Gäste interessierten sich nicht dafür. Jedoch gilt die Befriedigung ihrer Interessen als oberste Priorität der Restaurants. Das Bio-Projekt wurde jedoch nicht sofort eingestellt, sondern nach Schwächen analysiert, um es zu verbessern und für die Gäste attraktiver zu gestalten. Dafür wurde eine Gästebefragung durchgeführt, die zeigte, dass sie die ökologische Qualität der Produkte schon für die gebotenen Speisen voraussetzen oder aber Zweifel an der bisherigen Qualität bekamen. Weiterhin funktionierte „Bio“ nicht als Kommunikationsthema, wie der geringe Zuspruch zu einer zusätzlich erstellten Produktlinie unter diesem Vorzeichen zeigte. Weil es nicht gelang, das Bio-Projekt populär zu machen, wurde es mit Rücksicht auf die daran beteiligten Mitarbeiter eingestellt. Denn es galt der Küchenleitung, diese Mitarbeiter durch den Misserfolg nicht zu demoralisieren. So kam es Ende 2006 zu einem abrupten Abbruch des Bio-Angebots. Es werden jedoch weiterhin eine Vielzahl von Produkten in ökologischer Qualität eingesetzt. Ein Teil aber wurde ersetzt durch regionale Produkte, die sich als Trend stärker im Lieferprogramm der Küchen durchgesetzt haben. Dabei wurde festgestellt, dass Regionalität sich sehr gut als Kommunikationsthema eignet und bei den Gästen über das Essen hinaus Interessen an der Region und ihrem touristischen Wert weckt und damit die Kundenbindung stärkt.

Die Zukunft des Betriebs wird sich aus Sicht des Küchenleiters stark durch die Leistung der Restaurants bestimmen. Dabei wird das Restaurant einerseits dem Trend zur Regionalität folgen. Ein anderer Trend deutet sich mit der Gesundheitsorientierung an. Dieser – und hier vor allem die vegetarische Variante – verstärkt das Interesse an den Produktionsbedingungen der eingesetzten Produkte und verhilft dann auch Bio-Angeboten zu mehr Interesse bei den Feinschmecker-Gästen des Betriebs.

IV28IV09

Bei dem betrachteten Fall handelt es sich um einen kleinen Betrieb mit Hotel, Restaurant und Kochschule in zentraler Lage einer süddeutschen Großstadt, der seit 1993 existiert. Des Weiteren bietet der Inhaber Catering-Dienste für bis zu 200 Personen an. Das Restaurant bietet 24 Plätze und hat an fünf Tagen in der Woche geöffnet. Samstags finden geschlossene Abendveranstaltungen statt. Hierunter fallen vor allem Kochkurse, die mehrmals in der Woche stattfinden. Sonntags ist Ruhetag. Aktuell sind cirka 20 Mitarbeiter beschäftigt. Das Niveau der

Küche lässt sich der Spitzengastronomie zuordnen. Lebensmittel und Produkte werden aus der Region und dem Mittelmeerraum (hier vor allem Fisch) bezogen. Die Preise der Gerichte sind entsprechend hoch.

Mit Bio-Produkten arbeitet der Inhaber bereits seit 1984. Zu diesem Zeitpunkt startete er mit einem Restaurant im ländlichen Raum. Motive für diese Entscheidung bestanden in einer ganzheitlichen Lebensweise des Inhabers und der Verantwortung gegenüber den eigenen Kindern. Biologisch erzeugte Produkte zeichneten sich für ihn durch eine bessere Qualität aus. Mit der Restauranteröffnung in der Großstadt Anfang der 1990er Jahre setzte der Inhaber nun explizit auf Öko-Produkte, wozu er auch die Vertragspartnerschaft mit einem ökologischen Anbauverband einging. Zentraler Inhalt der Partnerschaft war das Angebot eines 100prozentigen Bio-Menüs mit Produkten des Anbauverbandes im Restaurant des Inhabers. Die vom Verband angestrebte Vernetzung von Bio-Direktvermarktern und Gastronomen kam den Prämissen des Gastronomiekonzepts sehr entgegen. Der Inhaber hatte direkten Kontakt zu den Produzenten, mit denen er auch gemeinsam Aktionen durchführte.

Bald traten Schwierigkeiten bei der Produktbeschaffung auf. Problematisch waren auch Mindestbestellmengen und Lieferfristen. Lösungen hierfür wurden seitens des Gastronomen in der Vernetzung mit anderen Abnehmern angestrengt und in der Umstellung ganzer Produktgruppen auf Bio-Qualität. Gerade aber die Vernetzungsaktivitäten und der bürokratische Aufwand der Partnerschaft mit dem Anbauverband stellten sich als besonders zeitaufwendig heraus. Von den Kontrolleuren der Zertifizierungsstelle fühlte er sich schikaniert und in seinem Qualitätsstreben nicht gewürdigt. Der Gastronom kündigte die mehrjährige Partnerschaft mit dem Verband und auch die Bio-Zertifizierung auf. Der Aufwand stand für ihn in einem ungleichen Verhältnis zum Nutzen.

Nach wie vor setzt der Inhaber Bio-Produkte in seiner Gastronomie ein. Das Restaurant ist jedoch nicht zertifiziert, der Bio-Einsatz wird nicht kommuniziert. Die Entscheidungsprämisse bei der Produktauswahl ist nicht mehr Bio als Selbstzweck – wie es für ein 100prozentiges Bio-Menü notwendig war –, was primär zählt, sind Qualitätskriterien.

In der Spitzengastronomie überzeugte die Gastronomen vor allem die höhere Qualität der Bio-Produkte im Vergleich zu konventionellen. Das Bio-Angebot wird auch hier unter dem Vorzeichen höchster Qualität mit Regionalität und Handwerklichkeit in einen Zusammenhang gestellt. Die Kommunikation von Bio irritiert hier jedoch hochgradig die Gäste. Zum einen scheinen Bio-Produkte nicht wertneutral, zum anderen stellt die explizite Betonung von Bio die bisherige Qualität der Spitzengastronomie in Frage. Bio ist zwar als Mittel zum Zwecke

höchster Qualität gewünscht, bedarf jedoch keiner besonderen Erwähnung. Regionalität scheint hingegen für die Gästekommunikation wesentlich besser geeignet, denn hiermit werden Vertrauen, Authentizität und eine Wertneutralität verbunden. Bio wird zugunsten von Regionalität aus der aktiven Kommunikation genommen. Eine Zertifizierung ist deshalb nicht (mehr) notwendig. Auffällig ist auch das bereits in der anspruchsvollen Gastronomie thematisierte Problem der Werthaftigkeit des Biosiegels.

4.1.8 Systemgastronomie

IV03VIII09

Das Unternehmen realisierte als eines der ersten die Verwendung von 100 Prozent Bio-Produkten in Verbindung mit schneller Küche und dem Take-Away-Prinzip. Das eigene Selbstverständnis ist geprägt von einem „ganzheitlichen Ansatz“. Es werden gesunde, frische und regionale Bio-Lebensmittel verarbeitet und angeboten, ein fairer Umgang und angemessene Bezahlung verwirklicht. „Fast-Food“ bedeutet hier nicht schnell essen, sondern das Essen schnell zur Verfügung zu stellen.

Zwischen der Idee zu diesem Konzept und der Umsetzung vergingen einige Jahre, bevor ein erster „Laden“ eröffnet wurde. Mit professioneller Hilfe wurde eine Marke mit einem Logo für das Unternehmen entwickelt, welche stringent und mit einem klaren Profil als sehr gelungen und wirksam bezeichnet wird. Ein Jahr nach der Eröffnung wurden innerhalb von sechs Monaten vier weitere Filialen eröffnet. Nach der Eröffnung der zweiten Filiale wurde eine Großküche bezogen, um von hier aus zentral die Speisen zuzubereiten. Hauptprodukte waren Salate, frisch geschnittenes Obst, Gemüse und Suppen. Die Belieferung der Filialen erfolgte zentral über einen Naturkostgroßhändler, welcher die Beschaffung koordinierte, da es dem Unternehmen wichtig war, Bio-Produkte von Landwirten und Gärtnern aus der Region zu beziehen. Es gab hierbei keine Probleme und auf gewisse Schwächen des Bio-Markts, dass zum Beispiel keine 100prozentige Liefergarantie gegeben werden kann, waren die Akteure eingestellt.

Um die zentrale Küche besser auszulasten, wurden neben der Filialisierung zwei weitere Standbeine aufgebaut, ein Cateringbetrieb und die Belieferung von Bistros mit biologischen Speisen und Getränken. Rückblickend mag damit eine fehlende Konzentration auf und mangelnde Kapazitäten für das Kerngeschäft einhergegangen sein. Denn noch waren im Kerngeschäft nicht alle Herausforderungen bewältigt, obwohl das Konzept bereits multipliziert wurde. Die Preiskalkulationen waren sehr eng gesetzt, der Wareneinsatz vergleichsweise hoch. Fortlaufend wurden neue Produkte entwickelt, um den Gästen Abwechslung im Angebot zu

bieten. In der weiteren Entwicklung wurde das Angebot schließlich systematisiert, um auch die Saisonalität im Produktprogramm berücksichtigen zu können, sich besser auf die Kernprodukte zu konzentrieren und gleichzeitig notwendige Preiserhöhungen vorzunehmen. Dies wurde kommunikativ unterstützt und von den Gästen gut angenommen. Die Gäste konnten jedoch nicht als Zielgruppen beschrieben werden.

Das Unternehmen wurde mit Investoren-Kapital ausgebaut, Geschäftskonzept und Businessplan waren sehr ambitioniert. Es musste cirka ein Jahr nach der Einrichtung der fünften Filiale Insolvenz angemeldet werden, weil das Unternehmen ohne weitere Investitionen nicht tragfähig war. Das Expansionstempo schien zu schnell und die Kapitaldecke zu gering gewesen zu sein.

IV02VI09

Das hier betrachtete Unternehmen setzte ein Restaurantkonzept um, welches 100 Prozent Bio-Produkte verwendete und dies mit schneller Küche in einem Life-Style-Ambiente zusammenführte. Angesiedelt wurde das Restaurant in zentraler Lage einer deutschen Großstadt. Ziel war es, mit nachhaltigen Lebensmitteln eine neue Art der Gastronomie aufzubauen und dieses Konzept in einem Franchise-System in deutschen Metropolen zu multiplizieren. Der Unternehmensgründung waren umfangreiche Trend- und Marktforschungsaktivitäten durch den Gründer vorausgegangen. Neben den Trends zur gesunden und nachhaltigen Ernährung sollte im Konzept auch der Trend zunehmender Zeitknappheit Berücksichtigung finden.

Die angebotenen Gerichte wurden in einer ausgelagerten Küche entwickelt und vorproduziert. Neben den Hauptspeisen Salat, Burger, Fisch und Nachtisch waren gegrillte Fleischprodukte von Bedeutung, um Männer als Zielgruppe besser erreichen zu können. Die Beschaffung sollte möglichst direkt bei regionalen Erzeugern und Verarbeitern realisiert werden. Da auf dem Markt die benötigten Vorprodukte und Rohlinge nicht erhältlich waren, wurden gemeinsam mit Verarbeitern bzw. Akteuren des ökologischen Lebensmittelhandwerks Produkte entwickelt. Die Produktentwicklung und -optimierung war ein laufender Prozess, da stetig Produktverbesserungen vorgenommen und auch neue Produkte bzw. Speisen kreiert wurden.

Im Personalbereich sollten soziale Faktoren berücksichtigt werden und somit auch benachteiligten Personengruppen die Chance auf einen Arbeitsplatz gegeben werden. Da die Ansprüche an die eigenen Leistungsversprechen (wie hochwertige Produkte, angenehme Atmosphäre, Freundlichkeit und Serviceorientierung) sehr hoch waren, stellten sich beide Ziele – soziales Engagement und hohe eigene Leistungsanforderungen – als schwierig vereinbar dar. Zudem wurden Mitarbeiterschulungen und Fortbildungen durchgeführt, einschließlich der Besichti-

gung ökologischer Landwirtschaftsbetriebe. Damit wurden dem Personal Kompetenzen über die Hintergründe der ökologischen Lebensmittelwirtschaft vermittelt, welche als wichtig in der Gästekommunikation angesehen wurden.

Die Gäste waren im Tagesgeschäft zu einem Großteil Männer, was mit einem hohen Fleischanteil berücksichtigt wurde. Allerdings wurden weniger Gäste durch die Speisekarte angezogen als gewünscht. Die Gästezahlen waren im Tages- und Wochenverlauf stark schwankend und abgesehen von kurzen Spitzen zur Mittagszeit und am frühen Abend blieb die Frequentierung hinter den Erwartungen zurück.

Geplant war eine rasche Multiplikation des Konzepts durch weitere Filialen in der Stadt, worauf die Küche ausgelegt war, um dann innerhalb von wenigen Jahren auch in anderen Städten mit Filialen präsent zu sein. Dieser Plan scheiterte, da die Ambitionen hinsichtlich Tempo des Ausbaus zu groß und das dafür notwendige Investorenkapital zu gering war. Um dieses Konzept in der praktischen Umsetzung ausreifen zu lassen, wären mehrere Jahre notwendig gewesen, um es dann auf Basis umfassender Erfahrungen und einem breiten, etablierten Produktportfolio erfolgreich multiplizieren zu können. Für diese Zeit wäre aufgrund nicht kostendeckender Umsätze für den Übergang zur Erreichung der Gewinnschwelle deutlich mehr Investorenkapital notwendig gewesen.

Beide Unternehmenskonzepte weisen Ähnlichkeiten auf. Es handelt sich um den 100-prozentigen Einsatz von Bio-Produkten, weitere Kriterien einer nachhaltigen Ernährung – wie Regionalität, Saisonalität, Frischeprodukte sowie soziale Aspekte – stellen zentrale Prämissen der Konzepte dar. Bemerkenswert ist die Verbindung dieser Nachhaltigkeitsattribute mit dem Konzept schneller Küche und dem Take-Away-Prinzip. Beide Unternehmen waren in einer Großstadt ansässig und planten die Expansion mittels weiterer Filialen, was nur teilweise gelang. Die Unternehmen wurden mit Investoren-Kapital ausgebaut. Ihr Plan scheiterte, da die Ambitionen hinsichtlich des Tempos zu groß und das dafür notwendige Investorenkapital zu gering war. Die Problemlösung bestand in beiden Fällen in der Insolvenz und Schließung der Unternehmen.

4.2 Ergebnisse der Expertenbefragung

Um über die Fallanalysen und Perspektiven der untersuchten Betriebe hinaus hinsichtlich des Themenbereichs „Hemmnisse und Probleme beim Einsatz von Bio-Produkten in der AHV“ ergänzende Informationen aus verschiedenen Perspektiven zu erhalten, wurden 13 Experten unterschiedlicher Tätigkeits- und Berufsfelder mit Bezug zur AHV- und Bio-Branche mittels

telefonischer qualitativer Leitfadeninterviews befragt. Die wesentlichen Ergebnisse werden im Folgenden dargestellt. Sie basieren auf der bereits veröffentlichten Arbeit von Niessen und Paffe (2010).

4.2.1 Einschätzungen zur Marktentwicklung der Außer-Haus-Verpflegung

Einschätzungen der Experten über künftige Entwicklungen der AHV-Märkte in Deutschland beziehen sich eingangs auf allgemeine Entwicklungen der Branche. Daraufhin wird die Entwicklung von Mehrwertangeboten im Kontext von Nachhaltigkeit sowie spezifisch von Bio-Lebensmitteln in der AHV fokussiert. Einschätzungen der Interviewpartner über die Entwicklungen und Perspektiven ihrer Organisationen und ihrer eigenen Aufgabenfelder hinsichtlich Bio und AHV können ebenfalls Anhaltspunkte für die fokussierten Trends in der AHV geben.

Allgemeine Entwicklung der Außer-Haus-Verpflegung

Es besteht eine große Übereinstimmung darin, dass der AHV-Markt insgesamt weiterhin wachsen wird, hier jedoch unterschiedliche Schwerpunkte auszumachen sind. Analog postulierter Markenentwicklungen im Lebens- und Genussmittelbereich, in dem mittlere Marken und Leistungen wegzubrechen scheinen und Premium sowie Handelsmarken weiter wachsen, wird auch für die AHV prognostiziert, dass die Mitte wegbriecht und im Gemeinschaftsverpflegungs- sowie Fast-Food-Bereich auf der einen und in der gehobenen Gastronomie auf der anderen Seite Zuwächse zu verzeichnen sein werden. Der Bio-Einsatz in der AHV wird sich mit Verzögerung ähnlich der „Bio-Situation“ und -Entwicklung im Lebensmittel-einzelhandel (LEH) darstellen.

Allgemein werden in der AHV die Themen Umwelt, Energie (v. a. in der IV), Regionalität, regionale Bio-Lebensmittel und Gesundheit (v. a. in der GV) in Zukunft eine große und zunehmende Rolle spielen. In der Individualverpflegung wird sich „die Spreu vom Weizen trennen“, also Spitzengastronomie und „billige Schiene“ werden wachsen, sodass die Unternehmen klare Leistungsvorteile aufweisen müssen, um im Markt weiter zu bestehen. Das stärkste Wachstum wird gegenwärtig in der Systemgastronomie beobachtet. Außerdem werden Zuwächse in den Bereichen To-Go-Produkte und Zwischenverpflegung erwartet.

Die Finanzkrise wirkt sich durch die kritischere Haltung der Konsumenten möglicherweise negativ aus, andererseits werden die Reiseziele innerhalb Deutschlands zunehmen, sodass die heimische Gastronomie und Hotellerie auch von dieser Entwicklung profitieren kann. Allerdings muss den Gästen dafür etwas Besonderes geboten werden, was nicht in allen Regionen realisiert werden könne. Nachholbedarf besteht beispielsweise in den nordwestlichen Tourismusgebieten, die sich eher unflexibel und wenig innovationsbereit zeigen, während im Ge-

gensatz dazu in den nordöstlichen Tourismus-Regionen großes Innovationspotenzial besteht und umgesetzt wird.

In der Gemeinschaftsverpflegung ist insgesamt ein tendenziell rückläufiges Wachstum zu verzeichnen. Hier muss jedoch deutlich zwischen den verschiedenen Bereichen unterschieden werden. Einigkeit besteht darin, dass sowohl die Seniorenverpflegung durch die steigende Zahl älterer Menschen weiterhin stark wächst, als auch die Schulverpflegung, was durch die Zunahme der Ganztagschulen begründet wird. Die Schulen richten sich eigene Küchen ein, vor allem werden als Alternative aber immer häufiger Caterer engagiert, wobei das Catering zentralisierter und von großen Ketten mit systemgastronomischer Ausrichtung organisiert wird. Kein weiteres Wachstum ist dagegen gegenwärtig in den Bereichen Betriebsverpflegung, Studentenwerke, Bundeswehr, Kliniken und Heime zu finden. Auch hier wirkt sich die Finanzkrise aus: Durch Kurzarbeit hat die Betriebsverpflegung weniger Essensteilnehmer zu versorgen.

Mehrwert-Angebote in der Außer-Haus-Verpflegung

Die mittleren Betriebe ohne deutliches Profil werden zunehmend wegbrechen. Parallel zu dieser Entwicklung werden Mehrwerte in der AHV eine zunehmend wichtigere Rolle für die Verbraucher – und damit zur Profilierung im Wettbewerb – spielen. Die Gäste möchten beim Essen mehr als nur satt werden. Für Verpflegungsbetriebe (sowohl IV als auch GV) liegt hierin die Chance, sich von der Konkurrenz abzuheben. So können sich über die Essensangebote auch gesellschaftliche Fragen und Werte wie Klimaschutz, Ressourcenschutz, Gesundheit und Nachhaltigkeit in Firmen- und Küchenkonzepten widerspiegeln, indem entsprechende Mehrwertangebote geschaltet und kommuniziert werden. Als ein möglicher Baustein eines solchen Mehrwertkonzeptes wird in den folgenden Abschnitten der Einsatz von Bio-Produkten in der AHV aus Expertensicht dargestellt.

Bio in der Außer-Haus-Verpflegung

Durch die Entwicklung der Bio-Märkte im LEH und insbesondere in den Discountmärkten sehen sich viele Verantwortliche, insbesondere in der GV, unter „Druck“, nun auch Bio anzubieten. Denn Bio scheint damit überall verfügbar und auch nachgefragt. Hier wird insbesondere eine Parallele zwischen Discount und GV bzw. Systemgastronomie hinsichtlich eines „Basis-Bio-Programms“ mit beschränktem Angebot und relativ hohem Durchsatz deutlich.

Nicht ganz einig sind sich die Experten darüber, ob das Wachstum des Bio-Einsatzes in der AHV in Zukunft an das der letzten Jahre anknüpfen kann. Einig sind sie sich jedoch, dass Bio in der AHV weiter eine wichtige Rolle spielt und von den Konsumenten gewünscht wird, was

sich z. B. in der steigenden Nachfrage nach Bio-Restaurantführern zeige. Als Grund für die gestiegene Nachfrage sehen die Experten einen Mentalitätswandel bei den Verbrauchern, die u. a. auf der Suche nach Entschleunigung, Vertrauen, Transparenz, Nachhaltigkeit und Qualität seien. Als wichtigstes Kriterium wird aber der Wunsch nach Regionalität genannt. Damit geht die Entwicklung der AHV in eine neue Richtung, die derzeit auch im LEH zu beobachten ist: Regionalität gewinnt gegenüber Bio an Bedeutung. Demnach reichen Bio-Produkte alleine nicht mehr aus, sie sollten zusätzlich aus der Region stammen. Von Seiten der Küchenchefs seien dies in der Realität allerdings meistens nur Lippenbekenntnisse. Die Küchenchefs entscheiden letztlich nach dem Preis, sodass die Wahl eher auf die günstigeren Bio-Möhren aus Holland falle als auf die teureren regionalen. Immer häufiger, vor allem in der IV, werde Regionalität außerdem zur Priorität, wobei die Produkte nicht zwingend ökologisch sein müssen.

In beiden Bereichen, IV und GV, sehen die Experten eine Zunahme des Bio-Einsatzes, dessen Entwicklung sich zwischen diesen Betriebstypen insgesamt kaum unterscheiden wird. In der IV wird der Bezug zur Regionalität stärker als in der GV hervorgehoben und als Profilierungsinstrument genutzt. In den meisten GV-Bereichen besteht Interesse, Bio-Produkte einzusetzen, wobei als Schwerpunkt immer wieder die Schul- und Kita-Verpflegung genannt wird. Dort spielen der Gesundheitsaspekt und der Druck der Eltern eine große Rolle, außerdem kann es als Unterrichtsthema aufgegriffen werden und teilweise bestehen auch Fördermöglichkeiten durch die öffentliche Hand. Sowohl in der Betriebsverpflegung als auch im Schul-Catering gibt es nur wenige Organisationen, die zu 100 Prozent Bio-Essen anbieten, aber es gibt viele, die bereits einen Bio-Anteil im Angebot haben und diesen auch ausbauen wollen. Als Problembereich werden öffentliche Altenheime und teilweise Krankenhäuser ausgemacht. Dort besteht entweder wenig Interesse oder ein Mangel an finanziellen Mitteln.

Unterschiede im Bio-Einsatz bestehen aber nach wie vor auf regionaler Ebene. In den alten Bundesländern ist der Bio-AHV-Markt relativ stark entwickelt und ausgeprägt, vor allem im süddeutschen Raum sowie in Großstädten und Ballungsgebieten. In den neuen Bundesländern sind Angebot und Nachfrage geringer, mit Ausnahme der großen Städte, insbesondere Berlin. Ansonsten ist der Bio-Einsatz dort hauptsächlich auf Touristen ausgerichtet und nimmt entsprechend der steigenden Urlauberzahlen in den Tourismusgebieten zu. Besonders im Nordosten besteht großes Potenzial für Bio, was auch vom dortigen Deutschen Hotel- und Gaststättenverband (Dehoga) begrüßt wird. Im Gegensatz dazu zeige sich die Dehoga im hohen Norden kritisch gegenüber Bio. Als Gründe für den geringeren Bio-Einsatz im Osten sehen

die Experten Skepsis gegenüber der höheren Preise sowie eine schlechtere Beschaffungssituation. Im Norden dagegen haben sich Lieferstrukturen und Nachfrage verbessert.

Auf der Beschaffungsseite wird beobachtet, dass Naturkost-Großhändler zunehmend in den AHV-Markt drängen, um sich Alternativen zum stagnierenden oder rückläufigen Naturkost-fachhandel zu schaffen. Damit diese stärker mit regionalen Produkten an die AHV herantreten können, bedürfe es allerdings staatlicher Förderung, wie es sie z. B. im Norden, finanziert durch den Wassergroschen, in der Vergangenheit schon gegeben habe.

Ob die Beschaffung über den konventionellen Großhandel oder über den Bio-Großhandel erfolgt, hängt vom Kunden ab. Bei großen Kontrakten für die GV seien konventionelle Händler im Vorteil, im IV-Bereich dagegen haben Bio-Großhändler Wettbewerbsvorteile, da sie ein Vollsortiment bieten können. Für die Systemgastronomie ist es einfacher, direkt beim Hersteller zu kaufen, sodass die Handelsstufe Großhandel eventuell wegfällt.

Am stärksten steigt die Nachfrage nach TK-Produkten, wie die Erfahrung des Handels zeigt. Auch komplett vorgefertigte Gerichte in Bio-Qualität werden zunehmend nachgefragt, wobei hier die hohen Stückkosten noch hemmend wirken. Insgesamt werde die Nachfrage nach Bio im AHV-Bereich im Vergleich zum Einzelhandel überproportional wachsen.

4.2.2 Herausforderungen hinsichtlich Bio in der Außer-Haus-Verpflegung

Es wurden vielfältige Schwierigkeiten und Hemmnisse beim Einsatz von Bio-Lebensmitteln in der AHV von den Experten genannt. Diese können den unterschiedlichen Bereichen zugeordnet werden, wie beispielsweise den Strukturen der Organisationen oder Motiven der Akteure, der Beschaffung und damit den Lieferanten, den Preisen, der Zertifizierung und den Gästen. Bei dieser Betrachtung zeigt sich, dass Hemmnisse und Probleme beim Einsatz von Bio-Produkten in der AHV grundsätzlich bestehen, bei IV und GV aber häufig verschieden ausgeprägt sind.

Unabhängig von der Betriebsform wird der Einsatz von Bio-Lebensmitteln in der AHV nur von einer kleinen Minderheit (circa 5 Prozent) der Küchen als Selbstverständlichkeit angesehen und aus einem eigenen Bedürfnis heraus etabliert. Vielmehr wird Bio unter dem Einfluss von Marktgegebenheiten, gesellschaftlichen Entwicklungen oder Fachpresseberichten eingesetzt. Dadurch sehen sich manche eher einem inneren Zwang ausgesetzt, bleiben aber skeptisch. Diese Skepsis werde dann auch des Öfteren bei zögerlichen Versuchen, Bio zu verwenden, bestätigt (self fulfilling prophecy). Das Thema Gesundheit wird als wichtigstes Motiv für die Verwendung von Bio-Lebensmitteln in der AHV angesehen. Und wenn es mit Bio nicht so gut klappt, kann das Thema „Gesundheit“ trotzdem weiter verfolgt werden, bis hin zu

übergreifenden Konzepten in Kooperation mit Betriebskrankenkassen, Ärzten, Betriebsärzten. Als bedeutend für den Bio-Erfolg wird die Kommunikation angesehen. Erst wenn die Kommunikation bezüglich Bio organisationsintern durchgängig ist und alle Mitarbeiter erreicht, kann dies auch nach außen an die Gäste und Stakeholder kommuniziert werden; „... denn nur wenn eine Mannschaft dahinter steht was sie macht oder sich damit identifiziert, [...] dann merkt das der Gast auch“ (Fall_10).

Es bestehe ein Fachkräftemangel und es sei schwierig, geeignete Fachkräfte für Bio in der AHV zu bekommen. Auch mangle es an Weiterbildungsmöglichkeiten für den Bio-Bereich, was Produkte, Marketing und Kommunikation betrifft. Es gebe zwar gute Ansätze, beispielsweise von der Dehoga, diese seien jedoch in der Regel zu betriebswirtschaftlich ausgerichtet. Junge Köche seien häufig nicht so ausgebildet, dass sie eigene Soßen kochen können. Häufig werden dann auch konventionelle Rezepte und Verfahren für den Bio-Bereich eins zu eins übernommen, was so einfach aber nicht realisiert werden könne.

Auch die praktische Organisation in der Küche, die beim Bio-Einsatz teils mit getrennter Logistik und Lagerung konfrontiert wird, schafft bei manchen Verantwortlichen Berührungsängste und schreckt diese davor ab, Bio einzusetzen. Für „Bio-Neueinsteiger“ stellen sich die folgenden zentralen Einstiegsfragen, vom Einkauf bis zur Zertifizierung:

- Wie stellt man um, wo fängt man an, wo informiert man sich?
- Woher bekommt man die Produkte?
- Wie viel kosten die Produkte?
- Wie kommuniziert man das?

Werden diese Fragen nicht, nur teilweise oder ungenügend beantwortet, kann dies wiederum rasch zu Problemen beim Einsatz von Bio-Produkten führen. In der Individualverpflegung und hier gerade in Hotels kann es vorkommen, dass der Chef Bio in Tourismusregionen für bio-affine Städter anbieten will, der Koch aber keinen Bezug zu Bio hat. Ebenfalls kann es problematisch sein, wenn mit dem Einsatz von Bio angefangen wird, es dann aber nicht konsequent oder mit „Herzblut“ weitergeführt wird. Da der Einsatz von Bio-Produkten in der Regel kein Selbstläufer sei, schläft er dann wieder ein und ein kleiner Misserfolg führt zum nächsten.

Insbesondere in Großküchen der Gemeinschaftsverpflegung seien Köche gegenüber Bio häufig reserviert, in ihren konventionellen Kochgewohnheiten festgefahren und unflexibel. Ein negatives Bild von Bio-Produkten wird pauschal durch zu hohe Preise und Lieferschwierig-

keiten begründet, obwohl sich die Situation diesbezüglich in den letzten Jahren positiv entwickelt hat. Enttäuschungen mit ersten Bio-Erfahrungen hinsichtlich Preis und Lieferbedingungen sitzen teilweise tief, es sind Vorurteile und Frust festzustellen, sodass nicht erneut versucht wird, Bio anzubieten. Dies treffe insbesondere auf ältere Köche zu, junge hingegen seien Bio gegenüber deutlich aufgeschlossener.

Wird Bio von der Einrichtungsleitung initiiert, muss auf Küchenebene des Öfteren mit Widerstand gerechnet werden, da hier mit den Schwierigkeiten und den anderen, ungewohnten Bedingungen umgegangen werden muss. Auch das Bildungsniveau der Küchenmitarbeiter könne ein Hemmfaktor sein, „... je höher die [...] Bildung der Küchenleitung ist, umso eher ist auch die [...] Zuneigung zu Bio-Produkten gegeben“ (Fall_13). Der Kostendruck in der GV ist für viele Küchenverantwortliche ein zusätzlicher Beweggrund, Bio gegenüber weniger offen und interessiert zu sein.

Beschaffung und Lieferanten

Grundsätzlich ist die Beschaffungssituation nach Einschätzung der Experten besser als noch vor zehn Jahren, in verschiedener Hinsicht aber immer noch problematisch und für viele Betriebe eines der größten Hemmnisse. Besonders im Vergleich zum konventionellen Handel, den viele AHV-Akteure gewohnt sind, wird deutlich, dass es im Bio-Bereich für die AHV noch nicht die Auswahl, den Service und die gleiche Beschaffungsqualität gibt. Das Liefernetz im Bio-Bereich ist grobmaschiger als im konventionellen, wodurch sich lange Transportwege und damit höhere Preise ergeben. Die Lage des Betriebs hat also einen bedeutenden Einfluss. So liegen bestimmte deutsche Tourismus-Inseln beispielsweise nicht auf dem direkten Weg der Lieferanten, weshalb Bio dort „unerträglich teuer“ wird (Fall_9).

Außerdem gibt es insgesamt nicht viele verschiedene Lieferanten, zwischen denen die Küchen wählen können. Bei Unzufriedenheit mit den Lieferanten von Bio-Produkten bestehen kaum Ausweichmöglichkeiten. Dies kann als ein Ärger über mangelnden Wettbewerb verstanden werden, wie er bei unterentwickelten Märkten oder Monopolen bzw. Oligopolen typisch ist. Unzufriedenheiten ergeben sich meistens durch unzuverlässige Belieferung und Verfügbarkeitsprobleme. Insbesondere in Bezug auf regionale Produkte kann es Schwierigkeiten geben, geeignete Anbieter zu finden, die in der geforderten Menge und Qualität liefern können, vor allem, wenn es sich um große Mengen für die GV handelt. Aufgrund der Wirtschaftsstruktur ist dies im Norden und Osten ein größeres Problem als im Süden Deutschlands. Auf mehrere kleine Anbieter wollen die AHV-Akteure in der Regel nicht ausweichen, weil sie es bevorzugen, nur eine Rechnungsstellung von einem Lieferanten zu bekommen.

Ein weiteres Problem besteht darin, dass viele Bio-Großhändler noch nicht auf die Belange der AHV eingestellt sind und deren Bedürfnisse nicht richtig verstehen. Sie bieten unpassende Gebindegrößen an, verlangen zu hohe Mindestbestellwerte, die viele kleinere Betriebe nicht realisieren können, und verfügen nicht über Fachpersonal zur gezielten Kommunikation mit den Gastronomen.

Grundsätzlich seien mittlerweile alle Produkte in Bio-Qualität erhältlich. Schwierigkeiten sehen die Experten nur im feineren Bereich (z. B. Dekorblumen, Glasur) und vor allem im Fleischbereich, wo es besonders in der GV Verfügbarkeitsprobleme für Edelteile gibt oder wo es in einigen Regionen an Bio-Fleischverarbeitern mangelt. Eine Möglichkeit bestehe darin, Bio-Fleisch bei konventionellen Großanbietern zu bestellen, allerdings sei dann die Qualität fragwürdig und eine Mehrwertkommunikation erschwert, weil die Herkunft unbekannt ist.

Sowohl die Anbieter- als auch die Abnehmerseite müssen aus Expertensicht an sich arbeiten und noch viel lernen. Viele Küchen seien vom konventionellen Handel verwöhnt und zu „unflexibel und faul“, sich den Logistikstrukturen im Öko-Bereich anzupassen, wie z. B. der komplizierteren Lagerung oder den längeren Vorbestellzeiten, die Bio-Händler benötigen. Die meisten Küchenchefs wollen lieber kurzfristig „just-in-time“ bestellen, obwohl sie ihre Speisepläne oft schon lange im Voraus erstellt haben. Außerdem müssten sie sich darauf einstellen, regional und saisonal zu kochen und lernen, welche Produkte wann verfügbar sind. Dies kann ein Hindernis sein, wenn die Küchen ganzjährige Verfügbarkeit gewohnt sind und nicht umdenken wollen bzw. ihren Gästen das ganze Jahr über die gleiche Auswahl bieten möchten. Die Anbieter dagegen müssten aktiver werden und verstärkt auf die Küchenverantwortlichen zugehen sowie ihren Service und ihre Kundenfreundlichkeit speziell für die AHV verbessern. Zu Enttäuschungen kommt es andererseits bei konventionellen Lieferanten für Großverbraucher, die aktiv werden und ein Bio-Sortiment anbieten, weil die Küchen zunächst Interesse zeigen, dann aber doch kein Bio kaufen.

Preise

Höhere Preise im Produkteinkauf von Bio-Ware sei zwar eine Herausforderung für den Einsatz von Bio-Lebensmitteln, aber durch Kreativität in der Essensgestaltung und geschickte Planung durchaus auszugleichen. Viele Küchen seien dazu aber nicht bereit oder nicht in der Lage. Somit gestalten sich die Preise als Problem, denn die Mehrkosten können häufig nicht in vollem Umfang an die Gäste weitergegeben werden. Vor allem für bereits geschwächte Betriebe seien höhere Preise ein Eintrittshemmnis und ein stärkeres Argument als das möglicherweise bessere Profil durch den Einsatz von Bio-Produkten.

Viele GV-Betriebe sehen sich aus Kostengründen nicht in der Lage, Bio einzusetzen. Ihr Wareneinsatz ist durch Preisobergrenzen für die Gäste und ein begrenztes Budget gekennzeichnet, welches in Zeiten der Wirtschaftskrise bei einigen außerdem noch gekürzt wurde. Besonders soziale Einrichtungen haben wenig Geld zur Verfügung und auch für viele Schulen ist der Preis ein bestimmender Faktor. Sie setzen sich Preisobergrenzen von z. B. 2,60 € pro Essen, die aber möglicherweise noch heraufgesetzt werden könnten, wie andere erfolgreiche Beispiele von über 3,00 € zeigen. Zudem ist nicht jede Küche gewillt, sich einzuschränken und zwischen verschiedenen Produktgruppen die bezahlbaren Alternativen auszuwählen. In vielen Fällen, so ein Experte, sei der Preis allerdings nur ein vorgeschobenes Argument, das häufig benutzt werde, wenn jemand Bio (von „oben“ angeordnet) einsetzen soll, obwohl er selbst nicht davon überzeugt ist.

Die Umstellung auf Bio ist auch in der Individualverpflegung mit Kosten verbunden und muss finanziert werden. Schwierigkeiten kann es hier eher bei der Geldbeschaffung für Investitionen geben, denn die Gastronomie bzw. AHV gilt als Risikobranche und Kredite sind durch die Wirtschaftskrise auch mit guten Konzepten nicht mehr leicht zu bekommen.

Zertifizierung

Küchen, die anfangs gegenüber der Zertifizierung skeptisch waren, hätten im Nachhinein meistens ein „Aha-Erlebnis“ gehabt. „... die Zertifizierung ist eher ein Vorteil, (...) weil die Zertifizierung für ganz wenig Geld irre viel Werbung bringt“ (Fall_13). Trotzdem sind viele Betriebe zu Beginn abgeschreckt, denn eine Zertifizierung ist mit zusätzlichen Kosten, zusätzlichem Aufwand und weniger Flexibilität verbunden. Außerdem fürchten sie den bürokratischen Aufwand und sind gelegentlich auch durch falsche Informationen über die Vorschriften verunsichert, was aber durch Beratung behoben werden könne. Weiterhin sei eine Kontrolle immer etwas Unangenehmes, vor der die Köche aber größere Angst hätten als die Geschäftsführer. Einige Akteure, vor allem in der Betriebsgastronomie, setzen Bio sogar ein und loben es nicht aus, um die Zertifizierung zu umgehen. Allerdings beschränkt sich der Einsatz dort in der Regel auf ein begrenztes Produktprogramm.

Zum Problem wird die Zertifizierung für kreative Küchen ohne standardisierte Rezepte, die zur Kontrolle Rezepturen vorlegen müssen. Dies ist in ihrem gewohnten Arbeitsablauf nicht vorgesehen und bedeutet einen erheblichen Mehraufwand. In öffentlichen Einrichtungen ist die Zertifizierung insofern problematisch, als sie dort ein langwieriger Prozess ist, der von der Entscheidung bis zur Umsetzung der Zustimmung mehrerer Gremien bedarf. Für Betriebe mit

geringem Bio-Einsatz lohne sich eine Zertifizierung nicht, da die Kosten nicht durch den zusätzlichen Nutzen ausgeglichen werden können.

Gäste und Akzeptanz

Einige Betriebe bezweifeln die Akzeptanz von Bio-Produkten durch die Gäste und setzen kein Bio ein, weil ihnen das wirtschaftliche Risiko zu groß erscheine. Diese Überlegung ist nicht unbegründet, denn der Mehrheit der Gäste sei es egal, ob Bio oder nicht, da es nicht ihr Hauptkriterium bei der Essenswahl sei, was sich besonders bei Bio-Menüs zeige.

Wenn Küchen die Gleichgültigkeit ihrer Gäste feststellen, erleben sie eine große Enttäuschung und stellen ihren Bio-Einsatz möglicherweise in Frage. Aus Sicht der Experten liegt ein Grund für die mangelnde Akzeptanz in einem grundsätzlichen Kommunikationsproblem bei Bio-Produkten. Die Gäste seien verunsichert über Glaubwürdigkeit und Qualität von EU-Bio bzw. den unterschiedlichen Bio-Standards und -Labels. Erstgenanntes habe jedoch immer noch einen höheren Anspruch als konventionelle Produkte und der ausschließliche Einsatz von Produkten ökologischer Erzeugerverbände sei in der AHV und insbesondere in der GV einfach nicht möglich.

4.2.3 Beratungsspezifische Herausforderungen bei AHV-Organisationen

Vor dem Projekthintergrund, Probleme und Hemmnisse beim Bio-Einsatz zu identifizieren und darauf aufbauend Strategien zur Verstetigung des Bio-Einsatzes zu erarbeiten, können Erfahrungen der Experten in der Beratungsarbeit selbst einen wertvollen Beitrag leisten. Im Folgenden werden diese Erfahrungen, differenziert nach IV, GV, Lieferanten und Beratungsprozess, dargestellt.

Wenn Hotels oder Gaststätten nur kleine Bio-Mengen anbieten, lohnt eine Zertifizierung häufig nicht, weil die Kosten dann in keinem Verhältnis zu einem potenziell höheren Ertrag stehen. Bei größeren Hotelketten ist die Fluktuation der Entscheidungsträger (Küchenleiter oder Manager) ein besonderes Problem für die Verstetigung des Bio-Einsatzes. Ebenfalls problematisch in größeren Einrichtungen sei es, wenn Bio von der Marketingabteilung initiiert wird, nicht aber von denen, die es praktisch umsetzen müssen.

In der klassischen Gastronomie hingegen besteht meist kein Druck von außen, Bio einzusetzen. Dies erhöht die Erfolgchancen, weil der Inhaber hinter Bio steht und dies mit Engagement umsetzt. Wird Bio allerdings aus rein wirtschaftlichem Kalkül eingesetzt, fehlt das Engagement und dies führt meist zum Scheitern.

Aus Sicht der Gemeinschaftsverpflegungseinrichtungen bestünden Probleme beim Einsatz von Bio-Produkten häufig in der Warenbeschaffung und einer geringen Nachfrage auf Gästeseite. Die darauf folgende Enttäuschung führe dazu, dass Bio auch später unter veränderten Rahmenbedingungen nicht mehr erneut eingesetzt werde. Darüber hinaus könnten betriebsinterne Organisationsstrukturen Schwierigkeiten für den Einsatz von Bio-Produkten bereiten. Beispiele hierfür sind, dass der Küchenverantwortliche nicht überzeugt ist, Bio einzusetzen, es aber von seinem Vorgesetzten vorgeschrieben bekommt oder die getrennte Logistik aufgrund der Behinderung der Mitarbeiter (im Rahmen sozialer Projekte) nicht zu bewerkstelligen bzw. garantieren ist. Aber auch innerbetriebliche Strukturen und Probleme, die nichts mit dem Thema Bio zu tun haben, könnten sich negativ auswirken, so z. B. wenn Personalentscheidungen dazu geführt haben, dass der engagierte Koch als treibende Kraft wegfällt.

Einige konventionelle Lieferanten mit Bio-Sortiment wurden enttäuscht, denn die anfängliche Nachfrage ist mit der Zeit deutlich zurückgegangen. Kleinere Händler haben es schwer, sich am Markt zu etablieren, weil sie zu Beginn in der Regel wenige Kunden und kleine Aufträge haben. Um zu überleben, müssen sie verhältnismäßig hohe Preise verlangen und kommen damit für die meisten Küchen wiederum nicht in Frage. Im Umkehrschluss kann sich so die Angebotsstruktur für die AHV-Akteure nur schwer verbessern, denn eine umfassende Auswahl besteht nur bei wenigen großen Anbietern. Aus diesem Grund wird von einigen Experten der Versuch unternommen, Kooperationen zwischen Händlern und Gastronomen herzustellen, um diese Schwäche auszugleichen. Von Vorteil wäre es z. B. für Ostsee-Inseln, wenn mehrere Gastronomen für einen Lieferanten gewonnen werden könnten, sodass sich der Weg für den Lieferanten lohnt, was sich für die Gastronomen wiederum positiv auf die Preise auswirken dürfte.

Ein weiteres Problem liegt darin, dass viele Händler nicht mit Bio an die AHV-Organisationen herantreten, was möglicherweise dazu führt, dass es bei den gegebenen Marktverhältnissen zu partiellen Engpässen kommen kann und sie befürchten, nicht zuverlässig liefern zu können. Hier sehen einige Experten noch Bedarf in der landwirtschaftlichen Erzeugung, um diese Engpässe verringern zu können. Zur weiteren Etablierung von Vermarktungsstrukturen für regionale Erzeugnisse würde außerdem die Unterstützung durch staatliche Programme benötigt.

Wenn sich Probleme in einem Betrieb ergeben, werde häufig einer schlechten Beratung die Schuld gegeben. Grundsätzlich sei es schwierig, wenn die beratene Person (z. B. Einrichtungsleiter) nicht diejenige ist, die das Bio-Konzept umsetzen muss (Küchenleiter). Hat das Unternehmen bereits im Vorfeld ein Konzept festgelegt, welches nicht den Empfehlungen des

Beraters entsprechen würde, ist die Beratungsarbeit erschwert. Häufig kommt außerdem Beratungsresistenz hinzu. Schlechte Beratung könne z. B. entstehen, wenn sich große Beratungsfirmen in die Sache hineinarbeiten, eigentlich aber themenfremd sind. Außerdem müsse es mehr Coaching und Prozessbegleitung statt punktueller Beratung geben und es sollten sich davon dann auch alle Köche (nicht nur Spitzenköche) angesprochen fühlen können.

4.2.4 Schlussfolgerungen und Ausblick

Die Auswahl der interviewten Experten ermöglichte es, viele Gesichtspunkte und ein breites Spektrum zum Themenfeld Außer-Haus-Verpflegung und Bio-Lebensmittel berücksichtigen und beleuchten zu können. Die räumliche Verteilung der Experten und ihrer Einsatzgebiete erlaubte es zudem, die Bundesrepublik Deutschland in ihren Unterschieden hinsichtlich der Marktentwicklungen des betrachteten Marktbereichs in sehr weiten Teilen abzudecken. Hierdurch konnten regionale Besonderheiten und Unterschiede gut erfasst werden. In vielen für die Erhebung relevanten Themenbereichen zeigte sich eine breite Übereinstimmung und vergleichbare Problemwahrnehmung der Experten, wenngleich regionale Unterschiede ebenfalls deutlich wurden.

Die größten Herausforderungen für den Einsatz von Bio-Lebensmitteln in der AHV scheinen in der Beschaffung und der übergreifenden Einbindung und Motivation der Mitarbeiter zu liegen. Es wurde deutlich, dass die Anforderungen der Einkäufer bzw. Küchenverantwortlichen hinsichtlich mehrerer Faktoren (noch) nicht durch die Lieferanten von Bio-Lebensmitteln erfüllt werden können. Schwächen in der Lieferqualität betreffen insbesondere die erforderlichen Mengen für die GV, Produktqualitäten, aber auch Lieferzuverlässigkeit. Des Weiteren stellen die Bio-Aufpreise, insbesondere für die GV oder Mindestbestellwerte bei Bio-Großhändlern für die IV nach wie vor Hemmfaktoren für die Ausweitung des Einsatzes von Bio-Produkten dar.

Erklärbar sind diese Probleme mit den unterschiedlichen Entwicklungsständen der konventionellen und Bio-Märkte. Der konventionelle Liefermarkt für die AHV stellt sich als reiner Käufermarkt dar, die Einkäufer haben große Auswahlmöglichkeiten hinsichtlich Produkten, Qualitäten, Preisen, Service-Komponenten und Lieferanten. Der Liefermarkt für Bio-Lebensmittel, insbesondere in seiner Ausrichtung und Spezialisierung auf AHV-Kunden, ist dagegen noch sehr heterogen und deutlich weniger weit entwickelt. Er kann sich noch als Verkäufermarkt charakterisieren lassen, da Kunden hier deutlich weniger Wahlmöglichkeiten im Vergleich zu konventionellen Angeboten haben. Diese unterschiedlichen Entwicklungsstände und Funktionsweisen der Märkte legen nahe, dass eine Annäherung von beiden Seiten

notwendig ist. Die Marktgesetze der konventionellen Märkte können nicht vollständig auf die Bio-Märkte übertragen werden. Seitens der AHV-Akteure, die eine hohe Liefer- und Servicequalität im Einkauf als selbstverständlich erachten, sollten die Besonderheiten des Bio-Markts akzeptiert und herkömmliche Gewohnheiten überdacht werden. Denn wenn nachhaltige und insbesondere Bio-Produkte eingesetzt werden sollen, müssen natürliche Einflussfaktoren auf die Landwirtschaft wie Saisonalität, Ernteauffälle, Produktaussehen oder Produktgröße berücksichtigt werden. Unterschiede sind zudem auch bei verarbeiteten Produkten zu bedenken, da hier nicht das gesamte konventionelle Repertoire an Verarbeitungsmethoden, -prozessen und Hilfsmitteln zugelassen ist.

Auf der anderen Seite gilt aber auch für die Bio-Lieferanten, sich verstärkt auf die spezifischen Bedürfnisse der AHV-Kunden auszurichten und weiter zu professionalisieren, die Lieferqualitäten zu erhöhen, damit sich dieser Markt weiter entwickeln kann. Größen- und Multiplikationseffekte in der weiteren Marktentwicklung können dann dazu führen, dass sich zum einen eine höhere Angebotsdichte entwickelt und zum anderen die Stückkosten sinken.

Die zeitversetzten Entwicklungsstadien der Bio-Märkte im Lebensmitteleinzelhandel und in der AHV sprechen für eine positive Weiterentwicklung im AHV-Bereich. Erstaunlich ist, dass neben Bio weitere Nachhaltigkeitsaspekte wie Regionalität bereits heute in der AHV eine starke, wenn nicht gar stärkere Rolle spielen als Bio. Damit steigen die Anforderungen an Bio-Produzenten und Lieferanten für die AHV, Bio mit weiteren Nachhaltigkeitsaspekten zu verbinden, da AHV-Akteure sich andererseits für mit Bio konkurrierende Mehrwertaspekte entscheiden können. Dies wird auch an der Skepsis gegenüber EU-Bio und der Anonymität globalisierter Bio-Märkte deutlich. Kriterien und Standards ökologischer Erzeugerverbände, die in der Regel höher als die EU-Öko-Verordnung angesetzt sind, schaffen bei den verantwortlichen AHV-Akteuren Vertrauen. Die Produkte der Erzeugerverbände, sog. „Verbandsware“, werden bevorzugt, der entsprechende Aufpreis stellt allerdings wieder ein Hemmnis dar. Trotz der genannten Defizite hat sich das Bio-Angebot auch speziell für die AHV in den vergangenen Jahren stark weiterentwickelt. Deshalb sollten sich an Bio interessierte AHV-Akteure, die in der Vergangenheit Enttäuschungen auf dem Bio-Markt erlebt haben, über die aktuelle Situation in ihrer Region umfassend informieren und den Markt beobachten.

Einen wesentlichen Erfolgsfaktor für Bio stellen die betroffenen Mitarbeiter in der AHV dar. Sie sollten hinsichtlich der Bio-Produkte und Hintergründe der Bio-Wertschöpfungskette informiert, einbezogen und motiviert werden. Die Experten sehen Probleme im Beratungsprozess und der Begleitung als größere Hemmnisse für den Bio-Einsatz an als Wissensdefizite über Bio-Produkte und deren Zubereitung. Prozessbegleitung und Coaching über einen länge-

ren Zeitraum wird als notwendig erachtet, damit der Bio-Einsatz sich verstetigen und etablieren kann. Als sehr geeignetes Rezept hierfür wird empfohlen, Bio „mit Herzblut“ umzusetzen. Insgesamt wird dem Marktbereich Bio-Lebensmittel in der AHV ein weiteres positives Wachstum vorausgesagt, wenngleich sich auch hier der Markt weiter differenzieren wird. Auf der einen Seite werden Bio-Produkte, die über dem Standard der EU-Öko-Verordnung hergestellt werden und weitere Nachhaltigkeitsaspekte wie Regionalität, aber auch Authentizität sowie überdurchschnittliche Produktqualitäten aufweisen, an Bedeutung gewinnen. Dies gilt auf der anderen Seite aber auch für vorgefertigte und Convenience-Produkte in Bio-Qualität, die insbesondere den Bedürfnissen der GV und Systemgastronomie gerecht werden. Systemgastronomische und „to-go“-Konzepte werden auch im Bio-Bereich weiter an Bedeutung gewinnen. Die positiven Zukunftseinschätzungen der Experten hinsichtlich ihrer eigenen Tätigkeitsfelder im Bio- und AHV-Markt stellen ebenfalls einen Indikator für positive Entwicklungen in diesen Marktbereichen dar. Entscheidend für die Ausprägung der weiteren Entwicklung der Bio- und AHV-Märkte wird sein, wie sich AHV-Akteure und Bio-Lieferanten aus ihren teils sehr unterschiedlich geprägten Märkten heraus aufeinander zubewegen werden, um so eine gesunde Eigendynamik zur Weiterentwicklung dieser Märkte zu ermöglichen.

4.3 Funktionale Analyse: Die Fälle im Strukturvergleich

Die Präsentation der Fälle folgte im ersten Teil dem Muster einer Falltypisierung. Dabei werden die Fälle als Beispiele für bestimmte typische Lagen dargestellt. Anhand einer dichten Beschreibung, die auf der inhaltlichen Analyse beruht, werden aufgrund augenfälliger Gemeinsamkeiten Fälle zu Typen zusammengefasst (Kelle und Kluge 1999). Dies wurde vorwiegend von den analytischen Kodierungen angeleitet. Letztlich ist dabei jedoch festzustellen, dass sich die Analyseergebnisse dicht an die deskriptiven Attribute der untersuchten AHV-Organisationen anlehnen. Dies hat den Vorteil einer unmittelbaren Sinnfälligkeit für die Akteure des Feldes, schließt diese Darstellung doch an deren Erfahrungen und Wahrnehmungsmustern an. Jedoch sind daraus kaum Strategien in dem Sinne abzuleiten, wie sie hier beabsichtigt werden. Die Strategien sollen sich nicht bloß auf spezifische Lagen und Selbstbeschreibungen der AHV-Organisationen beziehen, die als Attribute ohne weiteres ersichtlich sind und darum den betroffenen Akteuren – hier vor allem den Interviewten – weitestgehend bekannt sind. Die Strategien, die zu generieren das Ziel des Projektes ist, zielen vielmehr auf die Aufdeckung von Strukturen ab, die die Organisation nicht von außen beschreiben, sondern von innen her tragen. Diese Strukturen sind ihrem Charakter nach latent. So ist über diese nur unzureichend aus den organisationalen Prozessen heraus zu reflektieren, was eine Voraussetzung für deren Funktionieren ist. Die üblichen selbst angefertigten Beschreibungen der Orga-

nisation wie Stellenpläne, Organigramme, Abteilungshierarchien und nicht zuletzt Images nach Größe oder Ausrichtung hinsichtlich Angebot und Kundensegment geben ihr zwar hinreichend Orientierung, aber schon die detaillierte Reflexion über die tatsächlichen Arbeitsprozesse sorgt für umfangreiche Irritation und kommunikative Reibungsverluste⁷. Darum geht es hier um die funktionalen Strukturen der Organisation, durch welche diese andauernd reproduziert wird. Die Störung dieses Selbsterhalts durch die Einführung der Nutzung ökologischer Produkte markiert das Interesse des Projekts, wenn es nach Möglichkeiten für dessen Verstetigung fragt, also nach den Möglichkeiten des fortgesetzten Selbsterhaltes trotz und wegen des Einsatzes ökologischer Lebensmittel.

4.3.1 Organisation der Vergleichsgesichtspunkte als Themen

Ansatzpunkt für Strategien der Verstetigung bilden vor diesem argumentativen Hintergrund die organisationalen Strukturen, mit denen der Selbsterhalt im dauernden Vollzug gewährleistet wird. Diese Strukturen sind nicht unmittelbar für Reflexionen verfügbar, nur so können sie tatsächlich reibungslos verwirklicht werden. Weil die Strategien hier jedoch ansetzen, müssen diese latenten Strukturen – soweit notwendig – aufgedeckt werden.

Die Aufdeckung latenter Strukturen ist immer ein heikles Unterfangen. Schon deshalb sind die am Ende dargestellten Strategievorschläge nicht banal. Doch ein weiteres Moment macht die Strategievorschläge in einem Sinne produktiv, bei dem es nicht um die einfache Negation des Vorhandenen geht, sondern um den Gewinn von Reflexionsmöglichkeiten. Darin aber ist der Anspruch an das Lernpotenzial durch Fälle des Scheiterns eingelöst. Indem mit den Reflexionsmöglichkeiten über laufende Prozesse der Organisation die Entscheider der AHV-Organisationen angesprochen werden, können die produktiven Strategien das Lernen der Organisationen unterstützen.

Dabei betreffen die Strategien alle untersuchten Organisationen. Sie beanspruchen eine Allgemeingültigkeit, mit der die jeweilige Spezifik dieser und weiterer Fälle zu erfassen ist. Nur auf diese Weise können Strategien selbst erfolgreich sein. Darum muss die Analyse der Strukturen über die differenzierenden Selbstbeschreibungen der untersuchten AHV-Organisationen hinausgehen. Die Analyse strebt dafür einen Vergleich aller unterschiedlichen AHV-Organisationen miteinander an.

Dieser Vergleich lässt sich mittels funktionaler Analyse bewerkstelligen. Hier kommen zwei organisationale Strukturmomente in Betracht, die für die Untersuchung des gescheiterten Einsatzes ökologischer Produkte konstitutiv sind, nämlich das vorgestellte Modell einer Küchen-

⁷ Das zeigt zum Beispiel Breitschwerd (2003) anhand der Einführung einer Standardsoftware SAP.

organisation und der Entscheidungsprozess. Beide eignen sich als Grundlage des Vergleichs, weil sie eine allgemeine Gültigkeit für alle betrachteten Fälle und darüber hinaus für alle möglichen Fälle von AHV-Organisationen behaupten können. Das Modell der Küchenorganisation trifft insofern auf alle AHV-Organisationen zu, als hier alle ihre sachlich notwendigen Bereiche abgebildet sind. Die Küche kommt dabei immer als ein Teilbereich einer umfassenderen Organisation in Betracht. Das trifft auch dann zu, wenn es sich bei der AHV-Organisation um ein Restaurant handelt. Auch hier kann mit der Zubereitung von Speisen nur ein Teil des Organisationszwecks des Restaurants erfüllt werden, wofür mindestens noch ein Service-Bereich notwendig ist. Die Küche ist deshalb als Abteilung eingebunden, die wiederum von weiteren Bereichen abhängig ist. Primär sind dies die Distributionsstränge des Einkaufs und des Verkaufs, also der Beschaffung durch Lieferanten und des Absatzes an die Gäste. Dieses Geflecht organisationsinterner Abhängigkeiten muss unter der Ägide eines Organisationsprogramms koordiniert werden, was durch hierarchisch höher angesiedelte Stellen gewährleistet wird. Dies ist leicht einsichtig für die stark ausdifferenzierten Organisationen, wie sie im GV-Bereich anzutreffen sind. Doch auch im IV-Bereich trifft das Organisationsmodell zu. Hier findet sich häufig der Fall, dass unterschiedliche und im Modell differenzierte Bereiche in einer Person, zum Beispiel dem kochenden Restaurantbesitzer, der einkauft und serviert, zusammenfallen. Dabei gilt es jedoch, die Person in ihren jeweiligen Rollen bei der Ausfüllung einer Stelle in der Organisation zu beobachten. Erst diese differenzierte Beobachtung macht einen Vergleich jenseits offensichtlicher Selbstbeschreibungen der Oberflächen auf der Ebene sachlicher Organisationsstrukturen möglich. Die zu beobachtenden Rollen beziehen sich nach dem Organisationsmodell auf die den Bereichen zugrundeliegenden Programmen. Im Folgenden werden die Bereiche für den Vergleich als die Themen „Produkt“, „Preis“, „Belieferung“ und „Gäste“ unterschieden. Diese Themen weisen eine erhebliche Nähe zu den vom Marketing üblicherweise identifizierten Wirkungsfeldern auf. Damit können auch an dieser Stelle der empirischen Analyse beide Projektperspektiven, Organisationssoziologie und Marketing, explizit zusammengeschlossen werden. Zu diesen mit den Marketingfeldern kompatiblen Themen kommen noch zwei weitere hinzu. Zum einen wird mit der „innerorganisationalen Kommunikation“ die Gewährleistung organisationaler Integrität der Küche und der weiteren AHV- oder sonstigen übergeordneten Organisation beobachtet. Zum anderen wird der Umgang mit relevanten Impulsen aus der Umwelt der AHV-Organisation unter der Rubrik „externe Faktoren“ aufgeführt.

Die sechs Themen dienen als modelltheoretische Gesichtspunkte, über die mittels funktionaler Analyse die hier spezifisch auftretenden Problem-Lösungs-Relationen miteinander verglichen

werden können. Doch gilt es, diese Themen selbst für die Analyse zu organisieren. Dafür bedient sich die Analyse des basalen Strukturelements von Organisationen, den Entscheidungen. Wie oben erläutert sind die Identifikation von Problemen wie auch die Festlegung auf bestimmte Lösungen Ergebnisse von Entscheidungen. Entscheidungen schließen dabei an Entscheidungen an und führen so zu einer kausalen Verkettung. Entscheidungen gründen dabei immer auf vorherige Entscheidungen. Darum dienen sie neben den jeweils relevanten Programmen ebenfalls als Orientierung der Organisation über „richtige“ und „falsche“ Entscheidungen. Zwei allgemeine Fragestellungen treiben diese Entscheidungen dabei an, nämlich die Frage nach dem Problem und die nach dessen Lösung. An die Identifikation des Problems schließt unbedingt die ihrer Lösung an, die dadurch einerseits schon limitiert, andererseits in ihrer Form aber nicht fixiert ist. Die Relation von Problem und Lösung ist darum also nie notwendig, sondern kontingent. Diese Kontingenz aber zeigt über den durch funktionale Analyse organisierten Vergleich den Möglichenbereich der Problem-Lösungs-Relationen unter den gewählten Vergleichsgesichtspunkten auf. Hinsichtlich der Problemidentifikation werden deren Anlass, die Form des Problems und dessen Kontextbedingungen verglichen. Hinsichtlich der Problemlösung kommen der Auswahlprozess aus Perspektive möglicher Alternativen, die Form der Lösung sowie deren Folgen im Sinne weiterer Probleme in Betracht. Die kausale Verkettung, wie sie durch die Entscheidungsprozesse erzeugt werden, bildet eine für die jeweiligen Themenbereiche maßgebliche interne Stufenordnung aus. Auf deren Grundlage ist dann im Anschluss eine Stufenordnung und damit ein Beziehungsgeflecht für die Bereiche zu beobachten. Ist erste, interne Stufenordnung allgemein gültig, nimmt letztere immer empirisch spezifische Formen an, die es später bei der Formulierung von Strategien zu beachten gilt.

4.3.2 Empirische Ergebnisse im themenfokussierten Vergleich

Jede untersuchte Küche – sei es als Restaurant oder Abteilung einer größeren Einrichtung – verfolgt vor dem Hintergrund übergeordneter Ziele der Organisation mehr oder weniger spezifische Zwecke der Ernährung. Diese gehen häufig über das bloße Sattmachen hinaus und sind weiterführend auf das Angebot eines qualitativ hochwertigen, gesundheitlichen und ökologisch verträglichen Essens orientiert. Häufig wurde in einer weiterführenden Perspektive auch das Ziel der Förderung von Ernährungskompetenz genannt. Dieses wird als Bedingung der Akzeptanz einer nachhaltigeren Ernährung gesehen und offensiv vor allem in Einrichtungen der Gemeinschaftsverpflegung sowie auf indirekte Weise auch in der Gastronomie verfolgt. Die sich in der Küchenprogrammierung bündelnden Zwecke fokussieren alle Entschei-

dungen (Produkt, Preis, Belieferung, Gäste), die bei der Realisierung des Ernährungsprogramms in der Organisation anfallen.

Produkt

Die **Anlässe** für eine Problemidentifikation im herkömmlichen Produktprogramm waren verschiedene. Allesamt machten sie jedoch deutlich, dass das bestehende Produktportfolio nicht ausreichend und ergänzungsbedürftig um Bio-Produkte erschien. Diese Information entnahmen sich die AHV-Akteure verschiedenen Quellen. Häufig wurde hierbei von einem wahrgenommenen gesellschaftlichen Bio- und Nachhaltigkeitstrend berichtet, der in einigen Fällen noch durch regionale Förderinitiativen verstärkt wurde. Auch die Gäste und ihre Nachfrage nach nachhaltigen Produkten waren in einigen Fällen Ursache für Veränderungen des Produktprogramms in den AHV-Organisationen. Hierbei wurde Bio unter anderem im Zusammenhang mit Lebensmittelskandalen und Risiken in der Ernährung thematisiert. Bio-Produkte werden als sichere und risikoreduzierende Lebensmittel verstanden. Diesen Trend wollten die Küchenverantwortlichen der Organisationen aufgreifen und bedienen, um die Kundenwünsche zu erfüllen oder die Mitarbeiterzufriedenheit zu fördern. Nicht selten waren die Küchenleiter auch von der höheren Qualität der biologischen Produkte im Vergleich zu den konventionellen überzeugt, worin sich in einigen Fällen sehr persönliche Überzeugungen der Entscheider widerspiegelten. Antizipiert wird mit der Erweiterung des Produktprogramms um Bio-Produkte stets eine Verbesserung bzw. Aufwertung des bestehenden Ernährungsprogramms. Bio-Produkte werden also mit Mehrwerten in Verbindung gebracht.

In allen untersuchten Fällen wurde Bio als Produkt den hiermit verbundenen Erwartungen der Entscheider oder der Gäste nicht gerecht. Dieses Problem nahm in den AHV-Organisationen unterschiedliche Formen an, deren Lösungsmöglichkeiten organisationsextern und -intern verortet wurden. Bio-Produkte werden für viele Entscheider der AHV-Organisationen im Zuge der Globalisierung des Öko-Marktes zum Problem. Gelten diese unter regionalen Herkunftsbedingungen unhinterfragt als nachhaltige Produkte, geraten sie mit der weltweiten Ausdehnung des Marktes zunehmend in Verdacht, nicht nachhaltig zu sein. Öko-Produkte, die von räumlichen und zeitlichen Restriktionen entkoppelt sind, wie zum Beispiel Bio-Erdbeeren zur Weihnachtszeit, die lange Transportwege bis zum Verbraucher zurücklegen, widersprechen für viele Akteure der AHV den Grundsätzen der Nachhaltigkeit. Damit verbunden ist auch die Infragestellung des Sicherheitsarguments. Die Kontrollinstanzen und Bio-Labels im globalisierten Öko-Markt – als Formen des Systemvertrauens – scheinen häufig nicht verlässlich. Die Produktionsbedingungen werden von vielen Küchenverantwortlichen als intransparent, anonym und nicht authentisch wahrgenommen. Die mit dieser Entwicklung

verbundene Differenzierung des Öko-Marktes wird durch die Unterscheidung von Premium-Bio – worunter vor allem Produkte der ökologischen Anbauverbände – und EU-Bio markiert. Letztgenannte Bio-Produkte zeichneten sich häufig auch durch eine geringere Qualität aus, wie Küchenverantwortliche berichten. So wird oft das höhere Qualitätsversprechen von Bio-Produkten nicht erfüllt. Verbunden sind hiermit weitere Probleme der Belieferung hinsichtlich Menge und zeitlicher Flexibilität, die den Entscheidern deutlich machen, dass der Bio-Produkt-Einsatz nicht selten mit einem deutlichen Mehraufwand verbunden ist, der nicht in angemessener Relation zum versprochenen Mehrwert des Produkts steht. Auch die Zertifizierung nach der EU-Öko-Verordnung wurde von den befragten Akteuren als Hemmnis beim Bio-Produkteinsatz gesehen. Da in manchen Fällen die Entscheider eine Nichteinhaltung der Richtlinien im Vorfeld antizipierten, wurde hier eine Zertifizierung auch nicht angestrengt. Auffällig ist, dass auch immer noch – vor allem in der gehobenen und Spitzengastronomie – das assoziierte Image von Bio seitens der Gäste hinderlich für den Produkteinsatz ist. Bio-Produkte werden hier mit Vollkorn- und vegetarischen Gerichten in Verbindung gebracht, die eher einen Verzicht an Genuss, Exotik und feinstem Geschmack erwarten lassen.

Die genannten Probleme treten unter jeweils spezifischen **Kontextbedingungen** zutage und verweisen damit auf andere küchenrelevante Programme. Zum einen sind die Probleme des Bio-Produktprogramms unmittelbar mit Entscheidungen hinsichtlich der Belieferung verbunden. Sind die Bio-Produkte – vor allem in den großen GV-Einrichtungen – nicht in ausreichender Menge und Qualität verfügbar, stellt dies Probleme für den Küchenablauf dar. Eine Planungssicherheit ist unter diesen Umständen nicht gegeben. In den kleinen IV-Betrieben bestehen Probleme der Belieferung eher in einer mangelnden Flexibilität und in gastronomiegerechten Angeboten. Die Formen des Bio-Einsatzes hängen zudem stark vom Budget und der Finanzierungsart des Speiseangebots ab. Hierbei lassen sich Unterschiede zwischen Bio-Komplettmenüs und Bio-Komponenten, einem täglichen oder einmal wöchentlichen Bio-Angebot, einer eher vegetarischen oder fleischhaltigen Bio-Ausrichtung feststellen. Der Bio-Produkteinsatz gestaltet sich auch differenziert vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Gäste-Akzeptanz, die in vielen Fällen wiederum mit dem Preis des Angebots verknüpft ist. Spielt der Preis eine untergeordnete Rolle, so stören sich die Gäste häufig am Bio-Image, was vor allem in der Spitzengastronomie beobachtet werden konnte. Eine nicht unwesentliche Kontextbedingung des Bio-Produkteinsatzes ist in den Zertifizierungsrichtlinien auszumachen. Diese regeln zum Beispiel die Formen der Auslobung des Bio-Angebots, aber auch Anforderungen an die Lagerhaltung der Produkte.

In den untersuchten Organisationen wurden vor dem Hintergrund dieser Problemlagen verschiedene **Alternativen** angedacht, um den Bio-Produkteinsatz zu verstetigen. Im Bereich der Belieferung wurden Maßnahmen ergriffen, die auf die Sicherung von Qualität und Quantität der Bio-Produkte zielten. Hierzu gehörte in einigen AHV-Organisationen die komplette Umstellung einzelner Produkte auf Bio-Qualität, wie zum Beispiel bei Kartoffeln. Diesbezüglich wurden sogar Anbauverträge mit Landwirten abgeschlossen. Diese Strategie bietet den Vorteil, dass der Mengenbezug eines Produkts sich positiv auf dessen Preis auswirkt. Um dem Problem der Mindestbestellmengen zu begegnen, entschieden sich einige Restaurant-Inhaber auch für den Einkauf der Bio-Produkte im Lebensmitteleinzelhandel, wo sie höhere Preise in Kauf nehmen mussten.

Um die Akzeptanz der Gäste für das Bio-Angebot zu steigern und ihrer Preissensibilität gerecht zu werden, wurde häufig die Intensität und damit der Umfang von Bio zurückgenommen. So wurde zum Beispiel von einem zweiwöchigen Angebot auf ein vierwöchiges umgestellt oder das fleischhaltige Bio-Menü durch ein vegetarisches ersetzt. Hierbei wurde auch mit dem Instrument des Gäste-Feedbacks gearbeitet.

Da der Mehrwert der Bio-Angebote für die Gäste, aber auch für die Entscheider oft nicht sichtbar und erfahrbar wurde, bestanden Überlegungen auch darin, die Unterschiede zwischen konventionellen und Bio-Gerichten zu nivellieren. Dies wurde zum einen beim Preis über eine Mischkalkulation praktiziert. Zum anderen wurden auch Rezepturen von Bio-Gerichten verändert, wenn z. B. „helle“ Nudeln statt Vollkornnudeln eingesetzt wurden. Damit wird Bio bereits ansatzweise aus der aktiven Kommunikation herausgenommen. Auch die Suche nach Möglichkeiten der Kommunikation von Qualität jenseits von Bio geht in diese Richtung. Diese Überlegungen reagieren auf verschiedene Probleme, die im Zusammenhang mit der Bio-Zertifizierung gesehen werden, wie hohe Kosten, negatives Bio-Image, mangelnde Flexibilität im Bio-Produkteinsatz.

Die Störungen des Bio-Einsatzes durch die Globalisierung des Öko-Marktes in Hinblick auf Nachhaltigkeit und Vertrauen versuchten die Entscheider vielerorts durch die Hinzunahme des Kriteriums der Regionalität zu lösen. Bio-Produkte aus der Region lassen sich mit Geschichten und Personen verbinden. Von den Produktionsbedingungen können sich die Entscheider der AHV und die Gäste selbst vor Ort überzeugen. Vertrauen lässt sich ergänzend zum systemischen Vertrauen in Labels auf personeller Basis gründen. Vertrauen wird hierbei auch häufig mit Verweis auf langjährige Traditionen geschaffen, womit sich weitere Themen für die Kommunikation eröffnen. Die neue Produktprogrammprämissen, dass Bio-Produkte aus der Region kommen sollten, wirft jedoch Folgeprobleme auf, die zum einen in einer unklaren

Definition von Region und zum anderen in der nicht ausreichenden Verfügbarkeit regionaler Bio-Produkte gesehen werden.

Schlussendlich ließ sich der Bio-Einsatz mittels dieser alternativen Strategien nicht stabilisieren, sodass vielerorts die **Lösung** in der Beendigung des Bio-Produkteinsatzes bestand, dem häufig der Ausstieg aus der Zertifizierung vorausging. In einzelnen Fällen wurde der Einsatz deutlich reduziert. Bereits die Hinzunahme des Kriteriums der Regionalität eröffnete in einigen AHV-Organisationen die Suspendierung von Bio, denn die Regionalität der Produkte ist für die Mehrheit der Entscheider nicht zwingend an Bio-Qualität geknüpft. Das Attribut der Regionalität bietet jedoch – unabhängig von Bio – weiterführende Anschlüsse. So wird die regionale Herkunft von biologischen oder konventionellen Produkten häufig mit Frische assoziiert und in bewusster Abgrenzung zu vorverarbeiteten, den so genannten Convenience-Produkten in Position gebracht. Zudem ist Handwerklichkeit der Produzenten als Voraussetzung für das Handwerk der Köche ein Attribut, welches hiermit in Verbindung gebracht wird. Weitere Attribute, die sich mit Regionalität verbinden lassen, sind für einen Teil der Befragten die Saisonalität der Produkte sowie der Fair-Trade-Gedanke, der sich im heimischen Kontext vor allem in fairen Erzeugerpreisen ausdrückt. Alle genannten Produkteigenschaften werden für sich genommen mit Nachhaltigkeit assoziiert. Durch Motivallianzen der Attribute können sich diese wechselseitig verstärken, wie es auch Bio-Siegel einiger Bundesländer vormachen. Andererseits bietet dieser Zirkel nachhaltiger Attribute aber auch die Möglichkeit, einzelne Qualitäten zurückzustellen und nicht mehr aktiv zu verfolgen (Rückert-John 2010). Gerade im Fall des gescheiterten Bio-Einsatzes, zum Beispiel aufgrund einer mangelnden Mehrpreisakzeptanz bzw. Nachfrage der Gäste oder Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Zertifizierungsrichtlinien, wurden als Lösungen häufig die Suspendierung von Bio und die Umstellung der Kommunikation auf Regionalität favorisiert. In diesem Fall wurden häufig Bio-Produkte mit dem Qualitätsargument weiterhin eingesetzt, jedoch auf die Bio-Zertifizierung und die aktive Bewerbung der Produkte verzichtet. Bio wird damit aus der aktiven Kommunikation als Thema herausgenommen, was verschiedene eingangs thematisierte Probleme zu lösen scheint.

Regionalität nimmt im Zirkel nachhaltiger Attribute gegenwärtig einen prioritären Stellenwert in den untersuchten Organisationen der AHV ein. Das Attribut der Herkunft scheint im Vergleich zu Bio normativ unverfänglicher, wenngleich die begriffliche Unklarheit bemängelt wird, die Probleme der Verbrauchertäuschung aufwirft. Hierauf wurde in einigen wenigen Fällen auch mit alternativen vertrauenstiftenden Zertifikaten, wie beispielsweise von Slow Food oder Eurotoques, reagiert. In den Organisationen, in den der Bio-Einsatz reduziert wur-

de, wird auch mit dem Einsatz von Bio-Convenience-Produkten dem höheren Aufwand in der Produktverarbeitung begegnet.

Werden nach wie vor Bio-Produkte aufgrund ihrer Qualität bevorzugt eingesetzt, die Bio-Zertifizierung aber aufgegeben, ermöglicht das aus Sicht der Entscheider vieler AHV-Organisationen einen flexibleren Bio-Einsatz. Die Beschaffung der Produkte stellt sich unter diesen Bedingungen als wesentlich unproblematischer dar. In Folge werden damit zudem Kostenersparnisse, eine Entlastung von bürokratischen Prozeduren der Zertifizierung und vom Risiko der Nichteinhaltung der Zertifizierungsrichtlinien verbunden, wie das Beispiele vor allem in der Gastronomie zeigen. Die nicht mehr aktive Kommunikation von Bio wird eher als Vorteil denn als Nachteil gesehen. Alternative Labels, wie beispielsweise der Verbände Slow Food oder Eurotoques, ermöglichen einen alternativen Qualitätsausweis zum Bio-Label, der zudem wertneutraler für die Gastronomen scheint. Die moralische Aufladung der Produkte durch das Bio-Image wird somit zurückgenommen.

Preis

Bio-Produkte und Bio-Rohwaren sind grundsätzlich höher im Preis als ihre konventionellen Pendanten. Neben der Beschaffungs- und Lieferantensituation stellen die Bio-Aufpreise ein zentrales Hemmnis für den Einsatz und die Verstetigung von Bio-Angeboten in der AHV dar. Die Betriebe müssen im Vergleich zur Beschaffung konventioneller Produkte höhere Einkaufspreise für Bio-Produkte bezahlen. Die Weitergabe dieser Aufpreise an die Gäste ist jedoch nur in der gehobenen und Spitzen-Gastronomie unproblematisch. Somit sind Umgang mit und Management von Bio-Aufpreisen eine wesentliche Herausforderung und damit gleichzeitig Voraussetzung für das Bio-Angebot von AHV-Betrieben. Entsprechend sind keine **Anlässe** für den Einsatz von Bio-Lebensmitteln in der AHV aus diesem Bereich heraus zu erwarten, was sich auch in den untersuchten Fällen zeigte.

Vielmehr funktioniert der Preisbereich als Kopplung der verschiedenen Organisationsbereiche und vermittelt über die Preisbildung die unterschiedlichen und auch widersprüchlichen Veränderungsimpulse. Diese vielfältigen Impulse manifestieren sich darum sogleich in Form problematischer Preisbildung und -akzeptanz. Hier sind drei Elemente zu unterscheiden, nämlich der Beschaffungspreis, der Verkaufspreis und deren Bilanzierung hinsichtlich Effizienz und organisationaler Performanz. Zwar müssen in der Regel Bio-Aufpreise in der Beschaffung bezahlt werden, allerdings bestehen auch innerhalb des Bio-Segments Preisdifferenzierungen hinsichtlich Produktqualitäten, Herkunft, Saisoneffekten oder Mengen. Somit besteht teilweise die Möglichkeit, auch Bio-Produkte in unterschiedlichen Preiskategorien zu

beschaffen. Darüber hinaus kann, je nach Produkt oder Art der Speisen, die Preisdifferenz zwischen Bio und konventionellen Qualitäten sehr unterschiedlich ausfallen. Entscheidet sich ein AHV-Akteur bzw. -Betrieb beispielsweise für das Angebot von Produkten mit relativ hohem Bio-Aufpreis, so kann er damit auch nur ein bestimmtes Gast-Segment erreichen.

Saisonale Preisunterschiede sind bei Bio-Produkten besonders groß und können nicht innerhalb des laufenden Jahres wechselnd an den Gast weitergegeben werden. Hierin unterscheidet sich der AHV-Markt vom Lebensmitteleinzelhandel, da beim privaten Lebensmittelkauf die Aufpreise wesentlich besser akzeptiert werden. Allerdings wurde bei Befragungen der Gäste, die in vielen untersuchten Fällen durchgeführt wurden, häufig eine erhöhte Zahlungsbereitschaft für Bio-Angebote angegeben, die sich dann im konkreten Fall allerdings nicht einstellte und damit die Entscheider stark enttäuschte. Dies ist ein Umstand, der schon aus der Forschung zum Konsumentenverhalten auf dem Bio-Markt bekannt ist (vgl. Niessen 2008).

Abhängig vom Profil der untersuchten AHV-Betriebe und deren Klientel zeigen sich unterschiedlich kritische Preisgrenzen, bei denen der höhere Preis ökologischer gegenüber konventionellen Produkten oder Gerichten inakzeptabel wird und sich in drastischem Rückgang der Nachfrage äußert. Insbesondere die Vergleichbarkeit konventioneller und ökologischer Speiseangebote und -preise führt bei höheren Bio-Endkundenpreisen dazu, dass konventionelle Angebote eher präferiert werden. Gerade in GV-Betrieben zeigte sich, dass die in Befragungen angegebene Bereitschaft für Aufpreise in Prozent oder Euro/Cent nur noch von einer kleinen Minderheit der Gäste tatsächlich realisiert wird. Andererseits sind viele AHV-Akteure auch der Ansicht, höhere Preise sollten bewusst an die Gäste weitergegeben werden, da eine Wertschätzung für die besonderen Qualitäten seitens der Gäste auch über den Preis realisiert wird. Probleme der Preisbildung manifestieren sich insbesondere in politisch sensiblen Bereichen wie der Schulspeisung und Vorgaben über Preisgrenzen und Mindestanteile an Bio-Komponenten. So finden sich hier Essenspreise, mit denen keine 100 %-igen Bio-Menüs zubereitet werden können. Gleichzeitig wird auch ein nur niedriger zweistelliger Anteil an Bio-Rohwaren in Ausschreibungen verlangt, was kontrainduktiv das Gesamtniveau des vorhandenen Angebots senkt, obwohl einige Anbieter wesentlich höhere Bio-Anteile erfolgreich verwenden.

Insbesondere die Einkaufspreise für Bio-Fleisch liegen deutlich über den konventionellen Fleischpreisen. Diese Warengruppe stellte deshalb auch neben den generellen Beschaffungsschwierigkeiten die größte Herausforderung bei Bio-Produkten dar. Hohe Fleischpreise müssen entweder mit dem Risiko fraglicher Akzeptanz weitergegeben oder kleinere Portionen

beziehungsweise günstigere Teile angeboten werden. Allerdings kann die Preislage bei Fleisch dessen Verwendung auch gänzlich in Frage stellen.

Im betrieblichen **Kontext** beziehen sich die mit den Preisen verbundenen Herausforderungen immer auf externe und interne Bedingungen und Möglichkeiten. Die Spielräume der Preisgestaltung im Einkauf und Verkauf beziehungsweise der Art der angebotenen Bio-Speisen stellen die internen und beeinflussbaren Bedingungen dar. Gegenüber dem Gast sollen die Preise möglichst wenig über denen konventioneller Vergleichsprodukte liegen, um viele Gäste erreichen zu können. Gleichzeitig ist es aber auch unglaublich, keinen wahrnehmbaren Bio-Aufpreis zu erheben, wenn gegebenenfalls konventionelle Vergleichsprodukte in unmittelbarer Konkurrenz preislich gleichauf liegen oder gar teurer sind. Insbesondere hochwertige Bio-Produkte rechtfertigen für viele AHV-Akteure ein höheres Preisniveau.

Die Preise im Einkauf sind weitgehend festgelegt, wenngleich begrenzte Möglichkeiten der Einflussnahme durch die Einkäufer gegeben sind. Durch die Zahlungsbereitschaft der Gäste sind sie im Verkauf gleichzeitig limitiert. Der Spielraum gegenüber externen Limitationen ist darum nicht sehr groß, weshalb es von besonderer Bedeutung ist, diesen kreativ auszunutzen. Dabei machten die Entscheider der untersuchten AHV-Betriebe die Erfahrung, dass hohe Bio-Produktqualitäten von den Gästen auch wahrgenommen und wertgeschätzt werden können, was sich allerdings auf zahlungskräftige Einkommensgruppen beschränkt. Denn insbesondere im GV-Bereich sind die Gäste sehr preissensibel.

Höhere Bio-Preise können im betrieblichen Kontext durch mehrere Möglichkeiten gleichzeitig „aufgefangen“ werden. So können bei bestimmten Speisen Aufpreise, bei anderen Quersubventionierung durch konventionelle Speisen erfolgen, und eine oft höhere Ausbeute bei den Bio-Rohwaren kompensiert teils die Aufpreise. Zudem können im Einkauf durch Markt- und Preisbeobachtung, insbesondere in der Saison, günstig Bio-Waren beschafft werden. Große Einrichtungen sind es gewohnt, mit Rahmenverträgen zu arbeiten, wodurch Mengenrabatte eine weitere Option darstellen, die externen Gegebenheiten im Preisbereich zu beeinflussen.

Sind die Essenspreise in Bio-Qualität den Kunden bzw. Gästen zu hoch, gibt es unterschiedliche **Alternativen**, darauf zu reagieren. Wird eine Aufgabe des Bio-Angebots ausgeschlossen, so können entweder Gerichte mit günstigeren Zutaten kreiert oder günstigere Bio-Rohstoffe, wie anonyme und günstige „Bio-Weltmarktware“ anstatt Ware von Erzeugerverbänden verwendet werden. Ebenfalls können saisonale Preisunterschiede im Speiseplan berücksichtigt und saisonale Produkte angeboten werden. Hier kann der Gast durch Kommuni-

kation der saisonalen Speisen gut mitgenommen werden, da sich dies thematisch anhand der Jahreszeiten anbietet. Eine Mischkalkulation über das Jahr hinweg wird häufig als zu kompliziert angesehen. Grundsätzlich wird die Alternative der Mischkalkulation und Quersubventionierung häufig von den Entscheidern der AHV-Betriebe genutzt. Wenn sich dagegen Einkaufs- und Verkaufspreise nicht angemessen entsprechen und hier die Gestaltungsspielräume zu gering sind, wird das Bio-Angebot insgesamt in Frage gestellt.

Die Alternativen bei hohen Bio-Fleischpreisen sind vielfältig und typisch: Diese reichen vom Verzicht auf Fleisch bei Bio-Speiseangeboten über eine Reduzierung der Portionsgrößen oder die Verwendung günstigerer Fleischteile bis hin zum Ausweichen auf andere Fleischqualitäten, beispielsweise Fleisch aus artgerechter konventioneller Tierhaltung. Im Gemüsebereich wurden teilweise bei hohen Bio-Aufpreisen konventionelle Produkte eingekauft, um dann bei geringen Aufpreisen in der Saison wieder auf Bio zurückzugreifen.

Auch Kontrakte zur Abnahme von großen Mengen über ein Kalenderjahr hinweg wurden alternativ gegenüber einzelnen Beschaffungsmaßnahmen zu höheren Preisen ausprobiert. Die preisliche Vergleichbarkeit konventioneller und ökologischer Speisen kann durch Maßnahmen wie Reduzierung der Mengen bei Bio, einem Angebot grundsätzlich günstig zu erstellender Bio-Speisen parallel zu vergleichsweise teuren konventionellen Speisen vermindert werden. Sind in der Schulverpflegung (niedrig angesetzte) Preisobergrenzen gezogen, so muss gegebenenfalls der Bio-Anteil reduziert oder die Belieferung mit ökologischem Schulessen eingestellt werden.

Lösungen in der Herausforderung für AHV-Betriebe, als Mittler zwischen Lieferant und Gast im Einkauf, in der Verarbeitung und im Verkauf angemessene Preise zu bezahlen und zu erzielen, sind vielfältig und müssen den jeweiligen konkreten Bedingungen entsprechen. Jedoch konnte nur in einem Fall eine Preiserhöhung an die Gäste erfolgreich kommuniziert werden.

Sollten beim Verkaufspreis keine Kompromisse in Form günstigerer Speisen oder Rohstoffe gemacht werden, kam es zur Beschränkung auf eine bestimmte, zahlungswillige Zielgruppe. Wenn sich dagegen die Einkaufs- und Verkaufspreise nicht angemessen entsprechen konnten, weil die anvisierte Gästegruppe nicht die notwendige Mehrzahlungsbereitschaft mitbrachte, stellte die Aufgabe des Bio-Angebots eine Lösung für den Betrieb dar, was häufig in Fällen des IV-Bereichs anzutreffen war. Im Gegensatz zu dieser Lösung haben große Betriebe Kontrakte zur Abnahme von großen Mengen über ein Kalenderjahr hinweg vereinbart. Damit ist es ihnen möglich, kaum nennenswerte Aufpreise für Bio-Produkte zu bezahlen, was sich wiederum im stabilen Essenspreis für den Gast positiv widerspiegelte. Selbiges gilt für saisonale

Speiseangebote, die es ermöglichten, die Bio-Aufpreise beim Endprodukt möglichst gering zu halten. Ebenso ermöglichten eine Mengenreduzierung bei den Speisen oder die Verwendung von verhältnismäßig günstigen Bio-Speise-Typen, wie Stärkebeilagen, eine Kompensation der Bio-Aufpreise und nivellierten das Preisniveau zwischen Bio- und konventionellen Speisen.

Hinsichtlich der deutlich höheren Bio-Fleischpreise wurden in den untersuchten Betrieben verschiedene **Lösungen** realisiert. Dabei wurde Fleisch aus konventioneller artgerechter Tierhaltung und somit ein Verzicht auf Fleisch in Bio-Qualität von den meisten Betrieben gewählt. Bei grundsätzlich knapp zu kalkulierenden Angeboten musste der Bio-Anteil im Speiseangebot drastisch reduziert werden, was bei diesen knapp zu kalkulierenden Angeboten die einzige Lösung für den Betrieb darstellte.

Ein preisbedingter Verzicht auf breit anvisierte Zielgruppen kann auch eine zu starke Eingrenzung der Zielgruppen bedeuten, weshalb als **Folge dieser Lösung** auf Umsatz und Größeneffekte verzichtet werden muss. Damit konnte ein Erfolg dieser Lösung im Sinne des mit dem Einsatz von Bio-Produkten bezweckten Betriebsziels nicht sichergestellt werden. Für nicht wenige der untersuchten Fälle war die Aufgabe des Bio-Engagements die einzige Möglichkeit, den Betrieb der Organisation unter der primären Zwecksetzung des Selbsterhalts fortzuführen. Denn wenn Einkaufs- und Verkaufspreise sich nicht angemessen entsprechen können, ist ein wirtschaftliches Überleben in Frage gestellt. Hinsichtlich der Preise für die Bio-Angebote wurden darum verschiedenartige Lösungen in diesem Sinne erfolgreich realisiert, womit jedoch nicht die Verstetigung des Bio-Fleischangebots gewährleistet werden konnte. So nahm die Qualität und Quantität insbesondere von Bio-Fleisch-Angeboten ab, wenn kleinere und weniger edle Teile in geringerem Umfang zum Einsatz kamen oder gleich durch konventionelles Fleisch aus regionaler oder artgerechter Landwirtschaft ersetzt wurden.

Für den Preisbereich stellte sich die saisonale Beschaffung als eine Möglichkeit dar, Bio trotz der grundsätzlichen Aufpreise einzusetzen. Auch wurden die Aufpreise parallel über Quersubventionierung durch konventionelle Speisen, Erhöhung ausgewählter Speisepreise und eine oft höhere Ausbeute aufgefangen. Damit verstetigt sich einerseits der Einsatz von Bio-Lebensmitteln. Dabei war andererseits und insbesondere in Fällen, in denen Küchen die Bio-Zertifizierung aufgaben, eine Einschränkung der Palette der eingesetzten Bio-Produkte zu bemerken, die zudem nicht mehr beworben werden konnte. Die Reduzierung der Bio-Aufpreise konnte durch Mengenrabatte im Einkauf gut realisiert werden und fördert damit die Verstetigung eines umfangreicheren Einsatzes von Bio-Produkten in GV-Betrieben. Diese Möglichkeit ist jedoch nur den größeren Betrieben vorbehalten, wobei sich hier dann aber auf Dauer nur eine Standardpalette durchsetzt. Ebenso verstetigen und fördern verhältnismäßig

günstige Bio-Speise-Typen das Bio-Angebot in der AHV, was jedoch das mit dem Bio-Angebot verknüpfte Qualitätsversprechen unterminiert. Die Reduzierung des Bio-Anteils aufgrund niedrig angesetzter Essenspreise in der Schulverpflegung ist eine Lösung, die den Bio-Einsatz auf niedrigem Niveau stabilisiert, aber insgesamt drastisch reduziert. In der gehobenen und Spitzen-Gastronomie sind die Preise sowohl im Ein- als auch im Verkauf kein Problem. Hier stellen vielmehr die Qualitätsanforderungen und Lieferqualitäten Limitationen zur Verstetigung des Bio-Einsatzes dar.

Innerorganisationale Kommunikation

Auch die innerorganisationale Kommunikation in der Gesamtorganisation war in einigen Fällen **Anlass** für Störungen des Bio-Programms. Diese sind vor allem auf zwei Ebenen auszumachen. Zum einen betrifft es die Kommunikation innerhalb der Küche als Struktureinheit, nämlich zwischen Küchenleitung bzw. -verantwortlichen und den anzuleitenden Mitarbeitern (Köche und andere Angestellte). Zum anderen scheint die Kommunikation zwischen Küchenleitung und Unternehmens-/Betriebsleitung wesentlich relevanter in den analysierten Fällen, die sich in Form von Commitment äußert.

Störungen in der Kommunikation zwischen Küchenverantwortlichen und Mitarbeitern wurden relativ selten in den Interviews artikuliert. Diese können sich in der **Form** äußern, dass die Küchenmitarbeiter beispielsweise die Richtlinien der Bio-Zertifizierung nicht konsequent einhalten und Bio-Ware mit konventioneller verwechseln. Hierüber wurde zum Beispiel beim Einsatz von Aushilfskräften oder körperlich bzw. geistig behinderten Personen berichtet. Wurde die fachgerechte Verarbeitung von Bio-Produkten durch das Küchenpersonal noch vor einigen Jahren in Befragungen problematisiert (Rückert-John et al. 2004), so scheint dies für die überwiegende Mehrheit der untersuchten AHV-Organisationen heute keine nennenswerte Schwierigkeit mehr darzustellen. Dies weist darauf hin, dass die Verwendung und Verarbeitung von Bio-Produkten in den Küchen der AHV weitestgehend zur Normalität geworden ist.

Weitaus gewichtiger sind Kommunikationsstörungen mit der übergeordneten Unternehmensleitung, was ein typisches Problem in GV-Einrichtungen sein kann. Diese äußern sich darin, dass das Bio-Projekt im starken Maße auf dem persönlichen Engagement des Küchenleiters beruht. Solange der Bio-Einsatz Akzeptanz bei der Klientel findet und keine Störungen im Ablauf der Gesamtorganisation hervorruft, können diese Projekte in der Regel erfolgreich verlaufen. Störungen treten dann auf, wenn bei Problemen des Bio-Einsatzes die Unterstützung der Unternehmensleitung gefordert wird. In den AHV-Organisationen bezog sich das erwartete Commitment beispielsweise auf eine Bezuschussung des Bio-Essens. Erkennt die

Unternehmensleitung für sich keine oder eine sehr geringe Verantwortung im Bereich der Mitarbeiter- bzw. Gästeverpflegung – was verschiedene Ursachen haben kann –, so erschwert dies den Bio-Einsatz erheblich. Das Bio-Projekt weist dann eher den Status des Geduldetseins auf. Es ist nicht hinreichend in der Organisation verankert und ist deshalb krisenanfällig. Dieses Problem mangelnden Commitments tritt auch im Falle von Personalwechsel in der Küchenleitung deutlich hervor. So wurde das Bio-Projekt in einigen Fällen eingestellt, als der Küchenverantwortliche in den Ruhestand ging, die Position innerhalb des Unternehmens wechselte oder dieses verließ.

Die Probleme innerorganisationaler Kommunikation sind an bestimmte **Kontextbedingungen** geknüpft. Zunächst verweisen diese immer auf die Größe der Organisation, denn hiermit sind hierarchische, arbeitsteilige Strukturen verbunden. Die Küche bildet in diesen Fällen eine eigene Struktureinheit in einer komplexeren Organisation, die jedoch häufig einen marginalen Stellenwert im Gesamtgefüge einnimmt. Diese zugeschriebene Bedeutung der Küche und der Ernährung der Mitarbeiter wirkt sich dann auch auf das Budget und mögliche Zuschüsse durch das Unternehmen aus.

Um diesen Problemen zu begegnen, wurde über **Alternativen** nachgedacht. Diese wurden zum Beispiel darin gesehen, das Bio-Projekt mit verstärktem eigenem Engagement abzusichern und auf die Akzeptanz der Klientel zu bauen. In einem anderen Fall suchte der Küchenleiter auch externe Akzeptanz und Anerkennung für seine Bemühungen beim Bio-Einsatz. Mittels Auszeichnungen erhoffte sich der Entscheider, seine Position innerhalb der Organisation erheblich aufzuwerten. Alternative Überlegungen wurden auch dahingehend angestrengt, das Bio-Programm stärker in der zentralen Organisationsprogrammik zu verankern. Hierfür würden sich Motive der Mitarbeiterzufriedenheit und der Mitarbeitergesundheit anbieten. Die Thematik Ernährung könnte unter anderem auch im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements integriert werden.

Die angestrebten **Lösungen** bestanden in einigen Fällen in der Aufgabe des Bio-Angebots. So wurde in den Fällen, in denen das verantwortliche Küchenpersonal in den Ruhestand ging oder die Position innerhalb des Unternehmens wechselte, das Bio-Projekt eingestellt. Hier schafften die Akteure es aus eigener Kraft nicht, das Bio-Angebot zu verstetigen. In einem anderen Fall konnte in einem zweiten Versuch das Bio-Angebot programmatisch verankert werden. Der Einsatz von biologischen und anderen nachhaltigen Produkten ist heute zentraler Bestandteil der Unternehmensphilosophie. Diese Lösung eröffnet dann die Chance, gesunde Ernährung in einen weiteren Kontext zu stellen, der Anknüpfungspunkte für Themen wie Gesundheit, Wellness und Nachhaltigkeit bietet.

Die **Folge** dieser Lösung kann darin gesehen werden, dass die programmatische Verankerung wesentlich zu einer Sicherung und Verstetigung des Bio-Einsatzes beiträgt. Aber auch die Strategie der Einstellung des Bio-Programms hat Folgen für die Organisation. Sie stellt sich aus der Sicht der neuen Entscheider als eine Entlastung dar.

Belieferung

Die Entscheidung, Bio-Lebensmittel in der AHV anzubieten, stellte die verantwortlichen Akteure vor die Aufgabe, die entsprechenden Rohstoffe in Bio-Qualität zu beschaffen. Mit Ausnahme eines betrachteten Betriebs, der schon seit langer Zeit traditionell Bio-Produkte eingesetzt hat, war die Beschaffung von Bio-Rohwaren bei allen untersuchten AHV-Betrieben Anlass für Irritationen, es traten bei der Beschaffung Probleme auf. In Abhängigkeit der Lieferantensituation einerseits (externe Bedingungen) und des Bedarfs an Bio-Produkten in den Küchen andererseits (interne Bedingungen) ergaben hier sehr unterschiedliche Probleme. Je nach Vorstellungen über den Bio-Speiseplan, als Komponenten, Menüs, oder gesamter Produkte oder Produktgruppen in Bio-Qualität, stellte sich die Situation unterschiedlich, aber als grundsätzliches Problem dar. Lieferanten oder Erzeuger selbst gingen auf keine der AHV-Organisationen zu, um Bio-Produkte anzubieten und damit einen **Anlass** für die Bio-Verwendung zu geben. Es kam also kein Impuls der Anbieter zum Einsatz von Bio-Lebensmitteln in den betrachteten AHV-Betrieben.

Entsprechend der unterschiedlichen internen und externen Gegebenheiten wie regionale Lage, Art und Umfang der Organisation und der Küche sowie Zielpublikum waren auch die **Formen**, welche Probleme bei der Beschaffung annahmen, durchaus vielfältig. Häufig war der Einsatz von Bio-Lebensmitteln mit dem Anliegen verbunden, Bio-Produkte in hoher Qualität aus der unmittelbaren Region zu beziehen. Dies aber ist schon als eine Reaktion auf einen grundsätzlichen Vertrauensverlust gegenüber dem Lebensmittelmarkt zu werten. Dieser Vertrauensverlust übertrug sich unmittelbar vom konventionellen auf den ökologischen Lebensmittelmarkt aufgrund der als anonym empfundenen Standard-Bio-Produkte. Dies äußerte sich in häufig genannter Kritik am deutschen Bio-Siegel, welches als Minimum-Bio-Standard gesehen und nicht selten als unglaubwürdig kritisiert wurde. Hier wird deutlich, dass ein Fehlen regionaler, qualitativer oder persönlicher Verankerung bzw. Zuschreibung von Bio-Rohstoffen die Einkaufsverantwortlichen irritiert.

Die nachgefragte Qualität der Produkte – die insbesondere zwischen IV und GV unterschiedlich sein kann – hat grundsätzlich oberste Priorität, dann folgen andere Kriterien wie Regionalität, Erzeugerkontakt, Sorte oder Art der zu beschaffenden Produkte. Häufig sind die

Akteure nicht bereit, zu Gunsten der Bio-Qualität auf andere präferierte Qualitäten zu verzichten und hierbei Kompromisse einzugehen.

Die Beschaffung der Bio-Rohstoffe stellt aufgrund starker regionaler und saisonaler Schwankungen in Menge und Qualität einen erhöhten Aufwand dar bzw. erfordert ein zusätzliches Engagement. Die Lieferqualitäten der Lieferanten von Bio-Produkten waren für den überwiegenden Teil der Betriebe ebenfalls problembehaftet. Einhaltung von Lieferterminen, Produktqualitäten oder -mengen waren teils mangelhaft. Insbesondere der Naturkostgroßhandel wurde diesbezüglich sehr häufig und von fast allen Betrieben als irritierend wahrgenommen. Zudem stellen lange Vorbestellzeiten, fehlende Liefergarantie und für IV-Betriebe häufig auch die Mindestbestellmengen des Großhandels ein Problem dar. Auch wird aus Sicht der AHV-Akteure nicht ausreichend auf ihre spezifischen Bedürfnisse eingegangen. Deshalb wurden die traditionellen Bio-Akteure, im überwiegenden Fall der Naturkostgroßhandel, von den AHV-Akteuren des Öfteren als unprofessionell wahrgenommen. Große oder filialisierte Betriebe mit einheitlichen Bestell- und Speiseplänen finden die ihnen entsprechenden Strukturen der Belieferung im Bio-Sektor nicht vor, hier scheinen strukturelle Diskrepanzen (noch) nicht überbrückbar. Von großen Betrieben wird zudem präferiert, nur einen verantwortlichen Lieferanten zu haben, um die Transaktionskosten (für Bestellung und Koordination, Rechnungstellung sowie Reklamation) im eigenen Betrieb zu minimieren.

Die Anlässe und Formen der Irritationen, die zu den Problemen in der Beschaffung führten, sind aus den **Kontextbedingungen** der AHV-Betriebe heraus erklärbar. Dies betrifft vor allem die Annahme und das Selbstverständnis, dass Bio-Produkte in einer den konventionellen Marktmechanismen entsprechenden Lieferqualität bezogen werden können. Dies trifft ebenfalls auf die Umstände zu, dass über die nach EU-Öko-Verordnung definierten Bio-Qualitäten hinaus der Anspruch und das Selbstverständnis besteht, dass Bio-Produkte auch regionaler Herkunft sind und diese gegebenenfalls auch noch in beliebigen Mengen zur Verfügung stehen. Der organisationsinterne Kontext fordert damit neben den gesetzlich definierten Anforderungen an Bio-Lebensmittel eine besonders hohe Produktqualität und weitere Mehrwerte.

AHV-Akteure sind einen funktionsfähigen, wettbewerbsintensiven Lieferantenmarkt gewohnt. Wer nicht liefert, wird ausgetauscht. Aus diesem Kontext heraus ist es irritierend, auf einen Markt zu treffen, bei dem diese Gesetzmäßigkeiten so nicht zutreffen. Dies wird in den geographischen Gebieten noch verschärft, in denen das Bio-Lieferantennetzwerk noch nicht flächendeckend besteht oder nicht sämtliche benötigte Bio-Produkte von einem Lieferanten angeboten werden. Bei einigen Betrieben waren aus diesem Kontext heraus bereits Lerneffek-

te zu beobachten. Ihnen ist bewusst geworden, dass eine Notwendigkeit zur Eigeninitiative in der Beschaffung besteht.

Bei nicht wenigen Betrieben liegt der Fokus im Kontext des Bio-Einsatzes nicht zwingend auf Bio-Produkten (allein), sondern auf Alternativen zur konventionellen Lebensmittel-Wertschöpfungskette. Dem entsprechen auch Alternativen wie regionale oder integrierte Produktion, Fleisch aus artgerechter, bäuerlicher, „sympatisch-persönlicher“ Tierhaltung oder besondere handwerkliche Qualitäten.

Vielen AHV-Akteuren wurde klar, dass Bio nicht gleich Bio ist und neben konventionellen, mit Mehrwerten aufgeladenen Produkten auch die Entscheidung zwischen **Alternativen** wie regionalen, nationalen oder anonymem Bio-Produkten vom Weltmarkt getroffen werden muss – so diese Alternativen überhaupt in vollem Umfang verfügbar sind.

Werden der Aufbau von Kooperationen mit Erzeugern oder eine engere Zusammenarbeit mit Lieferanten für die Bio-Beschaffung als Alternativen wahrgenommen, so ist damit noch nicht sichergestellt, dass hierfür auch die Managementkapazitäten zur Verfügung stehen. Dies wiederum ist aber die Voraussetzung dafür, dass solche Alternativen realisierbar sind. Eine andere Möglichkeit besteht darin, den Betrieb „flexibel“ nach dem Bio-Lieferantenangebot zu richten. Konkret heißt dies beispielsweise, dass Bio-Obst im Speiseplan angekündigt wird und die Verfügbarkeit (oder der Preis) der einzelnen Obstsorten an diesem Tag die präferierte Obstart im Angebot bestimmen. Damit wird auch ein weiteres Problem der AHV im Bereich Bio deutlich: Sind die Betriebe bzw. Küchen zertifiziert und bieten Bio-Speisen an, sind sie auf zuverlässige Lieferung angewiesen, um wiederum ihre Gäste nicht zu enttäuschen. Damit ist Bio dann alternativlos geworden. Bei negativen Erfahrungen in einer solchen Situation wird die Alternative zur Verhinderung weiterer Probleme (mit dem enttäuschten Gast) die Einstellung der Zertifizierung und Kommunikation. Dies muss jedoch nicht die Beendigung des Bio-Einsatzes bedeuten, jedoch verändert sich der Betrieb dann vom formellen zum informellen Bio-Anbieter.

So ist festzustellen, dass nur wenige AHV-Akteure die Herausforderungen der externen Lieferantensituation wirklich angenommen und sich dieser gestellt haben. Um Bio-Lebensmittel mit den Mehrwerten wie beispielsweise regionale Herkunft für die AHV zu beschaffen, besteht die Notwendigkeit, ein Lieferantennetzwerk aufzubauen, zu koordinieren und zu pflegen. Auch der Preisabstand zwischen konventioneller und Bio-Ware, der insbesondere im Fleischbereich groß sein kann, sorgt bei der Beschaffung für Irritationen.

Manche AHV-Akteure erkennen, dass ihr hoher Anspruch an Bio keine Alternativen bietet als ein besonderes Engagement in der Beschaffung, um etwas „Besonderes“ zu bekommen. Auch die komplette Umstellung von Produkten oder Produktgruppen stellt eine Alternative dar, so selbige auch zuverlässig geliefert werden können. Um regionale Bio-Produkte in großen Mengen oder zu günstigen Preisen zu bekommen, stellt die saisonale Speiseplanung in bestimmten Erzeugungs- bzw. Lieferregionen eine attraktive Alternative dar. Treffen Strukturen großer AHV-Akteure auf kleine und mittlere Bio-Strukturen im Lieferantenmarkt, so steht hier zur Alternative, sich darauf einzulassen und zusätzlich zu engagieren, oder auf wenige, den Anforderungen entsprechende Bio-Produkte zu beschränken, die mittlerweile in der Regel konventionelle Anbieter liefern.

Lösungen zwischen den sich bietenden Alternativen hängen – wie auch die Probleme – stark mit der spezifischen internen und externen Situation zusammen. Der Vertrauensverlust in den konventionellen Lebensmittelmarkt konnte durch die bloße Beschaffung von Bio-Lebensmitteln nicht kompensiert werden, da dem System amtlicher Kontrollen Skepsis entgegengebracht wird. An die Stelle des Systemvertrauens trat dann der Bezug auf Personen. Die Beschaffung ökologischer Lebensmittel wurde bevorzugt mit regionaler Erzeugung verbunden. Insbesondere Direktbezug beim Erzeuger mit persönlichem Kontakt und den damit verbundenen Effekten der Transparenz, des Vertrauens und der Authentizität waren vielen Akteuren in Verbindung mit Bio-Rohstoffen wichtig. Produktqualität, regionale Herkunft und Spezialität der Produkte stellt für viele Akteure eine Voraussetzung für den Einsatz von Bio-Produkten dar.

Konventionelle Produkte, die Transparenz, persönlichen und regionalen Bezug bieten, stellen sich häufig als Lösungen dar, wenn Probleme in der Beschaffung von Bio-Produkten auftreten oder die beschaffbaren Bio-Produkte diese zusätzlichen Qualitäten und Werte nicht bieten. Dies trifft ebenfalls dann zu, wenn die Preisdifferenzen von Bio-Produkten gegenüber konventionellen Pendanten, die ebenfalls Mehrwerte versprechen, zu hoch sind. Die Wahl wird dabei nach Aufwand-Nutzen-Relationen gefällt: Liefert das Bio-Produkt die gewünschten Mehrwerte ex- oder implizit mit und ist der Aufpreis akzeptabel, wird Bio gerne der Vorzug gegenüber konventionellen Pendanten gegeben.

Sind die Zertifizierungsanforderungen nur schwer oder gar nicht in einem Betrieb zu realisieren oder eine Zertifizierung wird grundsätzlich abgelehnt, kann Bio bei entsprechenden Qualitäten auch weiterhin eingesetzt und bevorzugt werden. Damit wird dann auch die Einschränkung in Kauf genommen, dass die Bio-Qualität nicht kommuniziert werden kann.

Stehen die zum Aufbau und zur Pflege eines Lieferantennetzwerks benötigten Managementkapazitäten zur Verfügung, so ermöglicht dies den Akteuren, Bio-Produkte nach ihren Vorstellungen und Präferenzen zu beschaffen. Dies trifft insbesondere auf die regionale Beschaffung zu, die unter Beachtung von Saisonalität auch bei großem Mengenbedarf und beschränktem Budget eine interessante Lösung darstellen kann.

Mit zwei Ausnahmen waren Beschaffungsprobleme oder zu hoch ausfallende Bio-Aufpreise bei Fleisch Gründe dafür, Alternativen im Bereich artgerechter oder bäuerlicher Fleischerzeugung zu wählen. Ein Akteur hatte dagegen sehr positive Erfahrungen mit einem zuverlässigen und vergleichsweise günstigen Bio-Erzeuger und Lieferanten gemacht, dessen Fleischqualität von den Gästen hoch gelobt wurde.

Wenn die Zusammenarbeit mit dem Naturkostgroßhandel gut funktioniert, wird selbiger als Lieferant präferiert, da hier die Bio-Kompetenz als deutlich höher eingeschätzt wird. Allerdings war dies jedoch im seltensten Falle eine Lösung, da die Lieferqualität bzw. die Lieferbedingungen kaum befriedigend waren. Vielmehr vermeiden die meisten Akteure aufgrund der Probleme den Naturkostgroßhandel und finden entweder andere Kanäle wie konventionelle Lieferanten oder steigen aus ihrem Bio-Angebot sogar aus. Dennoch ist das Vertrauen in die Bio-Kompetenz der konventionellen Lieferanten bei der Mehrheit gering, wengleich der konventionelle Großhandel als Alternative in der Bio-Belieferung gewählt wird, weil dieser die AHV-spezifischen, nicht aber bio-spezifischen Bedürfnisse der Akteure erfüllen kann.

Insbesondere große AHV-Akteure verzichten auf den Bio-Einsatz, weil die Bio-Lieferanten nicht an ihre Strukturen anschließen können. Die Lösung kann dann auch in der Beschränkung des Angebots auf verpackte Bio-Produkte und Getränke liegen, was allerdings nicht nur für große AHV-Betriebe zutrifft.

Die **Folgen der Lösungen** bei der Beschaffung von Bio-Lebensmitteln führten tendenziell zu deren Reduktion. Dabei stellt die Beschaffung von Bio-Rohstoffen und -Produkten eine der wesentlichen Herausforderung bei der Verwendung von Bio-Lebensmitteln in den Küchen der AHV dar. Es bestehen relativ starke Abhängigkeiten von externen Bedingungen, wengleich durch interne Maßnahmen Wege zur Lösung der Herausforderungen gefunden werden können. Diese Lösungen müssen aber den Fortbestand der Organisationen sicherstellen, sodass die Beschaffungsprobleme im Zweifel eine Verstetigung von Bio verhindern können.

Die Kompensation des Vertrauensverlustes in die amtlichen Kontrollsysteme, auch des Biomarktes durch eine regionale Orientierung bei der Beschaffung stellt sich vor allem als eine

Ideologie heraus, die Substitutionsmaßnahmen von Bio-Produkten durch konventionelle aus der Region Vorschub leistet. Denn selbst wenn es grundsätzlich möglich war, regionale Bio-Produkte zu beschaffen, so bestanden dennoch saisonale und mengenmäßige Restriktionen. Bio wurde dann zu einer zusätzlichen Qualität, zu einer Option, die nicht zwingend erschien und anderen Qualitäten auch untergeordnet wurde.

So entscheiden sich nicht wenige Betriebe für regionale konventionelle Produkte, insbesondere wenn sie nicht zertifiziert sind und setzen dann gelegentlich Bio-Produkte ein. Auch ist die informelle Bio-Verwendung, insbesondere für anspruchsvolle Segmente, häufig eine Lösung. Bio ist dann nicht (mehr) kommunizier- und wahrnehmbar, aber es kann höchste Qualität verwendet werden, wenn die Akteure auf hochwertige Bio-Produkte Wert legen. Für einige Betriebe ist die Verwendung von ausschließlich verpackten Bio-Produkten eine Möglichkeit, Beschaffungs- und Zertifizierungsprobleme zu umgehen und so eine Problemlösung mit Bio auf niedrigem Niveau bei gleichzeitiger Stabilität der AHV-Organisation zu finden.

Gäste

Nicht in jedem Fall gaben die Reaktionen der Gäste den **Anlass** für eine Problemidentifikation. Vor allem im GV-Bereich aber gaben die Gäste durch ihre Nachfragen nach Bio-Angeboten direkten Anlass zum Einsatz von Bio-Produkten. Häufiger und im GV- und IV-Bereich gleichermaßen ging die Initiative dafür aber von den Küchenverantwortlichen selbst aus, sei es, indem sie auf Leitungsvorgaben, Initiativen von Verbänden oder das massenmedial allseits präsente Bio-Thema reagierten. Hier spielte vor allem eine unterstellte Affinität ökologisch erzeugter Produkte und Gesundheit eine Rolle. Die Impulse zum Einsatz von Bio-Produkten wurden in den untersuchten Küchen überwiegend zur Leistungssteigerung bei der Qualität der Speiseangebote genutzt. Damit wurde aber auch wenigstens implizit ein Anspruch an die Gäste mitformuliert, sollten diese doch die Leistungssteigerung durch ihren Zuspruch goutieren. Schon bei der Identifikation des Problems wurden somit Zielkoordinaten für deren Bewältigung mitbestimmt. Wurden die Anlässe auf externe Faktoren wie Veränderungen der Gästestruktur oder gesellschaftliche Trends zugerechnet, erschien das Problem primär als Veränderungsaufgabe in der Küchenorganisation. Rechneten die Entscheider die Anlässe für die Problemformulierung jedoch der Küchenorganisation zu, indem es sofort um Qualitätssteigerungen, Leistungserweiterungen wie etwa Ernährungsaufklärung oder Beiträge zu Nachhaltigkeit und Umweltschutz ging, wurden die Lösungsbedingungen extern bei den Gästen verortet.

Dementsprechend nahm das Problem **Formen** an, deren Lösungsmöglichkeiten organisationsintern oder -extern verortet wurden. In den untersuchten AHV-Betrieben aber wurde vor allem eine Diskrepanz zwischen Interesse und Engagement erkannt, wenn der Zuspruch zum Bio-Angebot nicht ausreichte oder gar ausblieb. Häufig wurde festgestellt, dass die Gäste auf die höheren Preise für die Bio-Angebote sensibel reagierten und deshalb die konventionellen wählten. Weiter wurde festgestellt, dass die Gäste kaum über adäquates Ernährungswissen verfügen und ebenfalls nur vage Vorstellungen von der Bedeutung der Bio-Qualität der Angebote haben. Hier spielt der Verweis auf die Mentalität und überkommene Essgewohnheiten der Gäste eine große Rolle. Kleinere Portionen der Speisen sowie unstandardisierte Größe und Erscheinung der Bio-Produkte, etwa beim Obst und Fleisch, begegneten die Gäste mit Unverständnis. Stattdessen verlangen sie überwiegend vor allem in der GV ungesunde, fette Speisen wie den unumstrittenen Favoriten Currywurst mit Pommes. Hier spielt in den Augen der Küchenverantwortlichen auch eine tradierte Geringschätzung des Essens eine große Rolle. Diese wie auch Sparsamkeit werden dabei als quasi ethnische Merkmale herausgestellt. In einigen Fällen führte die unterschiedliche Annahme des Bio-Angebots zu einer Aufteilung der Gästeklientel in Segmente. Die Gastronomen unterschieden nun gute von normalen Gästen, deren differenzierte Ansprache sich als ein neues Problem herausstellte. Dabei kamen immer auch strukturelle Probleme ins Spiel, die den Erfolg des Einsatzes von Bio-Produkten gefährdeten, weil durch mangelnde Leitungsunterstützung oder Zertifizierungsaufgaben die Kommunikation der Bio-Angebote gegenüber den Gästen erschwert wurde.

Dabei wird der Misserfolg von den Verantwortlichen auch immer auf **Kontextbedingungen** bezogen. Als besonders relevant für den Gästebereich wurde dabei eine angespannte wirtschaftliche Lage oder auch Neuregelungen im Gaststättengewerbe, nämlich die Nichtraucherbestimmungen seit 2008, für den ausbleibenden Zuspruch angesehen. Weiterhin wurde auf eng gezogene Grenzen des Küchenbudgets im GV-Bereich hingewiesen, weil diese eine adäquate Bewerbung der Bio-Angebote verhinderten.

Um dem Problem des mangelnden Zuspruchs zum Bio-Angebot durch die Gäste zu begegnen, wurden verschiedene Maßnahmen ergriffen. Dabei wurde teils auf schon eingeführte zurückgegriffen, teils wurden neue ausprobiert. Auf diese Weise wurden lösungsrelevante **Alternativen** bestimmt, um mögliche Wege aus der kritischen Situation des Bio-Angebots zu finden. Dabei wurde bevorzugt das Instrument der Kundenbefragung eingesetzt. Allerdings wurden von den Verantwortlichen überwiegend Zweifel am Informationswert dieser Umfragen geäußert, ohne dass dies jedoch Konsequenzen für die Nutzung des Instruments hatte. Umfragen scheinen darum für viele untersuchte Fälle bei der Identifikation von Lösungsalternativen

alternativlos zu sein, selbst dann, wenn sie offensichtlich als nutzlos erfahren werden. Bio-Angebote wurden häufig in thematische Aktionen eingebunden oder als Sonderangebote den Gästen offeriert. So wurden unter anderem Verkostungen von Bio-Weinen und auch von Bio-Ölen durchgeführt. Solche Aktionen stießen jedoch schnell an Kostengrenzen, wenn die Preissensibilität der Gäste nicht verändert werden konnte. Auch wurden Überlegungen zur verstärkten Kommunikation der Bio-Angebote durch graphische Werbemaßnahmen angestrengt, wobei auch hier die antizipierten oder tatsächlichen Kosten problematisch bemerkt wurden. Andererseits wurden gerade im Zusammenhang mit den Aktionen Verknüpfungen des Bio-Themas an schon eingeführte und für die Gäste sinnfällige Themen gesucht. Des Weiteren erschien es den Verantwortlichen vor allem im GV-Bereich für die Verbesserung des Gästezuspruchs notwendig, auch mehr Leitungsunterstützung einzufordern.

Im Gästebereich wurden **Lösungen** für das Problem der mangelhaften Annahmen der Bio-Angebote realisiert, die sich im Wesentlichen nach einer Forcierung oder einer Rücknahme des Bio-Themas unterschieden. Schon bei der Einbindung des Bio-Angebots in bereits eingeführte Aktionen wurden Motivkoalitionen hergestellt. Dabei wurde das Thema Bio vor allem mit dem Thema Gesundheit verknüpft. Jedoch beeinflusst durch Probleme bei der Zertifizierung und der Beschaffung wurden verstärkt Regionalität, Handwerklichkeit sowie Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit der ökologischen Qualität der eingesetzten Produkte thematisiert. Diese und weitere Themen wie Saisonalität und Fairness schlossen sich in der Kommunikation zu einem Attribut-Syndrom der Natürlichkeit (Rückert-John 2010) zusammen. Dabei rückt die ökologische Qualität der Produkte in den Verweisungskreis gleichwertig ein, wodurch dieses Attribut austauschbar und unter Umständen verzichtbar erscheint. Tatsächlich ließen sich in der Perspektive der Gastronomen mit den anderen Attributen des Natürlichkeitssyndroms die Gäste in der Kommunikation wesentlich besser für das Angebot engagieren. Sofern das Bio-Angebot also an andere Themen gekoppelt wurde, konnte dadurch die Gästekommunikation entlastet werden. Jedoch wurde die ökologische Qualität dadurch in der Kommunikation und dann auch in der Wahrnehmung der Gäste zunehmend marginalisiert. Die eingesetzte ökologische Produktpalette wurde damit zunehmend prekär. Das zeigte sich zum Beispiel in einem Fall in der Reduktion des Angebots kompletter Menüs, wovon aktuell lediglich die Bio-Kartoffel übrig blieb. Auch der Verzicht auf die Ausweisung der Bio-Qualität entlastet auf der einen Seite die Gästebeziehung. Auf der anderen Seite zeigt sich aber im Ersatz der Bio-Zertifizierung durch solche wie SlowFood oder Eurotoques auch immer die Gefahr einer Reduktion im Umfang der eingesetzten Bio-Produkte. Die Rücknahmen des Bio-Themas bedeutet nicht schon die Einstellung von Bio-Angeboten, jedoch geht damit

immer eine Reduktion des Umfangs dieser Angebote einher. Bio-Produkte gehen dann fast vollständig in andere Qualitätsbezüge wie Regionalität oder Handwerklichkeit auf, weshalb auch leicht auf Bio-Produkte verzichtet werden kann. Diese Lösung ist häufiger im IV-Bereich anzutreffen. Für den GV-Bereich ist hingegen öfter eine Forcierung des Bio-Themas festzustellen. Diese beginnt mit der stärkeren Unterstützung der Küchen durch das übergeordnete Organisationsmanagement. Dabei wird der Einführung der Bio-Angebote ein größerer sachlicher und zeitlicher Rahmen eingeräumt und deren Präsenz deutlich verstärkt. Jedoch mangelt es dann häufig an Personalressourcen, um den Rahmen auch auszufüllen. Eine weitere Lösung bestand darin, den Preis für das Bio-Angebot durch Quersubventionierung dem konventionellen anzunähern oder die Preisunterschiede gar ganz einzuebnen. Gerade diese Lösung stellt sich als ein Hybrid heraus, mit dem der Gästezuspruch gerade zum Bio-Angebot nicht zu sichern ist. Zwar wird hier die Preissensibilität der Gäste ausgehebelt, jedoch verschwindet damit häufig überhaupt die Differenz zwischen konventionellen und Bio-Angeboten, sodass auch hier der Verzicht nahe liegt, wenn anderweitige Gründe für die Bio-Angebote von der Organisation nicht mehr mitgetragen werden. Die Lösungen im Gästebereich hatten daneben häufig auch noch einen weiteren Agenda-Punkt, nämlich den der Herstellung adäquater Anerkennungsverhältnisse zwischen Gastronom und Gast. So wurde über die Motivkoalition des Bio-Themas mit dem der Gesundheit und vor allem der Nachhaltigkeit seitens der Gastronomen Ernährungsaufklärung betrieben. Der sich im Bio-Angebot häufig auch ausdrückende qualitative Selbstanspruch der Köche verlangt nach der Resonanz der Gäste. Dabei ist auf Seiten der Gastronomen häufig eine Anspruchsexpansion zu beobachten, die insbesondere die kulinarische Kompetenz der Gäste verlangt und – soweit diese nicht vorhanden ist – tendenziell durch pädagogisierende Aufklärungsarbeit aufzubauen versucht. Dafür werden dann eben die Themen- und Motivkoalitionen in der Gästekommunikation genutzt. Dies reicht von Hinweisen in Speisekarten über kostenlose, aber offensiv vorgetragene diätische Beratungsangebote über kulinarische Schulungsangebote. So verändert sich die Beziehung zwischen Gastronom und Gast tendenziell zu einer moralischen Verpflichtung. Dabei ist der Gast jedoch im Vorteil: Er kann, sofern die Anspruchshaltung ihm gegenüber überzogen erscheint, das Etablissement wechseln. Der Koch aber muss an seinem Herd verweilen und weiterkochen, solange er kann (John und Rückert-John 2009, Rückert-John und John 2010).

Letztlich konnte in keinem der untersuchten Fälle ein Erfolg der Lösungen bezüglich der Verstetigung des Einsatzes von Bio-Produkten verzeichnet werden. Als **Folge der Lösung** blieb der Zuspruch der Gäste entweder trotzdem aus oder er stellte sich gerade nicht aufgrund des Bio-Angebotes ein. Trat das Bio-Thema in der Gästekommunikation zugunsten anderer in den

Hintergrund, wurde die Position der Bio-Produkte tendenziell geschwächt, was im rückläufigen Umfang deutlich wurde. Aber auch die Thematisierung des Bio-Einsatzes zeitigte im ersten Anlauf der Nutzung von ökologischen Produkten in den untersuchten AHV-Betrieben keine Verstetigungstendenzen. Die Gäste verstanden die Bio-Angebote im Zusammenhang mit den werbenden Aktionen weiterhin nur als ein Zusatzangebot, das man unter Umständen schätzt, aber nicht ständig erwartet. Diese Haltung illustriert auch die Skepsis der Gastronomen gegenüber dem Instrument der Gästebefragung, bei der Interesse geäußert wird, dieses sich aber nicht im Abverkauf manifestiert. Das Bio-Angebot wurde darum immer reduziert oder ganz eingestellt.

Externe Faktoren

Neben den beschriebenen Hauptfeldern externer Faktoren waren noch weitere für die Verwendung von Bio-Lebensmitteln in AHV-Betrieben relevant. Diese hatten ebenfalls Einfluss auf Ausprägung, Verlauf und Erfolg bzw. Misserfolg. Sie können damit ebenfalls Hemmnisse und Probleme sowie Chancen für eine Verstetigung der Verwendung von Bio-Lebensmitteln in der AHV darstellen. Dabei handelt es sich um Initiativen zur Förderung des Bio-Einsatzes in der AHV oder zur Stärkung regionaler ökologischer Lebensmittelwertschöpfungsketten unter Einbezug von AHV-Betrieben, um kommunale Vorgaben über den Anteil von Bio-Lebensmitteln in Kantinen für kommunale Angestellte und Schulen sowie um die Bio-Zertifizierung von Küchen. Diese Bereiche sollen im Folgenden kurz skizziert werden.

Initiativen zur Förderung regionaler Bio-Wertschöpfungsketten oder zur Erhöhung der Verwendung von Bio-Produkten in der AHV waren für einige Betriebe Anlass oder wenigstens Verstärker für ein Bio-Engagement. Die Initiativen gingen überwiegend von Naturschutz- oder Umweltverbänden, ökologisch orientierten Vereinen, Institutionen zur Vermarktungsförderung im Rahmen regionaler Umweltprogramme oder gemeinschaftlicher Zusammenschlüsse solcher Organisationen aus. Für Gemeinschaftsverpfleger war dies teilweise mit der Ausschreibung eines Wettbewerbs hinsichtlich nachhaltiger oder regionaler Küchenkonzepte verbunden.

Die Beteiligung und Einbeziehung der AHV-Betriebe und -Akteure wirkte in jedem Fall motivierend. Es wurden damit Impulse für das persönliche Engagement der Küchenverantwortlichen gegeben. Teilweise wurde auch erst dadurch die Leitungsebene großer Organisationen auf die Leistungen im Küchenbereich aufmerksam, was zumindest moralische Unterstützung des Engagements im Verpflegungsbereich zur Folge hatte.

Es konnten auch Akteure in der Wertschöpfungskette Lebensmittel durch solche Initiativen zusammengeführt werden. Das Zusammenbringen der AHV-Verantwortlichen mit regionalen Bio-Erzeugern und -Lieferanten stellte teils eine attraktive Alternative zur bisherigen, häufig unzureichenden Liefersituation dar. Allerdings waren diese Initiativen nicht immer nachhaltig angelegt beziehungsweise nicht in der Lage, einen nachhaltigen Einsatz von Bio-Lebensmitteln sicherzustellen. So wurden auch Enttäuschungen erlebt, wenn AHV-Akteure feststellen mussten, dass die Initiative bei den anderen Beteiligten, wie Landwirten, Verarbeitern und auch Gästen, „einschläft“, hier das eigene Engagement ins Leere läuft und letztlich keine Anchlüsse im Beschaffungs- oder Gästebereich findet. Die Initiativen oder Aktionen waren für die AHV-Betriebe aber in der Kommunikationspolitik hilfreich. Die Öffentlichkeitswirkung, auch zur Information und Aufklärung der Gäste, kann als wichtige Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit und Gästekommunikation angesehen werden und stellt eine gute Alternative und Ergänzung zu den betriebseigenen Kommunikationsmaßnahmen dar.

Insgesamt können solche Initiativen als Impulsgeber und zur Motivation durchaus zur Etablierung und auch Verstetigung von Bio-Lebensmitteln in der AHV beitragen. Sie sprechen GV-Betriebe stärker an und dienen hier eher als Unterstützung zur Etablierung eines Bio-Programms auf niedrigem oder mittlerem Niveau, was jedoch über die Größe der Einrichtung bzw. Anzahl der Bio-Speisen wiederum einen Effekt für die Förderung des ökologischen Landbaus erzielen kann. Es ist wichtig, diese Initiativen und Aktionen so zu planen, dass sie nicht nach kurzer Zeit im Sande verlaufen und die AHV-Akteure dann wieder zu früh auf sich allein gestellt sind.

Mitunter werden durch die öffentliche Hand auf kommunaler Ebene Vorgaben zum Anteil der Bio-Rohwaren am gesamten Wareneinsatz in entsprechenden GV-Betrieben gemacht. Dies betrifft die Bereiche Schulverpflegung und kommunale Betriebsverpflegung. Diese Vorgaben sind teilweise erst Anlass für die Verwendung von Bio-Produkten in diesen Küchen, können aber auch einen bereits bestehenden Einsatz von Bio-Produkten betreffen.

Stellen die Vorgaben für GV-Betriebe den Anlass für einen Bio-Einsatz dar, so gilt es, hierbei die Möglichkeiten zu beachten, die den AHV-Betrieben gegeben sind. Irritierend war hierbei, wenn keinerlei zusätzliche finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt wurden, da die Küchen sich im Einkauf der Bio-Rohwaren mit höheren Preisen konfrontiert sahen. Zudem stellen sich mit dem Einsatz von Bio-Lebensmitteln Veränderungen im betrieblichen Kontext der Küchenabläufe dar, die personelle und finanzielle Ressourcen in Anspruch nehmen. Sehen sich die AHV-Betriebe bei der Umsetzung der Vorgaben ohne weitere Unterstützung alleine

gelassen, sind Lösungen im Sinne des Bio-Einsatzes und seiner Verstetigung für die AHV-Betriebe nur schwierig zu finden. Beispielsweise kann dies dann dazu führen, dass zwar ein Mindestanteil an Bio-Produkten eingesetzt wird, sich dieser aber aufgrund der geringen Gestaltungsspielräume nicht angemessen etablieren kann. Dies wird daran deutlich, dass sich die Küchen nicht zertifizieren lassen und damit lediglich informell Bio-Produkte einsetzen. Die eingesetzten Produkte beschränken sich dann je nach Kalkulationsgrundlage beispielsweise auf ein günstig zu beschaffendes Bio-Produkt, welches aufgrund seines Volumens – so die Kalkulationsgrundlage Mengen- und nicht Geldeinsatz ist – attraktiv zur Erfüllung der Vorgaben erscheint. Werden solche Vorgaben ohne zusätzliche Unterstützung gemacht, kann sich dies auf die betroffenen Personen in den Küchen als demotivierend auswirken, weil Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume stark limitiert werden.

In einem Fall wurden in der Schulverpflegung ausschließlich Bio-Speisen angeboten. Die Einführung der kommunalen Vorgabe, mindestens einen niedrigen, zweistelligen Anteil an Bio-Rohstoffen zu verwenden, wurde mit einem geringen Essenspreis verknüpft. Damit war es dem Anbieter aufgrund der niedrigen Essenspreise nicht mehr möglich, sein hohes Bio-Niveau zu halten. Die Küche sah sich gezwungen, für den angebotenen Preis Bio-Rohstoffe gegen preisgünstigere konventionelle Rohstoffe auszutauschen, um die Wirtschaftlichkeit zu gewährleisten. Damit wirkte die politische Vorgabe kontraproduktiv dahingehend, dass der Bio-Anteil verringert wurde.

Die seit 2003 obligatorische Bio-Zertifizierung der Küchen war nicht selten mit Irritationen und Problemen behaftet, insbesondere bei Betrieben, die bereits vor 2003 Bio-Produkte verwendet und dies auch kommuniziert hatten. Auffällig war bei den Interviews, die ab 2009 und damit nach Inkrafttreten der neuen EU-Bio-Verordnung durchgeführt wurden, dass im Unterschied zur Feldphase bis Ende 2008 kaum mehr Probleme hinsichtlich der Zertifizierung durch die Interviewpartner genannt wurden. Dies kann als Hinweis darauf aufgefasst werden, dass die Revision der Verordnung im Sinne der AHV-Akteure ausgefallen ist und insbesondere die Produkt-Zertifizierung in der GV einen förderlichen Faktor darstellt.

Hatten die Betriebe Bio-Produkte schon vor 2003 eingesetzt, fühlten sie sich durch die Einführung der Zertifizierungspflicht und insbesondere deren Durchführung nicht selten irritiert. Hierbei spielte auch die Art und Weise, mit der Behörden und Zertifizierer auf die Küchenverantwortlichen zugehen, eine Rolle. Denn in ihren Küchen fühlen sich die jeweils Verantwortlichen als Hausherrn und zudem hatten sie teils jahrelange Erfahrungen und Kompetenzen im Einsatz von Bio-Produkten erworben. Das Motto „der Ton macht die Musik“ wurde anscheinend von Behörden und Zertifizierern hierbei teilweise nicht beachtet. Vielmehr wur-

de von einem Auftreten in „Polizeiattitüde“ berichtet. Diese Umstände führten so weit, dass einige Küchenverantwortliche sich weigerten, ihre Küchen zertifizieren zu lassen und lieber auf die Kommunikation der Bio-Qualitäten verzichteten.

Die Kosten der Zertifizierung wurden teilweise als hemmend bezeichnet, wenngleich dies in GV-Betrieben eher als marginaler Faktor zu interpretieren ist. Denn die Bio-Zertifizierung ist in diesen Betriebsformen eine unter mehreren solcher Maßnahmen und kann mit vergleichsweise geringem zusätzlichem Aufwand, beispielsweise vom Qualitätsmanagement, erledigt werden. Hier spielte vielmehr die Zuverlässigkeit der Bio-Lieferanten eine Rolle. Denn wenn die Betriebe zertifiziert sind und entsprechende Bio-Speisen im Speiseplan ankündigen, befinden sie sich in einer „locked-in“ Situation: sie müssen nun Bio verwenden, bekommen es aber nicht geliefert.

Sowohl für GV- als auch für IV-Betriebe spielten benachteiligte oder weniger qualifizierte Mitarbeiter bei der Einhaltung der Zertifizierungsvorschriften eine Rolle. So wird solchen Mitarbeitern nicht zugetraut, die Vorschriften unter Garantie einhalten zu können. Die Verantwortlichen sehen sich deshalb nicht in der Lage, die Einhaltung der Vorschriften mit Sicherheit garantieren zu können und verzichten dann lieber auf das Zertifikat. Auch hier kann die Produktzertifizierung einen möglichen Ausweg anbieten, der aber wiederum an bestimmte Bedingungen geknüpft ist.

Für kleine IV-Betriebe stellt der Aufwand der Dokumentation eine überproportionale Belastung dar. Der Bio-Einsatz muss hier ein bestimmtes Niveau erreichen, ab dem sich Zertifizierung und zusätzlicher Aufwand auch monetär rechnen. In diesen Betriebstypen spielen die Größe der Küchen- und Lagerräumlichkeiten für die Zertifizierung ebenfalls eine Rolle. Denn teils müssen Produkte getrennt von konventionellen Waren gelagert und zubereitet werden, wofür zusätzlicher Küchen- und Lagerraum notwendig ist.

Wie bereits zum Thema Beschaffung ausgeführt und auch in der Literatur erwähnt, gibt es immer noch viele Küchen in der AHV, die Bio-Lebensmittel verwenden, aber dennoch nicht zertifiziert sind und somit lediglich informell Bio-Speisen anbieten können. Die Revision der EU-Öko-Verordnung für den Bio-Einsatz in der AHV kann in Zukunft eine förderliche und positive Auswirkung im Sinne des formalen Bio-Einsatzes in der AHV haben.

Fazit

Als kurzes Fazit ist darauf hinzuweisen, dass sich die Bewertung dieser Befunde notwendigerweise unterschiedlich aus Sicht der Zielsetzung der Verstetigung des Einsatzes ökologischer Lebensmittel und der Organisation darstellt. Die in den jeweiligen Organisationsberei-

chen gefundenen Lösungen stellen sich als unbefriedigend für das empirische Ausgangsproblem dar. Jedoch muss auch festgehalten werden, dass die Lösungen als Erfolg für die Organisationen selbst zu werten sind, weil diese weiter als AHV-Einrichtungen bestehen konnten. Erst so konnten eine Reihe von diesen inzwischen erneute Versuche zur Etablierung von Bio-Angeboten trotz nur mäßigen Gästezuspruchs unternehmen. Nur da, wo ökologische Lebensmittel vom Mittel zum Zweck der Speiseproduktion selbst ins Zentrum des Organisationsprogramms aufrückten und damit zum Selbstzweck wurden, mussten die Unternehmen – hier in drei Fällen ökologisch betriebener Gastronomie – per Insolvenz ihre Existenz beenden. Dies gilt es für die Strategievorschläge zu beachten.

4.4 Strategien als Planungshilfe für Entscheider der AHV

Als Strategien werden im Folgenden keine simplen Handlungsanweisungen dargestellt. Als solche müssen sie in jedem Fall unterkomplex bleiben. Sie würden dann nämlich wie Best-Practice-Beispiele nur einen kleinen Ausschnitt möglicher, aber nicht notwendiger Problemlösungs-Relationen präsentieren, die sich nur in den Fällen, aus denen die Best-Practice-Beispiele gewonnen wurden, bewährt haben. Insofern sind hier gerade keine auf andere Organisationen übertragbare Erkenntnisse zu erwarten. Statt dessen müssen Strategieempfehlungen auf einer abstrakteren Ebenen als Verhaltensweisen dargestellt und mittels konkreter Bezüge erläutert werden, wie sie aus den untersuchten Fällen zum gescheiterten Einsatz ökologischer Lebensmittel in Organisationen der AHV gewonnen wurden. Die Strategien sind dann hoch aggregiert und funktionieren nicht mehr als Suggestion unmittelbar praktischen Wissens. Stattdessen treten sie deutlich als Informationen in Erscheinung, die aber gerade wegen ihres aggregierten Niveaus auf die jeweils spezifischen und von jeder Analyse nie vollständig auflösbaren Vielfalt realistischer Möglichkeiten bezogen werden können. Erst indem relevante Informationen auf konkrete Kontexte bezogen werden, können jene in immer spezifisches und darum handlungs- und entscheidungsrelevantes Wissen transformiert werden (Willke 2002, S. 55). Insofern geht es bei den präsentierten Strategien um Empfehlungen, die die Adressaten in die Lage versetzen, Entscheidungen begründet und zielgerichtet zu treffen und umzusetzen. Die Strategien sind nicht schon selbst ein Plangerüst, sondern eine Hilfe zur Erstellung eines Plans, der immer nur so gut ist, wie er spezifisch auf die tatsächlichen organisationalen Belange zugeschnitten ist. Anhand der bereichsbezogenen Konkretisierungen wird die Anwendung der im Folgenden dargestellten strategischen Planungshilfe beispielhaft erläutert.

Die strategische Planungshilfe richtet sich an die unmittelbar verantwortlichen Entscheider der Küchenbereiche in den Organisationen der AHV. Damit ist das Management, also die Leitungsebene der Küchenorganisation hinsichtlich differenzierter, bereichsspezifischer Rol-

len angesprochen. Primäre Bezugsebene der strategischen Planungshilfe ist hier also der allgemein gültige Entscheidungsprozess über die Probleme und deren Lösungen. Die Planungshilfe ist dabei an der zeitlichen Folge der Etappen des Entscheidungsprozesses orientiert. Diese zeitliche Folge wird für die Darstellung der strategischen Planungshilfe als universal und darum als gleich hinsichtlich der sachlichen Bezüge auf die Organisationsbereiche angenommen.

Zwei allgemeine Fragestellungen treiben diese Entscheidungen an. Zunächst geht es um die Frage nach dem Problem, das heißt um die Identifikation eines Problems und so um die **Problemgenerierung**. Die Identifikation eines Problems ist immer eine Auswahl aus anderen möglichen Problemen und somit auch eine Entscheidung. Was im funktional-analytischen Vergleich als Anlass für das Problem erschien, muss für die strategische Planungshilfe als *Ablaufstörung* thematisiert werden. Wird diese Störung als relevant wahrgenommen, geht damit eine Wertung der Quellen einher. Diese Quellen gilt es dann weniger als Störungsherd denn als Informationsmöglichkeit aufzufassen. Die Informationen müssen anschließend den betroffenen Bereichen zugeordnet werden, um daraufhin eine problembezogene *Zielbestimmung* ansetzen zu können. Im Vergleich erschien dieser Punkt als die Form, die das Problem jeweils bei den untersuchten Fällen annahm. Von hier aus wird die Einschätzung der *Anforderungen an die Umsetzung* des Ziels nötig. Dabei kommt der Verweis auf den Kontext des Problems, wie er sich in den untersuchten Fällen darstellte, zum Ausdruck. Die Organisation verfügt immer über spezifische Potenziale, die unterschiedlich bei der Festlegung eines Problems in Anspruch genommen werden und über die Nutzung der Optionen entscheiden, die sich für die Organisation durch ein Problem eröffnen.

Erst wenn das Problem klar herausgestellt wurde, kann daraufhin eine Lösung festgelegt werden und so eine Problemlösung erfolgen. Diese **Problemlösung** muss geplant werden. *Planung* bedeutet die Auswahl aus einer Vielzahl möglicher Maßnahmen entsprechend der formulierten Umsetzungsanforderungen und notwendigen Ressourcen. Dies zeigte sich in der Vergleichsperspektive als Versuche mit verschiedenen Alternativen. Mit der Planung wird letztlich daraus ausgewählt und bestimmt, wodurch, auf welche Weise und wann das Problem als gelöst gelten soll. Die *Durchführung der Maßnahmen* zur Problemlösung muss durch weitere Entscheidungen begleitet werden, mit der die Effizienz der eingesetzten Mittel bei der Zielerreichung überprüft wird. Dieser Punkt erschien im Vergleich als die letztlich umgesetzte Lösung. Schließlich gilt es, die Erfüllung der Zielsetzung in einer *Evaluation der Maßnahmen* zu prüfen, was häufig zu einem neuen Zyklus von Problemgenerierung und Problemlösung führt und in der Vergleichsperspektive bei den Fällen als Folgeprobleme dargestellt wurde.

Die temporale Verkettung von Problemgenerierung und Problemlösung, wie sie durch den Entscheidungsprozess erzeugt wird, gibt für die strategische Planungshilfe die primäre Stufenordnung vor. Diese ist die Grundlage für die bereichsspezifische Ausformung der problembezogenen Entscheidungskette. Doch weist die Entscheidungskette immer über den fokussierten Bereich hinaus, sodass sich ein interdependentes Beziehungsgeflecht zwischen verschiedenen Bereichen einstellen kann. Diese Interdependenzen aber sind als spezifisch für jede Organisation anzunehmen und darum immer konkret mittels der strategischen Planungshilfe zu bestimmen. Der Entscheidungsprozess gibt damit eine primäre Stufenordnung von Problemidentifikation und Problemlösung vor, die für die konkreten Bereiche verschieden ausformuliert werden. Auf dieser Grundlage ist dann aber erst eine weitere Problemstufenordnung planerisch zu entwerfen, bei der eben die Interdependenzen der relevanten Organisationsbereiche bestimmt werden.

Weil die Ausgestaltung der Organisationsbereiche und deren konkrete Interdependenzen für jeden Fall als spezifisch anzunehmen sind, können die mit der strategischen Planungshilfe erzeugten Relationen von Problem und Lösung nie für jegliche Fälle notwendig, sondern immer nur kontingent sein. Die Kontingenz der Relation, die für jeden möglichen Fall immer eine besondere Form annimmt, gibt im Vergleich Auskunft über den Möglichkeitsbereich der Entscheidungen. Die Richtigkeit der Entscheidungen ist dabei immer abhängig von der spezifischen und damit unwiederholbaren und unübertragbaren Lage der jeweiligen Fälle. Es können also keine allgemein gültigen, richtigen Entscheidungen empfohlen werden. Darum geht es bei der strategischen Planungshilfe um die Versorgung des Entscheidungsprozesses mit Reflexionsmöglichkeiten, sodass letztlich immer gute Gründe für die Entscheidungen gegeben und einsichtig sind.

Die strategische Planungshilfe wird im Folgenden entlang des problemorientierten Entscheidungsprozesses nach Problemidentifikation und Problemlösung präsentiert. Diese werden dann mittels der Bereichsspezifikation erläutert. Die dort beispielhaft aufgezeigten Problemlösungs-Relationen weisen darüber hinaus auf mögliche Verknüpfungen zu anderen Bereichen.

Der Entwurf und die Darstellung der strategischen Entscheidungshilfe beruht dabei einerseits auf den Analyseergebnissen der Falluntersuchungen. Andererseits konnte die Formulierung der strategischen Entscheidungshilfe von den Rückmeldungen zu den Analyseergebnissen und dem Entwurf einer Planungshilfe auf dem im Mai 2010 veranstalteten Workshop mit Praktikern, Entscheidern und Beratern im AHV-Bereich profitieren. Hier wurden die Projektergebnisse vorgestellt und in der Diskussion durch die anwesenden Akteure des Untersuchungsfel-

des evaluiert. Deren Anregungen konnten so unmittelbar Eingang in die hier vorgelegte Darstellung finden, die darüber hinaus Teil des Inhalts einer CD-ROM für die Workshopteilnehmer und Interviewpartner ist.

Problemgenerierung

4.4.1 A. Störungen können Chancen sein!

1 Störungen des routinierten Ablaufs sind aufmerksam zu registrieren.

Im alltäglichen Betrieb der Küchenorganisationen kommt es andauernd zu Störungen. Allein solche Störungen geben den Anlass für Veränderungen des routinierten Ablaufes des Betriebs in AHV-Organisationen. Alle Bereiche sind auf solche Störungen hin zu beobachten. Dabei ist davon auszugehen, dass diese externe Quellen haben, also nicht unmittelbar ihre Ursache in der Organisation oder der Küche. Solche externen Quellen sind in der Regel bereichsspezifisch mit der Organisation gekoppelt. Wichtig ist, dass es immer genügend personale Kapazitäten gibt, solche Störungen zu registrieren. Störungen beziehen sich dabei nicht allein auf negative Ereignisse. Vielmehr bezeichnet der Ausdruck „Störung“ die Nichterfüllung der Normalerwartungen, weshalb nicht nur der überraschende Misserfolg, sondern auch der Erfolg als Störung registriert werden muss, mit dem niemand gerechnet hat.

Im Gästebereich sollten dauerhafte Ansprachemöglichkeiten vorhanden sein. Als passive Instrumente bieten sich Rückmeldemöglichkeiten für die Gäste an, wie Briefkästen, Meinungsbücher, Blogs auf Inter- oder Intranetpräsentationen. Solche Instrumente wurden häufig in den untersuchten Fällen den Gästen zur Verfügung gestellt, aber nur wenig genutzt. Darum müssen auch aktive Instrumente angewandt werden, wie Gästebefragungen und die direkte Ansprache der Gäste. Weitere Möglichkeiten, die Gäste zu engagieren, sind vor allem kritisch für Einrichtungen im GV-Bereich, wie Mensen und Betriebskantinen. Hier ist zum Beispiel eine Institutionalisierung von Ausschüssen oder Arbeitskreisen mit klaren Regeln zu überlegen. Dabei muss zwischen Verpflegungsleitung und -personal sowie Gästen hinsichtlich Aufgaben und Erwartungen unterschieden werden, wobei jedoch die immer begrenzten Kapazitäten beachtet werden müssen. In ähnlicher Weise kann eine Störung bei der Belieferung mit Bio-Produkten, die dem Bio-Produktprogramm gelten (Lieferprobleme), den Anlass und die Chance bieten, mit mehreren Lieferanten ins Gespräch zu kommen und ein Lieferantennetzwerk aufzubauen. So können mögliche Lieferengpässe von anderen Lieferanten ausgeglichen werden. Irritationen durch (zu) hohe Preise im Einkauf können durch Marktbeobachtungen und Analysen beurteilt werden.

2 *Störungen sind kritisch zu beurteilen.*

Störungen treten in verschiedenen Formen, Intensitäten und an unterschiedlichen Stellen auf, weil die Umwelt der AHV-Organisationen vielfältig ist. Aber nicht alle Störungen dürfen Anlass für die Veränderung etablierter Routinen des Organisationsablaufs sein. Darum müssen diese immer auch kritisch nach ihrer Relevanz beurteilt werden. Relevante Störungen müssen zeitlich wiederholt, sachlich zwingend und sozial massiv auftreten.

Im Gästebereich müssen Störungen danach beurteilt werden, wer deren Verursacher sind, worin diese Störungen eigentlich bestehen und worauf sie gründen. Dafür ist es sinnvoll, die Gäste differenzierend zu beobachten. Es ist entscheidend, sich über die Struktur der Klientel im Klaren zu sein. Solche Einteilung, die nach der übergeordneten Küchenprogrammatisierung unterschiedlich ausfällt, kann zum Beispiel Laufpublikum im Stadtzentrum von Stammgästen unterscheiden. Sporadischen Gästen oder Zufallsgästen ist ein anderes Gewicht beizumessen als seltenen, jedoch treuen, weit angereisten Gästen. Weiterhin sind auch Gästegruppen zu benennen, die man eventuell eher nicht in seiner Einrichtung bedienen will. Solche Einteilungen in Gästesegmente gründen in den jeweiligen Programmen der AHV-Einrichtungen und sind von daher essentiell für die Organisation. In vergleichbarer Weise trifft dies für die zu beschaffenden Produkte und das ökologische Produkt-Programm zu. Hier gilt es beispielsweise zu prüfen, ob die benötigten Bio-Rohwaren für das Bio-Produktportfolio in den gewünschten Qualitäten und Ausprägungen zu adäquaten Preisen zu bekommen sind.

Der Inhalt der Störungen ist ebenfalls zu kategorisieren. Störungen beziehen sich hier immer auf die Bemerkung von Defiziten, die als Gründe für die Störungen vermerkt werden müssen. Darin aber drücken sich durchaus unterschiedliche Wertungen des vorhandenen Angebotes aus, das von einer grundsätzlichen Unzufriedenheit über das Fehlen bestimmter Aspekte eines ansonsten begrüßten Angebotes reichen kann. Für die Beurteilung der Relevanz der Störung ist schließlich entscheidend, ob diese wiederholt auftritt, sei es, dass immer wieder gleiche oder ähnliche Bemerkungen und Verhaltensweisen gegenüber dem Angebot anfallen oder dass größere Gästegruppen diese zugleich zeitigen. Störungen beispielsweise in der Belieferung durch mangelhafte Lieferqualitäten werden auch erst bei wiederholtem Auftreten zu relevanten und Veränderung fordernden Informationen.

3 *Aus relevanten Störungen müssen Informationen gewonnen werden.*

Sind Störungen als relevant für die Organisation erkannt worden, kommt es darauf an, daraus Informationen zu gewinnen. Informativ ist dabei niemals das bloße Faktum der Störung, sondern was hier als neu im Hinblick auf die Organisation erfahren werden kann. Die Neuheit zeigt sich hier als Überraschung. Erst wenn so ein Unterschied zum überlicherweise Erwartete-

ten markiert ist, kann die Störung als Information antizipiert werden. Das ist allerdings die Voraussetzung, um diesen Impuls überhaupt in der AHV-Organisation bearbeiten zu können. Festzustellen ist dabei, was man über wen wofür erfahren kann, wann man sich auf die Störungen als relevante Impulse einlässt. Von hier aus ist schon einzuschätzen, welche Bereiche der Organisation primär und sekundär von den Impulsen betroffen zu sein scheinen. Die Störungen werden letztlich dann informativ, wenn sie als Impuls zu relevanten Veränderungen aufgefasst werden können, als Chancen für die AHV-Organisation, die sie unternehmerisch durch ihre Strukturen realisieren muss.

Hinsichtlich der Klientel ist im Gästebereich zum Beispiel deren struktureller Wandel zu bemerken. Informationen sind hier hinsichtlich Angebotsmängel wie fehlende Qualität, besondere Wünsche oder Nachfragen nach bestimmten Produkten zu erwarten. Aber auch Lob in Form von Äußerungen des Gefallens, von Trinkgeld oder der Nachfrage nach vorhandenen oder ehemaligen Angeboten haben informativen Wert. Festzustellen ist hier, inwiefern die Gäste sich in ihrem Anspruch verändern oder gleich bleiben, welche und ob überhaupt kulinarische Prioritäten zu bemerken sind und ob diese etwa auf Moden und Trends reagieren. Gerade diese Information lässt sich dann leicht mit Erfahrungen aus anderen Bereichen koppeln und verstärken, wie etwa die programmatische Bemerkung politischer Themen sowie persönlicher oder Verbandsinteressen.

4.4.2 B. Zielbestimmung heißt Fokussierung der Chance!

1 Alle Informationen müssen isoliert werden, um ihre Verknüpfungen zu erkennen.

Informationen werden aus den vielfältig auftretenden Störungen in allen Organisationsbereichen trotz der analytischen Anforderungen andauernd und recht problemlos gewonnen. Dabei weisen die Informationen oft über ihren Entstehungsbereich hinaus. Unter diesen beiden Umständen, der Häufigkeit und der Uneindeutigkeit von Informationen, ist vor allem eine Herausforderung für die Zielbestimmung zu erkennen. Darum sollten die Informationen hinsichtlich ihrer primären Bereiche isoliert werden. Dies kann nur bereichsübergreifend geschehen, indem die verantwortlichen Entscheidungsträger mittels regelmäßig stattfindender Meetings Einvernehmen schaffen. In kleineren AHV-Betrieben sollte hingegen eine strikte Bereichsanalyse stattfinden, wobei Reflexionsmöglichkeiten durch externe strategische Beratung hilfreich sein können. Erst wenn die vielfältigen Impulse den Bereichen zugeordnet worden sind, können gemeinsame und widersprechende Trends erkannt sowie Verknüpfungen festgestellt werden.

Wenn zum Beispiel im Gästebereich über ein Interesse an fehlenden Angeboten informiert wird, das auf ein massives Gästeinteresse infolge einer sich wandelnden Klientelstruktur hindeutet, kann das im Widerspruch oder Einklang zu Erfahrungen der Zahlungsbereitschaft und damit ein Problem bei der Realisierung des Preisprogramms aufwerfen. Ebenfalls betroffen ist dann das Produktprogramm, wenn einerseits zum Beispiel Bio-Produkte und bestimmte Zubereitungsarten nachgefragt werden, diese aber höhere Kosten verursachen. Hier stellt sich vor allem im widersprüchlichen Fall die Frage, wie auf diese Impulse zu reagieren ist.

2 *Die Informationen müssen priorisiert werden, um ihre Abhängigkeit zu erkennen.*

Um das Ziel aufgrund der Informationslage bestimmen zu können, ist es notwendig, mittels der bereichsspezifischen Zuordnungen und Verknüpfungen die Informationen nach ihrem Wert zu gewichten. Es geht darum, einen Bereich als Ausgangspunkt des Veränderungsimpulses zu priorisieren. Von hier aus können über die erkannten Verknüpfungen Abhängigkeiten der Bereiche hinsichtlich des Veränderungsimpulses festgestellt werden.

Werden externe Vorgaben als hauptsächlicher Impuls gewertet, sei es im GV-Bereich etwa durch politische Vorgaben oder solche der übergeordneten Organisation oder aber im IV-Bereich etwa durch Verbandsinteressen, das Produktprogramm zu verändern und nunmehr Bio-Produkte bei der Speisezubereitung einzusetzen, fällt damit auch die Entscheidung, das Produktprogramm zum Ausgangspunkt für die Veränderungen der Organisation aufzufassen. Von hier aus gilt es, die Folgen für die Belieferung, den Gästebereich und deren Kopplung über das Preisprogramm zu bestimmen.

3 *Es gilt, sich auf ein Ziel zu fokussieren und die Chancen zu bestimmen.*

Trotz der Priorisierung eines Bereiches als hauptsächlicher Impulsgeber ergeben sich über die festgestellten Abhängigkeiten eine Vielzahl von Aufgaben. Dabei kommt es zumeist zu einer Überlastung der organisationalen Struktur, und zwar unabhängig von den tatsächlich verschiedenen Kapazitäten. Ob in einer stark differenzierten GV-Einrichtung oder in einem wenig differenzierten IV-Betrieb, immer gilt, dass die personalen Ressourcen für die Realisierung aller identifizierbaren Aufgaben zu gering sind. Darum gilt es, sich auf ein Ziel als Ausgangspunkt für die Veränderung zu fokussieren. Dieses Ziel ist durch die Priorisierung eines Bereiches schon vorbestimmt, muss aber weiter präzisiert werden. Hier ist insbesondere nun die Reflexion über die Chancen nötig, über die die Impulse ebenfalls informieren. Dabei beziehen sich die Chancen einerseits auf solche in der Organisation, andererseits auf solche für die Organisation. Chancen in der Organisation beziehen sich dabei auf die strukturellen Veränderungsmöglichkeiten, wohingegen Chancen für die Organisation sich auf die Position gegenüber ihrer Umwelt beziehen. Für AHV-Organisationen geht es dann um die Bestimmung

ihrer Marktchancen hinsichtlich der Position gegenüber Lieferanten, ihres Segments der möglichen Gästeklientel und dem Anteil daran sowie ihrer Stärke gegenüber der Konkurrenz.

Innerhalb der AHV-Organisation sind aufgrund der Fokussierung die Verhältnisse der Bereiche zueinander zu prüfen. Aus Sicht des Gästebereiches ist der Verbund von Küche-Service-Gast primär. Hier sind dann entsprechend Ziele festzulegen, wie die Forcierung des Klientelwandels oder dessen Stabilisierung, der Leistungssteigerung oder -umstellung der Küche sowie des Services. Von hier aus sind dann die sekundären Bereiche zu bestimmen, wie die Unterstützung durch die Leitungsebene, die Kompatibilität mit dem Organisationsprogramm, die Realisierung neuer Bedarfe durch die Beschaffung.

Die getroffenen Festlegungen bereiten die Grundlagen für die Entscheidung, ob überhaupt eine Veränderung eingeleitet werden muss oder ob alles besser im Normalbetrieb weiter geht. In Bezug auf ihre Umwelt bedürfen die Entscheider weiterführender Informationen, zum Beispiel die Klientelentwicklung, aber auch Trends bei den Erzeugern und auf dem Produktmarkt. Dabei sind insbesondere Beobachtungen von externen Kollegen zur Einschätzung der Stärke und weiteren Verankerung eines Impulses nützlich.

4.4.3 C. Anforderungen an Umsetzung rahmen Stärken und Schwächen!

1 Die Zustandsanalyse ist mit dem zukünftigen Ressourcenbedarf abzugleichen.

Die bei der Fokussierung auf ein primäres Ziel anfallenden Bestimmungen weiterer abhängiger Zielsetzungen weisen schon auf die notwendigen Anforderungen bei der Umsetzung des Zieles hin. An dieser Stelle ist die klassische Stärken-Schwächen-Analyse angesiedelt. Stärken weisen auf die Felder hin, deren Performanz hinsichtlich der Ziel-Mittel-Relation sehr gut ist und die Erwartungen mindestens erfüllt werden. Ist dies nicht der Fall, sind darin Schwächen zu erkennen. Für die Beurteilung der Anforderungen der Zielerreichung aber haben solche Analysen nur begrenzte Aussagekraft, wird doch damit Neuland betreten, über das noch keine Informationen vorliegen können. Anhand der Analyse aber ist festzustellen, inwiefern die AHV-Organisation über die notwendigen Mittel verfügt oder diese erst besorgen muss. Es geht hier also um die Allokation von Ressourcen für den Strukturwandel.

2 Es gilt, sachliche von sozialen und temporalen Ressourcen zu unterscheiden.

Diese sind als bereichsspezifische Bedarfe zu formulieren und mit den vorhandenen Ressourcen abzugleichen. So bedarf die Umstellung des Produktprogramms der Beschaffung entsprechender Produkte, was gerade im Fall von Bio-Produkten häufig mit der Neugestaltung von Lieferantenbeziehungen verbunden ist, wofür personale Kapazitäten und auch ausreichend Zeit vorhanden sein müssen. Insgesamt gilt, dass Veränderungen der Organisationsstruktur

nur mit ausreichend Freiräumen zu realisieren sind. Dabei sind die finanziellen Ressourcen ein wichtiger Faktor, aber bei weitem nicht der einzig entscheidende. Können so zwar temporale Fristen ausgedehnt, Mittel beschafft und Personen eingestellt werden, spielen Kompetenz und Engagement der Mitarbeiter eine große Rolle bei der Realisierung der Zielsetzung. Insofern ist bei den Anforderungen auch die interne Unternehmenskommunikation, die Unternehmenskultur, ein wichtiger Faktor, den es zu beachten gilt.

Problemlösung

4.4.4 D. Planung ist Festlegung von Zukunft!

1 Bei der Planung wird die Hierarchie der Aufgaben bestimmt.

Ist das Ziel fokussiert, kann es auch klar benannt und als Ausgangspunkt der Planung verwandt werden. Von hier aus ist eine Ordnung in zeitlicher und sachlicher Hinsicht als Fixierung von Subzielen festzulegen, denen personale Verantwortlichkeiten zugeordnet werden. Dies ist wie immer abhängig von den personalen Ressourcen der Organisation. Bei wenig differenzierten AHV-Organisationen, wie sie häufig im IV-Bereich anzutreffen sind, kann hierbei die Spitze leicht überlastet werden. Umso wichtiger ist es, hier einen Ausgleich zu organisieren, indem Verantwortlichkeiten auf andere übertragen werden. Ansonsten wirkt sich die Struktur als Defizit aus und behindert den relevanten, notwendigen Wandel der AHV-Organisation.

Dem primären Ziel müssen die dependenten Aufgaben in den weiteren Bereichen als Subziele unterstellt werden. Das können zum Beispiel Arbeitsprozesse wie Bestellung und Lagerung oder auch die Vorverarbeitung sein. Als Bedingungen und Ressourcenallokation sind sie klar als Mittel zum Zweck der Realisierung des primären Ziels zu formulieren. Für die Änderung des Produktprogramms ist häufig primär die Beschaffung betroffen und erst sekundär der Gästebereich einschließlich der anhängenden Kommunikationsmaßnahmen. Innerhalb der weiteren betroffenen Bereiche sind jedoch wiederum Mittel für die Realisierung der Subziele zu bestimmen. Als essentiell für die Planung erscheint die Festlegung von Zwischenzielen im Sinne von Meilensteinen, die als fixe Kontrollmechanismen dienen und von wo aus auch immer Exit-Optionen für das „Veränderungs-Projekt“ wählbar sein sollten.

2 Die Planung muss zentral über festgelegte Verantwortlichkeiten koordiniert werden.

Unabdingbar ist hier die Koordinierung des Primärziels und der verschiedenen bedingenden Subziele durch von vornherein bestimmte Verantwortlichkeiten. Bei der Besetzung dieser Positionen müssen die Entscheider sich von sachlich-fachlichen Erwägungen leiten lassen. Für die Positionen sind einerseits direktive Befugnisse zu definieren, andererseits sind Aus-

tauschforen für die Bereichsverantwortlichen zum Beispiel als Projektgruppe einzurichten. Dies ist ein Mittel, um Rückkopplungen systematisch und zeitnah zu ermöglichen. Bei der Einrichtung des Berichtswesens ist weiterhin auf die Dokumentation von weiteren Entscheidungen zu achten. Dies stellt gerade im Projektablauf eine Hürde hinsichtlich des Arbeitsaufwands dar. Außerdem kulminieren hier wiederum Informationen oft derart, dass diese selbst wieder nur als uninformatives Rauschen wahrgenommen werden können. Jedoch ermöglichen solche Informationssammlungen über Entscheidungsprozesse, zum Beispiel in Form von Protokollen, die Kontrolle der Planungsumsetzung und iterative Feinjustierungen. Gerade die untersuchten Fälle zeigten hier Defizite, wenn unkoordiniert und bloß reaktiv Themenkoalitionen beim Versuch der Etablierung von Bio-Produkten eingegangen wurden, die letztlich deren Suspendierung Vorschub leisteten.

3 Der Bedarf an Ressourcen muss frühzeitig geplant werden, um diese freizustellen oder anzuschaffen.

Ressourcen sind wie erwähnt hinsichtlich ihres sachlichen, personalen und zeitlichen Charakters zu unterscheiden. Danach richtet sich die Möglichkeit ihrer Verfügbarkeit für die AHV-Organisationen. Der Bedarf muss hinsichtlich Umfang und Dauer bestimmt werden. Erst unter diesen Bedingungen ist die Belastung der Organisation durch den Veränderungsprozess klar einsehbar.

Mitarbeiter müssen für die verantwortlichen Positionen im Wandlungsprozess in bestimmtem Umfang – idealerweise ganz – freigestellt werden. Dadurch fällt aber eine Mehrbelastung der verbleibenden Mitarbeiter an, die kalkuliert sein will. Hier werden weitere Erwägungen über die Bereitstellung zusätzlicher finanzieller Ressourcen nötig. Alle Ressourcen müssen aber auch immer hinsichtlich ihres temporären Bedarfs bestimmt werden. Weiterhin sind Ressourcen auch in der organisationsinternen Umwelt der Küchen und in der organisationalen Umwelt zu bestimmen. So sind Abstimmungen mit den obersten Leitungsebenen in stark differenzierten Organisationen zu treffen, wie sie für den GV-Bereich typisch sind. Koalitionen über den Versorgungsbereich hinaus bieten sich an, wie zum Beispiel des Küchenchefs mit der Personalabteilung, dem Betriebsrat und dem Betriebsarzt. Für alle AHV-Organisationen, insbesondere aber für die ressourcenschwachen IV-Betriebe, empfiehlt sich die Bemühung um externe Unterstützung durch Verbände und Berater, wie zum Beispiel Bio-Promotoren und -mentoren, Anbauverbände, Lieferanten, Kochvereinigungen wie Eurotoques oder auch regionale oder kommunale Koordinationsstellen. Solche Kontakte haben sich in den untersuchten AHV-Organisationen durchaus bewährt, jedoch gilt es, diese Kontakte langfristig zu pflegen, was beispielsweise durch Verträge fixiert werden kann.

4.4.5 E. Die gebotenen Chancen zum Wandel müssen zügig ergriffen werden!

1 Die Maßnahmen müssen schrittweise und zügig erfolgen.

Ist der Plan hinsichtlich des Ziels klar fokussiert, die Verantwortlichkeiten festgelegt und deren Koordination bestimmt sowie auch die notwendigen Ressourcen benannt, geht es nach positiver Entscheidung für die Umsetzung des Plans um dessen schrittweise und zügige Realisierung. Entscheidend für den Erfolg der Planrealisierung ist nicht so sehr die letztliche Zielerreichung, sondern die Qualität der Planung einerseits. Andererseits sollte die Durchführung frei von der Verantwortung gegenüber dem laufenden Betrieb sein. Hier wird nochmals deutlich, dass dadurch ein enormer Bedarf an Ressourcen auflaufen kann. Dieser konnte in den meisten untersuchten Fällen nicht bereitgestellt werden. Schon deshalb wurden oft unzulässige Abkürzungen bei der Realisierung genommen und Schritte übersprungen, wodurch die Koordination teilweise aus dem Ruder lief. Essentiell ist bei der Realisierung, dass diese zügig erfolgt. Nur so können die strukturellen Belastungen des Personals und des Budgets gering gehalten werden. Letztlich muss das Planungsziel als Angebot den Gästen gegenüber entschlossen präsentiert werden. Kompromisse, die durch unzureichende Planausführung auftauchen, kompromittieren das Ziel.

2 Die Maßnahmen müssen in ihrer Durchführung transparent ablaufen.

Die strikte schrittweise und zügige Umsetzung der Planung kann nur durch die Gewährleistung einer internen Transparenz über die anfallenden Entscheidungen erreicht werden. Verantwortlichkeiten sind einzuhalten, personale und sachliche Ressourcen im Limit zu halten und zeitlich klare Grenzen zu markieren. Gerade die zeitliche Organisation der Planungsschritte, angefangen bei einem klaren Projektstart, der Terminierung von Zwischenschritten und des Projektendes, gibt eine starke Klammer für das Projekt vor. Erst wenn man solche Festlegungen in der Planung getroffen hat und sich auch an diese hält, kann man die Zielerreichung möglichst unabhängig von den weiter auflaufenden Störungsimpulsen halten. Diese können nur sinnvoll hinsichtlich der festgesetzten Meilensteine wahrgenommen werden und zur Feinjustierung des Projekts oder der vorzeitigen Ausstiegs-Entscheidung beitragen.

4.4.6 F. Evaluation des Wandlungsprozesses muss terminiert werden!

1 Die Evaluation des Wandlungsprozesses ist eine andauernde kritische Begleitung des Prozesses.

Die Abläufe im Projekt müssen dauernd beobachtet werden. Störungen müssen gerade hinsichtlich der Zielrealisierung auffallen. Jedoch müssen diese ebenfalls koordiniert reflektiert und als Problem rekonstruiert werden. Daraufhin erst kann die Planung justiert werden. Aus diesem Grund ist es wichtig, die Beobachtung der Abläufe nach Sachlagen und Verantwort-

lichkeiten zu organisieren und vor allem zu terminieren. Denn die Störungsbeobachtung darf nicht zufällig erfolgen, sie muss vielmehr als Suche nach Chancen zur Verbesserung verstanden werden. Dabei sind durch die festgelegten Verantwortlichkeiten Berichtsnetzwerke in den jeweiligen Bereichen zu unterhalten. Auffallende Störungen sind nach einem gemeinsamen Schlüssel zu kategorisieren, wie zum Beispiel nach Qualitätsmängeln, Abverkauf, Unzufriedenheiten des Personals oder auch positive Rückmeldungen durch Gäste, Zusammenarbeit mit Lieferanten und Qualität der Produkte. In der koordinierenden Projektgruppe sind kritische Schwellen zu bestimmen, ab wann wiederholte Störungen als Problem und damit wiederum Anlass für Veränderung zu behandeln sind.

2 *Die Evaluation führt zu erneuter Problemgenerierung.*

Von hier aus wird dann einsichtig, dass die begleitende und letztlich abschließende Evaluation einen Zirkel planvoll angeleiteten Wandels der Organisationsstruktur schließt. Durch die Evaluation aber, die auf einen vorherigen Planungsprozess aufsetzt, werden bestimmte Problemlagen präferiert und wesentlich leichter als relevante Informationen interpretiert. Dies wird gerade an den untersuchten Fällen deutlich, wenn diese nach ihren gescheiterten Versuchen bei der Einführung von Bio-Produkten in ihrer Speiseproduktion nach kurzen Pausen überwiegend erneute Versuche zu deren Etablierung und Verstetigung unternehmen. Ein planvoller, fokussierter Wandel unter der Koordination eines unternehmerischen Managements kann dabei entscheidend zum Erfolg bei der Verstetigung des Einsatzes von Bio-Produkten in AHV-Organisationen beitragen.

4.4.7 Zusammenfassung: Anforderungen an den Gastronomen beim Gebrauch der strategischen Planungshilfe

Die verantwortlichen Entscheider der AHV-Organisationen müssen sich hinsichtlich der vorgestellten Planungshilfe vor allem als unternehmerische Manager begreifen. Dabei gilt es, trotz aller notwendigen Bestandswahrung der organisationalen Struktur, die Störungen in den Organisationsprozessen nicht als Fehler, sondern als Chancen für die Organisation zu verstehen und entsprechend nach diesen Herausforderungen zu suchen. Jedoch muss die Suche nach den Chancen und deren planerische Aufbereitung als Fokussierung betrieben werden. Wichtig ist hier, das Kerngeschäft nicht aus dem Blick zu verlieren, weil dann eine Überforderung der Organisation unausweichlich wird. Nur wenn der Wandel fokussiert ist, kann der Ressourcenbedarf gedeckt werden. Allerdings ist dieser nicht bloß als strukturelle Belastung, sondern als eine Investition in die Zukunft der Organisation zu sehen. Die Verantwortung für den laufenden Betrieb und die anvisierte Zielerreichung beim Strukturwandel sollten nach Möglichkeit voneinander getrennt werden, wenn nicht personell, so doch wenigstens temporal. Die plane-

rische Implementierung hängt von der umfassenden Koordination der bereichsübergreifenden Prozesse ab, um Reibungsverluste gering zu halten. Die Kontrolle hinsichtlich des Ressourcenbedarfs und -einsatzes, der Etablierung neuer Strukturen und der Abgleich mit den ursprünglichen Zielsetzungen im Sinne der Realisierung organisationaler Chancen muss anhand von definierten Zwischenschritten oder Meilensteinen erfolgen.

5 Voraussichtlicher Nutzen und Verwertbarkeit der Ergebnisse sowie bisherige und geplante Aktivitäten zur Verbreitung der Ergebnisse

Ausgehend von einem konzeptionellen Ansatz des Scheiterns und organisationstheoretischer Überlegungen wurden Hemmnisse und Schwierigkeiten beim Einsatz von Öko-Produkten in der Außer-Haus-Verpflegung umfassend erforscht. Auf dieser Grundlage konnte eine Planungshilfe als Handreichung für die Akteure der AHV entwickelt werden, die den Prozess der (Wieder-)Einführung von Bio-Produkten in den Organisationen der AHV hinsichtlich Ziel und Mittel dezidiert reflektiert, wodurch sich Entscheidungen begründet treffen lassen.

Die Erkenntnisse über Hemmnisse und Probleme beim Bio-Einsatz sowie über Möglichkeiten zu dessen Verstetigung schaffen eine wesentliche Grundlage für Entscheider der AHV, Einführungs- und Verstetigungsprozesse von Öko-Produkten planmäßiger zu gestalten. Unter den Bedingungen eines reflektierten Planungsprozesses wird der Öko-Einsatz in AHV-Organisationen höhere und langfristige Erfolgswahrscheinlichkeiten aufweisen können.

In weiterführender Perspektive können somit noch ungenutzte Potenziale von AHV-Betrieben für den Einsatz von ökologischen und nachhaltigen Produkten erschlossen werden. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund eines zunehmenden Trends zur Außer-Haus-Verpflegung, vor allem im Bereich der Gemeinschaftsverpflegung, anzustreben. Mit den Forschungsergebnissen zu den Möglichkeiten und Bedingungen der Verstetigung des Einsatzes von Öko-Produkten in der AHV wird damit auch ein Beitrag zur Ausdehnung des ökologischen Landbaus geleistet, indem insbesondere Erkenntnisse über die Möglichkeiten eines stetigen Absatzes im Segment der Großverbraucher gewonnen wurden.

Die Forschungsergebnisse, die in Form des Schlussberichtes und zahlreicher Veröffentlichungen sowie einer CD-Rom für Praxisakteure aufbereitet und der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden, sollen vor allem den Entscheidern der AHV dienen. Die Entscheider der AHV werden mit der strategischen Planungshilfe in die Lage versetzt, den Prozess der Einführung oder Verstetigung der Verwendung von Bio-Produkten planvoll aufzusetzen und Reflexionen über die einzelnen Etappen zu organisieren. Darüber hinaus richten sich die Forschungsergebnisse auch an Multiplikatoren und Experten im AHV-Markt. Die entwickelte strategische Planungshilfe soll auch in der Beratung der AHV-Experten zum Einsatz kommen. Das Potenzial der Berater besteht darin, mit der Planungshilfe den Reflexionsprozess über Ziele und Mittel beim Bio-Einsatz in Gang zu setzen.

Die Ergebnisse des Forschungsprojektes weisen auch einen hohen wissenschaftlichen Nutzen auf. Mit den Erkenntnissen über Hemmnisse und Probleme beim Bio-Einsatz sowie über Möglichkeiten der Verstetigung des Einsatzes konnte die Außer-Haus-Verpflegung als Forschungsfeld weiter erschlossen werden. Mit dem Thema des Scheiterns in Organisationen wurde ein relativ unerforschtes empirisches Feld bearbeitet. Die Ergebnisse des Forschungsprojektes fanden in den vergangenen Jahren Eingang in die universitäre Lehre und fanden hier vor allem im Masterstudiengang „Organic food chain management“ eine breite Resonanz. In diesem Rahmen wurden auch mehrere Projekt- und Abschlussarbeiten betreut. Die Ergebnisse wurden darüber hinaus auf nationalen und internationalen Konferenzen und Tagungen präsentiert und diskutiert (siehe Kapitel Veröffentlichungen).

Es ist geplant, die vorliegenden Forschungsergebnisse und das Instrument der Planungshilfe weiter zu multiplizieren. Hierzu sind Vorträge auf Tagungen und in Foren der Multiplikatoren und Entscheider der AHV vorgesehen (Profiwelt für Gastronomie 2010, Biofach 2011). Es bestehen zudem Überlegungen, das Instrument der Planungshilfe in Form eines Handbuchs für die Praxis weiter und dezidierter aufzubereiten und zu veröffentlichen.

6 Zusammenfassung

Problem und Zielsetzung

Seit einem Jahrzehnt ist nicht nur ein rasantes Wachstum des Bio-Marktes zu beobachten. Dieses Wachstum ist auch von einem grundsätzlichen Image- und Bedeutungswandel der ökologischen Lebensmittelproduktion und -konsumtion gekennzeichnet. Angetrieben durch die Lebensmittelskandale und die Debatte um Nachhaltigkeit der 1990er Jahre konnte sich der Bio-Markt der westlichen Industrieländer, vor allem in Deutschland, zunehmend aus der Nischenexistenz befreien. Breite Bevölkerungsschichten begannen sich für die Produktionsbedingungen der Nahrungsmittel zu interessieren und kritischer einzukaufen. Durch diese Zunahme der Nachfrage und befördert durch die Politik des BMVEL seit den 2000er Jahren etablierte sich die ökologische Landwirtschaft als Alternative zur konventionellen. Zunehmende landwirtschaftliche Betriebsumstellungen auf ökologische Produktion führten zu einem breiteren und attraktiveren Angebot auf dem ökologischen Lebensmittelmarkt hinsichtlich Quantität, aber auch Qualität. Diese Entwicklungstrends begründen die Stabilität des Bio-Marktes auf hohem Niveau, wodurch die Lösung grundsätzlicher Probleme der industriellen Lebensmittelerzeugung möglich erscheint.

Parallel zur Entwicklung der Landwirtschaft und zum Bio-Markt ist seit geraumer Zeit eine Veränderung des Ernährungsverhaltens der Konsumenten zu beobachten, das sich unter anderem in der zunehmenden Bedeutung der Außer-Haus-Verpflegung ausdrückt. Darin wurde ein entscheidender Treiber für die weitere Umstellung der Lebensmittelproduktion auf ökologische oder gar nachhaltige Prinzipien erkannt. Trotz einer breiten Kampagne in Deutschland für die Nutzung von Bio-Produkten in der AHV und der Einführung der Bio-Zertifizierung, nicht zuletzt um die Glaubwürdigkeit der Bio-Angebote abzusichern, scheinen die AHV-Betriebe diese Möglichkeiten noch zögerlich zu nutzen. Daran änderte auch die öffentlichkeitswirksame Darstellung von Best-Practice-Beispielen nichts. Nicht nur, dass diese letztlich wenig praktikable Orientierungsmöglichkeiten boten, auch gerieten einige der dabei vorgestellten Protagonisten später in erhebliche Schwierigkeiten bei der Verstetigung ihres Einsatzes von Bio-Produkten bei der Speiseproduktion. Aber schon die Erfahrungen des Vorgängerprojektes zur Erfassung von Best-Practice-Beispielen offenbarte grundsätzliche Probleme bei der Etablierung eines Bio-Angebots. Darum schien es geraten, bei den Schwierigkeiten anzusetzen und daraufhin Lernpotenziale zu bestimmen, die als strategische Anleitungen zur Verstetigung des Einsatzes von Bio-Produkten in AHV-Einrichtungen und -Betrieben beitragen können.

Vorgehen

Das hier verfolgte Forschungsprojekt befasste sich darum dezidiert mit gescheiterten Fällen der Einführung von Bio-Angeboten in der AHV. Dafür wurde das Design von Fallanalysen gewählt. Bei der Auswahl der Fälle wurde eine Variation nach Gemeinschafts- und Individualverpflegung, Organisationsgröße, Klientel- und Preissegment sowie regionale Lage realisiert, um das Spektrum der AHV-Betriebe möglichst breit abzubilden. Bei der Bestimmung relevanter Fälle wurde auf Informationen von Protagonisten des Bio-Marktes zurückgegriffen. Die so ausgewählten Akteure der letztlich 26 relevanten Fälle wurden nach einem gemeinsamen Leitfaden hinsichtlich der Anlässe, Probleme und Folgen ihres Versuches der Einführung eines Bio-Angebotes interviewt. Begleitet und ergänzt wurden die Fallstudien durch eine Befragung von 13 Experten des Bio-AHV-Marktes. Die Expertenbefragung wurde einerseits für eine Zustandsbeschreibung des Entwicklungsstandes und der Zukunftsaussichten des Bio-Marktes genutzt, die andererseits als Kontrastfolien für die Fallanalysen dienten, um Perspektiven und den Blickwinkel zu erweitern.

Fallanalysen

Auf Basis der Fall-Interviews erfolgte zunächst eine qualitative Fallanalyse. Hier konnte die interne Struktur der Fälle aufgedeckt werden, deren besondere Geschichten und organisationalen Verhältnisse. Die Analyse der Fälle mit zum Teil mehreren Interviews führte zu einer ersten Klassifizierung mit deskriptiver Absicht. Deutlich werden dabei Ähnlichkeiten und Unterschiede hinsichtlich des Organisationscharakters. Grundsätzlich unterscheiden sich die AHV-Betriebe danach, ob sie als Gemeinschafts- oder Individualverpfleger aktiv sind. Aber auch die Probleme in diesen Bereichen sind verschieden. So hängen die Probleme, denen sich die GV-Betriebe stellen müssen, entscheidend von ihrem Tätigkeitssektor ab. Schulverpflegung, Mensen, institutionelle Versorger wie Krankenhausküchen sowie Betriebskantinen sind strukturell unterschiedlich in ein Geflecht von Abhängigkeiten eingebunden, das spezifische Problemlagen generiert. Gemeinsam ist den GV-Betrieben, dass sie in der Gestaltung ihrer Küchenprogrammatik von übergeordneten Strukturen abhängen, seien das politische Vorgaben, begrenzte preisliche Gestaltungsräume oder auch ein institutionell abgesichertes Wohnheitsrecht des Stammpublikums von Betriebskantinen. Demgegenüber erscheinen die IV-Betriebe in ihrer Gestaltung wesentlich selbständiger und allein dem Gast gegenüber verpflichtet. Das macht eine andere Einteilung der IV-Betriebe sinnfällig. Wegen ihrer höheren Abhängigkeit von ihren Gästen ist das Segment der bedienten Klientel und dementsprechend das erzielte Preis- und Qualitätsniveau als Unterscheidungskriterium für die IV-Betriebe heranzuziehen. Unterschiede zeichnen sich hier vor allem hinsichtlich der Preissensibilität der

Gäste und der damit verbundenen Gestaltungsfreiheit bei den Speiseangeboten ab. Demgegenüber treten neben der starken Abhängigkeit von den Gästen Probleme mit der Sicherstellung der Belieferung und der Einhaltung der Bio-Zertifizierungsaufgaben auf. Als übergreifender Trend kann die Bedeutungszunahme der Zertifizierung für den GV-Bereich gegenüber der Abnahme im IV-Bereich erkannt werden. Im GV-Bereich wird die Bio-Zertifizierung als Teil eines umfassenderen Qualitätsmanagements integriert, wohingegen im IV-Bereich der Qualitätsausweis über die Zertifizierung eher als kontraproduktiv empfunden wird. Außerdem steht die Zertifizierung hier auch einem Bedarf an flexibler Planung entgegen. Dieser Bedarf an Flexibilität wird auch mit dem Trend zur Substitution der Bio-Qualität durch andere Qualitäten bedient. Dabei wird häufig mit dem Argument der Nachhaltigkeit ein Ensemble von Qualitäten wie Regionalität, Fairness, Handwerklichkeit oder Saisonalität mit Bio zu einem universellen Bedeutungssyndrom der Natürlichkeit zusammengeschlossen. Hier ist dann Bio nur noch eine austauschbare Qualität unter anderen. Dieser Umstand steht der Verstärkung des Einsatzes von Bio-Produkten in der AHV allgemein entgegen. Hinzukommt, dass die abnehmende Bedeutung der Bio-Zertifizierung im IV-Bereich den Bio-Einsatz nicht unbedingt verringert, aber derart flexibilisiert, dass dieser zu einem prekären Umstand wird, der tendenziell unbeobachtbar für Konsumenten sowie ökonomische und politische Bio-Promotoren ist.

Experteninterviews

Die Einschätzung der Marktlage hinsichtlich Versorgung und Entwicklungschancen durch die Experten deckte sich mit den von den Fallakteuren gemachten Aussagen in vielen Bereichen. Insgesamt befördert das kritische Interesse der Verbraucher und potenzieller Gäste den Einsatz hochqualitativer und nicht zuletzt ökologischer Produkte, was vor allem über das Argument der Gesundheit angetrieben wird. Insbesondere der sich darin ausdrückende Trend, der Bio-Qualität andere Qualitäten zur Seite zu stellen, fiel auch hier auf. Gerade die Orientierung auf Regionalität muss von den Bio-Erzeugern und -Händlern beantwortet werden, wobei die Lösung dieses Problems nicht allein vom Markt erwartet wird. Des Weiteren wird hier von einer Fortführung der Aufteilung des AHV-Marktes ausgegangen, von dem die Bio-Anbieter nicht ausgenommen sind. Einerseits wird eine klare Orientierung auf Qualität erwartet, andererseits ein Wachstum auch der Systemgastronomie, die auf Bio-Produkte setzt. Hierbei wurden primär Managementfehler gemacht, die als Ausnahme den Trend eher bestätigen.

Thematischer Vergleich

Fallanalysen und Expertenbefragung liefern ein differenziertes Bild zur Lage auf dem Bio-Markt. Jedoch beantworten sie noch nicht die Ausgangsfrage nach den Möglichkeiten der

Verstetigung des Einsatzes von Bio-Produkten in der Speiseproduktion der AHV-Betriebe. Um die Probleme bei der Etablierung des Bio-Angebotes in ihrer Gesamtheit zu verstehen und daraus strategische Handreichungen zur Verstetigung abzuleiten, bedarf es einer Analyse, die über alle Unterschiede hinweg mittels Vergleich die Gemeinsamkeiten herausstreicht. Auf Grundlage des allgemeinen Strukturmodells der Organisation, welches auf die Küchen der AHV-Betriebe spezifiziert wurde, konnte ein solcher Vergleich durchgeführt werden. Dabei wurden die Aussagen analytisch auf die anhand des Modells identifizierten Bereiche Produkt, Preis, interne Kommunikation, Belieferung und Gäste sowie die Betrachtung externer Faktoren und einer Chronologie der Entscheidungsprozesse bezogen. Die Analyse der Bereiche machte deutlich, dass diese spezifische Problemlagen generieren, auf die spezifisch mit Entscheidungen reagiert werden muss. Jedoch beeinflussen sich die Identifikation eines Problems und dessen Lösung über die verschiedenen Bereiche der AHV-Organisationen hinweg. Festzustellen war dabei, dass die Probleme in den Organisationsbereichen immer von externen Impulsen getrieben wurden, die in spezifischer Weise auf bestimmte Bereiche bezogen wurden. So konnten Wünsche der Gäste, Anfragen von Initiativen oder kommunalpolitische Vorgaben als Defizit des Produktprogramms verstanden werden oder aber als Aspekt der Gästebeziehung. Je nachdem, welche Perspektive gewählt wird, schließen sich Folgeprobleme an, wie nicht zuletzt in der Beschaffung. Die Etablierung des Bio-Angebotes entscheidet sich dabei nicht allein im Gästebereich. Kritisch ist also nicht nur der Verkaufserfolg, sondern auch die Erfüllung der Erwartungen an die Produktqualität und die Umstände der Belieferung. Ebenfalls haben externe Umstände einen Einfluss auf die Etablierung von Bio-Lebensmitteln in AHV-Betrieben, wie die Bewältigung der Zertifizierungsaufgaben, die Unterstützung durch übergeordnete Organisationsstrukturen oder politische Vorgaben. Im thematischen Vergleich ergaben sich bereichsübergreifend ähnliche Problemgenerierungen und -lösungen. Deutlich wurde darüber hinaus die gegenseitige Abhängigkeit der Bereiche, die sich aber konkret immer in unterschiedlich gestuften Ordnungen verwirklichte. Als wichtigstes Ergebnis und Ausgangspunkt für die vorgeschlagene strategische Planungshilfe aber konnte festgestellt werden, dass die gegenseitigen Impulse zwischen den Bereichen aufgrund der Einführung von Bio-Produkten kaum koordiniert waren. Dies führte aber letztlich nur den Umstand fort, dass von Anfang an keine Reflexion darüber stattfand, wieso überhaupt Bio-Produkte in die Produktion der AHV-Organisationen eingeführt werden sollten, welche Ziele damit in und für die Organisation verfolgt wurden und mit welchen strukturellen Belastungen zu rechnen ist, um zu deren Bewältigung ausreichend Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

Ableitungen

Dementsprechend richtet sich die strukturelle Planungshilfe auf Handreichungen aus, mit denen der Prozess der Einführung von Bio-Produkten in Betrieben der AHV – fokussiert hinsichtlich Ziel und Mittel – erfolgen kann. Dabei werden dezidiert Reflexionsanlässe empfohlen, mit denen die Entscheidungen begründet getroffen werden können. Es kommt hier darauf an, dass die mit den Entscheidungen verbundenen Veränderungen der Organisationsstruktur als spezifische Chance für die Organisation begriffen werden müssen. Nur indem der Zweck des Einsatzes von Bio-Produkten klar benannt werden kann, sind auch die notwendigen Ressourcen zu mobilisieren. Erst so ist die AHV-Organisation in der Lage, den Impuls zur Verwendung von Bio-Produkten begründet einzuführen und in den betroffenen Bereichen zu verankern.

7 Gegenüberstellung der ursprünglich geplanten und tatsächlich erreichten Ziele sowie Hinweise auf weitere Fragestellungen

Das Ziel des Forschungsprojektes bestand darin, hemmende Faktoren beim Einsatz von Öko-Produkten in der AHV und Ausstiegsgründe der Betriebe und Einrichtungen zu analysieren. Auf Grundlage der Fallanalysen eines gescheiterten Einsatzes von Öko-Produkten sollten präventive Maßnahmen in Form von Strategien, die hier als Planungshilfe vorgestellt wurden, entwickelt werden (siehe umfangliche Darstellung in Kapitel 1). Abschließend kann eingeschätzt werden, dass diese Ziele des Forschungsprojektes in vollem Umfang erreicht wurden.

Aufgrund spezifischer Feldgegebenheiten, die im Methodenkapital ausführlich dargestellt wurden, kam es zu Änderungen in der Falldefinition und Anpassungen in der Fallakquise, die eine Verzögerung in der Durchführung der ersten empirischen Phase zur Folge hatten. Daraufhin wurde auch das Vorgehen für die zweite empirische Phase den Gegebenheiten angepasst (siehe auch Zwischenbericht 2008). Es konnten weniger Wiederholungsinterviews durchgeführt werden als geplant. Diese konnten jedoch durch Experteninterviews und der Hinzunahme weiterer neu gewonnener Fälle adäquat kompensiert werden.

Es gilt zu betonen, dass mit deutlichem Mehraufwand und gewissen zeitlichen Verzögerungen die wissenschaftlichen Ziele des Projektes umfassend und zufriedenstellend in der Projektlaufzeit erreicht wurden.

Hinweise auf weiterführende Fragestellungen

Das Projekt konnte insbesondere den Nutzen eines Perspektivwechsels vom Erfolg auf das Scheitern darstellen. Diese Perspektive bedarf des Ausbaus durch weitere Forschungsprojekte. Dabei sollten diese längerfristig angelegt werden, um den Lernprozess untersuchen zu können und eventuell erneute Versuche zur Einführung und Verstetigung der Nutzung von Bio-Produkten zu begleiten.

Eine weitere vielversprechende und wichtige Perspektive schließt an die Beobachtung der aktuellen AHV-Marktentwicklung an. Von größtem Interesse erscheint hier die Entwicklung einer ökologischen und nachhaltigen Systemgastronomie. Diese ist insbesondere als Alternative zu den etablierten globalen Konzernen zu verstehen, denen durch regionale und kleine Unternehmen eine qualitativ hochwertige Konkurrenz erwachsen kann. Jedoch erscheinen in diesem Feld die Investitionsrisiken groß, solange Erwartungen des Wachstums ökologisch orientierter, systemgastronomischer Unternehmen sich an Margen und Effizienzkriterien des konventionellen Marktes ausrichten (müssen). Hier kann die Forschung einen Beitrag leisten,

spezifische Kriterien zu entwickeln, die ein Wachstum dieses vielversprechenden Segments befördern können, indem auch hier Skaleneffekte nutzbar werden und sich somit eine ernstzunehmende Alternative gegenüber konventionellen Systemgastronomien etablieren kann.

Die Forschungsergebnisse haben auch verdeutlicht, dass der Lieferantenmarkt für AHV-Betriebe, die Bio-Rohwaren einsetzen möchten, noch starke Züge eines Verkäufermarktes trägt; überspitzt: In einigen geographischen Gebieten und bezüglich bestimmter Produkte sowie ihrer qualitativen und quantitativen Verfügbarkeit scheint der Markt (noch) zu versagen. Die Beschaffung und die spezifischen Bedürfnisse der AHV-Betriebe hinsichtlich Bio-Rohwaren und einer adäquaten Lieferqualität war mit vielzähligen Problemen behaftet und stellte häufig eines der wesentlichen Hemmnisse für die Verwendung bzw. den Einsatz von Bio-Produkten dar. Hier besteht noch Forschungsbedarf, wie und mit welchen Maßnahmen die Funktionsfähigkeit dieses Marktes weiter erhöht und gestärkt werden kann.

Ein weiteres Thema, bei dem Forschungsbedarf gesehen wird, betrifft die Praxis der Motivkoalitionen, beispielsweise mit Regionalität, Fairness oder Authentizität, wie sie vielfach in der Bio-Kommunikation beobachtet werden konnten. Hier sind insbesondere die Folgen für die Wertschätzung der biologischen Qualität aufmerksam zu beobachten, um rechtzeitig auf einen sich abzeichnenden Image-Verlust reagieren und alternative Strategien entwickeln zu können. Bio-Qualität und -Image können unter Nutzung des verstärkten Effekts der Motivkoalitionen weiter gesteigert bzw. profiliert werden.

Literatur

- Amon, P. (2010): Nachhaltigkeit ist keine Modeerscheinung. In: gv-praxis 03/2010.
- Becker, T.; Doluschitz, R. (2004a): Perspektiven für die Gastronomie und den Obst und Gemüsebau. Studie im Rahmen der Umsetzungsberatung der Marktanalyse Kaiserstuhl. Stuttgart-Hohenheim.
- Becker, T.; Doluschitz, R. (2004b): Analyse von Wertschöpfungsketten landwirtschaftlicher Produkte – Studie für PLENUM Westlicher Bodensee. Stuttgart-Hohenheim.
- Becker, T.; Doluschitz, R. (2004c): Marktanalyse Kaiserstuhl – Abschlussbericht für PLENUM Naturgarten Kaiserstuhl, Stuttgart-Hohenheim.
- Benner, E.; Kliebisch, C. (2004): Regio-Marketing Strategien des Lebensmitteleinzelhandels. Institut für Agrarpolitik und landwirtschaftliche Marktlehre, Universität Hohenheim, Hohenheimer Agrarökonomische Arbeitsberichte, Nr. 10.
- BLE (2010): Der Bio-Außer-Haus-Markt in Zahlen. Online: <http://www.oekolandbau.de/grossverbraucher/studien-und-info-materialien/marktdaten/der-ausser-haus-markt-in-zahlen-januar-2008/>. Letzte Aktualisierung: 01.03.2010.
- BLE (2010a): Einkauf. Online unter <http://www.oekolandbau.de/grossverbraucher/einkauf/>. Abruf: 24.08.2010.
- BLE (2010b): Großverbraucher. <http://www.oekolandbau.de/grossverbraucher/>. Abruf: 24.08.2010.
- Bohnsack, R. (1997): Dokumentarische Methode. In: Hitzler, R.; Honer, A. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Hermeneutik. Opladen: Leske+Budrich: S. 191 - 212.
- Brand, K.-W. (2006): Von der Agrarwende zur Konsumwende? Effekte der Ausweitung des Bio-Marktes entlang der Wertschöpfungskette. Ergebnisbericht. http://www.konsumwende.de/aktuelles_fr.htm.
- Breitschwerd, J. (2003): Verstehensprozesse bei der Softwareimplementierung: Eine soziologische Untersuchung am Beispiel der Einführung von SAP R/3. Berlin: Weißensee Verlag.
- Brunner, K.-M.; Geyer, S.; Jelenko, M.; Weiss, W.; Astleithner, F. (2007): Ernährungsalltag im Wandel. Chancen für Nachhaltigkeit. Wien, New: York Springer Verlag.
- Brunner, K.-M.; Schönberger, G. (2005): Nachhaltigkeit und Ernährung. Produktion-Handel-Konsum. Frankfurt am Main.
- BUND und Misereor (1997): Zukunftsfähiges Deutschland. Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung. Basel/Boston/Berlin.
- Bundesregierung (2002): Perspektiven für Deutschland. Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung. Berlin.
- Buxel, H. und Balsing, A. (2009): Nutzung von Bio-Produkten in der Gemeinschaftsverpflegung. Münster. Online: http://www.hb.fh-muenster.de/opus/fhms/volltexte/2009/244/pdf/Studie_Bio_Gemeinschaftsverpflegung.pdf, Abruf: 24.08.2010.
- Diekmann, A. (2003): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbeck: Rowohlt.
- Eberle, U.; Hayn, D.; Rehaag, R.; Simshäuser, U. (2006): Ernährungswende. Eine Herausforderung für Politik, Unternehmen und Gesellschaft. München.

- Erdmann, L.; Sohr, S.; Behrendt, S.; Kreibich, R. (2003): Nachhaltigkeit und Ernährung, Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT), Werkstattbericht Nr. 57.
- EuroHandelsinstitut (Hrsg.) (2008): Handel aktuell 2008/2009: Struktur, Kennzahlen und Profile des internationalen Handels. Köln: EHI Retail Institute.
- Frühschütz, L. (2010): Mehr Bio auf den Tellern. Biohandel 04/2010.
- Gedrich, K./Binder, I./Karg, G. (2000): Außer-Haus-Verzehr: In: DGE (Deutsche Gesellschaft für Ernährung) (Hrsg.), Ernährungsbericht 2000, Bonn: S. 37 - 51
- GfK (2010): Savory food when watching TV; sweet when using PC. (Press/Press releases/Current press releases June 4, 2010, 17:00) Internet: http://www.gfk.com/group/press_information/press_releases/004973/index.en.html.
- Hamburg Messe und Congress GmbH (Hrsg.) (2009): GV Barometer. Das Innovations- und Investitionsklima in der Gemeinschaftsverpflegung.
- Herde, A. (2005): Kriterien für eine nachhaltige Ernährung auf Konsumentenebene. Discussion paper Nr. 20/05, Zentrum für Technik und Gesellschaft, Technische Universität Berlin.
- Hermanowski, R.; Roehl, R. (1996): Natur auf den Teller. Ökologisch erzeugte Produkte in der Großküche. Hrsg. Arbeitsgemeinschaft Ökologischer Landbau und Stiftung Ökologie und Landbau. 2. aktualisierte Auflage. Holm.
- Hess, J.; Lindenthal, T.; Vogl, C. R. (1996): Forschung im ökologischen Landbau. Integrale Schwerpunktthemen und Methodikkriterien. Sonderausgabe Förderdienst 2c/1996. Wien.
- Hofer, K. (1999): Ernährung und Nachhaltigkeit. Arbeitsbericht der Akademie für Technikfolgenabschätzung Baden-Württemberg Nr. 135.
- John, R. (2005): Repolitisierung des Theaters. Der Wille zur Innovation im Spiegel der Medien. In: Aderhold, J.; John, R. (Hrsg.): Innovation. Sozialwissenschaftliche Perspektiven. Konstanz: UVK: S. 191 - 212.
- John, R. (2009): Positive Werteeerwartung als Problem qualitativer Sozialforschung. Vita rustica & Vita urbana 3. Stuttgart: Universität Hohenheim.
- John, R. (2010): Funktionale Analyse – Erinnerungen an eine Methodologie zwischen Fixierung und Überraschung. In: John, R.; Henkel, A.; Rückert-John, J. (Hrsg.): Methodologien des Systems. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften: S. 29 - 54.
- John, R. and Rückert-John, J. (2010): Observing possibilities. A function-analytical approach to organizational change processes. In: Wolf, P. et al. (Hg.): Qualitative Methoden zur Managementforschung in sozialen Systemen. Forum Qualitative Sozialforschung 11 (3) (Forthcoming).
- John, R.; Rückert-John, J. (2009): Gastronomische Anspruchsexpansion. Vom prekären Verhältnis des Kochs zu seinen Gästen. Vita rustica & Vita urbana 2. Stuttgart: Universität Hohenheim. Online unter: <https://bio-m-aus.uni-hohenheim.de/64987.html>.
- Kelle, U.; Kluge, S. (1999): Vom Einzelfall zum Typus. Opladen: Leske+Budrich.
- Lambrach, T. (2008): Außer-Haus-Markt-Studie von CHD Expert: Bio ist in den Profiküchen längst etabliert. 23.01.2008; CHD Expert (Hrsg.), 22.08.2010 http://www.chd-expert.de/bio_verwendung_gastronomie_hotellerie_deutschland.php.
- Luhmann, N. (1998): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Erster Teilband. Frankfurt am Main.

- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen.
- Lüth, M. et al. (2004): Köche als Kunden. Direktvermarktung landwirtschaftlicher Spezialitäten an die Gastronomie. Diskussionspapier 0408. Ossenana – Ernährungsqualität als Lebensqualität.
- Neuf, S.; Rücker, M.; Schmid, B. (2010): 2009 hinterlässt Spuren. In: gv-praxis 05/2010.
- Niessen, J. (2008): Öko-Lebensmittel in Deutschland. Möglichkeiten und Grenzen der Tracking-Forschung auf dem Markt für Öko-Lebensmittel. Analyse von Wellenerhebungen innerhalb eines Verbraucherpanels. Dissertation, Universität Kassel. Studien zum Konsumentenverhalten, Bd. 16. Hamburg: Dr. Kovač.
- Niessen, J.; Paffe, M. (2010): Außer-Haus-Verpflegung und Bio-Lebensmittel. Hemmnisse, Chancen, Trends. Ergebnisse einer Expertenbefragung in Deutschland. Vita rustica & Vita urbana 4. Stuttgart: Universität Hohenheim.
- Nölting, B.; Schäfer, M. (Hrsg.) (2007): Vom Acker auf den Teller. Impulse der Agrar- und Ernährungsforschung für eine nachhaltige Entwicklung. München: oekom Verlag (Ergebnisse Sozial-ökologischer Forschung; 8).
- o. V. (2008): Top 5: Bio-Lebensmittel im GV-Bereich. In: GV-Praxis, Nr. 06 vom 09.06.2008.
- Pfannschmidt-Wahl, J. (2008): Natürlichkeit. Frische. Herkunft. In: gv-praxis 07-08/2008.
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2009): Der nachhaltige Warenkorb. Ein Wegweiser zum zukunftsfähigen Konsum. Berlin.
- Roehl, R.; Erhart, A.; Strassner, C. (2006): Bio in der Außer-Haus-Verpflegung. Bonn.
- Rückert-John, J. (2004a): Öko-Produkte – wie viele sind wirklich? In: GV-Praxis, Wirtschaftsfachzeitschrift für Großverbraucher, Nr.6/2004, S. 14 - 16.
- Rückert-John, J. (2004b): Öko-Produkte in der Außer-Haus-Verpflegung. In: Ernährungsumschau 5/2004.
- Rückert-John, J. (2005a): Zukunftsfähigkeit der Ernährung außer Haus. In: Brunner, K.-M.; Schönberger, G. (Hg.): Nachhaltigkeit und Ernährung. Produktion – Handel – Konsum. Frankfurt am Main: Campus-Verlag: S. 240 - 262.
- Rückert-John, J. (2005b): Nachhaltige Alternativen in der Ernährung. In: Aderhold, J.; John, R. (Hg.): Innovation. Sozialwissenschaftliche Perspektiven. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft: 257 - 278.
- Rückert-John, J. (2005c): Ökologisch bewusste Ernährung auch außer Haus. Teil 1. In: Ernährung im Fokus, 5. Jahrgang, April 2005: S. 102 - 105.
- Rückert-John, J. (2005d): Erfolgreicher Einsatz von Öko-Produkten in der Außer-Haus-Verpflegung. Teil 2. In: Ernährung im Fokus, 5. Jahrgang, Mai 2005: S. 130 - 133.
- Rückert-John, J. (2006): Nachhaltigkeit der Ernährung als Innovation. Das Beispiel der Außer-Haus-Verpflegung. In: Aderhold, J.; John, R. (Hg.): Dominierende Innovationsdiskurse zwischen gesellschaftlicher Relevanz und Ignoranz. TRANS. Internetzeitschrift für Kulturwissenschaften Nr. 16.
- Rückert-John, J. (2007): Natürlich Essen. Kantinen auf dem Weg zur nachhaltigen Ernährung. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Rückert-John, J. (2010): Guter Wille, bequemes Fleisch – Hemmnisse und Chancen für ein nachhaltiges Ernährungsverhalten. In: Kirche im ländlichen Raum 2/2010: S. 31 - 35.

- Rückert-John, J. (2010): Semantik der Natürlichkeit als sichernder Sinnhorizont des Nahrungsmittelkonsums. In Hans-Georg Soeffner (Hg.): Unsichere Zeiten: Herausforderungen gesellschaftlicher Transformationen. Verhandlungen des 34. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Jena 2008. Wiesbaden: VS-Verlag (im Erscheinen).
- Rückert-John, J.; Hugger, C.; Bansbach, P. (2004): Der Einsatz von Öko-Produkten in der Außer-Haus-Verpflegung (AHV): Status Quo, Hemmnisse und Erfolgsfaktoren, Entwicklungschancen sowie politischer Handlungsbedarf. Hrsg. Geschäftsstelle Bundesprogramm Ökologischer Landbau in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE), Bonn.
- Rückert-John, J.; John, R. (2010): Anspruchsvolle Gastlichkeit in der Außer-Haus-Verpflegung. Zur Veränderung des Verhältnisses des Gastronomen zu seinem Gast, In: Wierlacher, A. (2010): Gastlichkeit. Rahmenthema der Kulinariistik. Berlin: Lit-Verlag (im Erscheinen).
- Schäfer, M.; Herde, A.; Kropp, C. (2009): Life Events as Turning Points for Sustainable Nutrition. In: Tischner, U./Kjærnes, U./Stø, E./Tukker A. (eds.): System Innovation for Sustainability 4: Sustainable Consumption and Production of Food. Sheffield: Greenleaf Publishing (forthcoming).
- Schmid, O.; Hamm, U.; Richter, T.; Dahlke, A. (2005): Marketing-Handbuch für landwirtschaftliche Vermarktungsinitiativen. Mit Praxisbeispielen aus dem ökologischen Landbau. Frick.
- Spiller, A.; Lüth, M.; Enneking, U.: (2003) Chancen und Potenziale von Öko-Lebensmitteln in der Außer-Haus-Verpflegung am Beispiel der Verzehrgeohnheiten von Mensa- und Kantinenbesuchern. Bericht, Institut für Agrarökonomie, Lehrstuhl Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte, Georg-August-Universität Göttingen. <http://orgprints.org/2172/>.
- Statistisches Bundesamt (2010): Gastgewerbeumsatz im Jahr 2009 real 6,1 % niedriger als 2008. Pressemitteilung Nr. 055 vom 17.02.2010.
- Staud, T. (2009): Grün, grün, grün ist alles, was wir kaufen. Lügen, bis das Image stimmt. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Steinel, M. (2008): Erfolgreiches Verpflegungsmanagement. Praxisorientierte Methoden für Einsteiger und Profis. München: Verlag Neuer Merkur.
- Strassner, C.; Roehl, R.; Erhart, A. (2003) Der Einsatz von Öko-Produkten in der Außer-Haus-Verpflegung (AHV): Status Quo, Hemmnisse und Erfolgsfaktoren, Entwicklungschancen und politischer Handlungsbedarf. Bericht, Geschäftsstelle Bundesprogramm Ökologischer Landbau, Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE), Bonn. <http://orgprints.org/2369/>.
- UBA (Umweltbundesamt) (2002): Nachhaltige Entwicklung in Deutschland. Die Zukunft dauerhaft umweltgerecht gestalten. Berlin.
- Willke, H. (2002): Dystopia. Studien zur Krisis des Wissens in der modernen Gesellschaft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

- Zander, K.; Hamm, U. (2009): Informationsverhalten und ethische Werte ökologischer Lebensmittel. In: Mayer, J. et al. (Eds.) Werte – Wege – Wirkungen: Biolandbau im Spannungsfeld zwischen Ernährungssicherung, Markt und Klimawandel. Contribution to 10. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau, Zürich, Feb 11 - 13, 2009. Band 2: Tierhaltung, Agrarpolitik und Betriebswirtschaft, Märkte und Lebensmittel, S. 340 - 341. Verlag Dr. Köster, Berlin. <http://orgprints.org/14016/>.
- Zenner, S. (2004): Konsumentenverhalten bei der Nachfrage nach Lebensmitteln aus der Direktvermarktung. Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse unter Berücksichtigung regionaler Besonderheiten. Hamburg.
- ZMP (2008): Essen außer Haus. In: Mafo Briefe, Januar 2008.
- Zöller, K.; Stroth, U. (1999): Nachhaltige Entwicklung im Handlungsfeld Ernährung. Arbeitsbericht der Akademie für Technikfolgenabschätzung Baden-Württemberg Nr. 134.

Veröffentlichungen im Rahmen des Projekts

Vorträge im Berichtszeitraum

- Rückert-John, J. und Niessen, J. "Strategien einer nachhaltigen Betriebsverpflegung", Vortrag im Rahmen des Gesundheitsfrühstücks der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH, Stuttgart, 21. Juli 2010.
- Rückert-John, J.; John, R. und Niessen, J. "Rivalry or synergy between attributes of sustainable foods: the case of eating out in Germany", XVII ISA World Congress of Sociology, 11.-17. Juli 2010, Gothenburg, Sweden.
- Rückert-John, J. "Strategien zur Verstetigung des Bio-Einsatzes in der Außer-Haus-Verpflegung", Vortrag im Rahmen des Praxisworkshops "Von Hemmnissen zu Lösungswegen", Universität Hohenheim, 21. Mai 2010.
- Rückert-John, J. "Mehr als Bio! Nachhaltige Ernährung in der Außer-Haus-Verpflegung", Vortrag im Rahmen des Biofach Gastro-Forums 2010, Nürnberg, 18. Februar 2010.
- Niessen, J.: Konkurrenz- oder Synergiepotenziale? Bio und andere Mehrwertangebote in der Außer-Haus-Verpflegung. BioFach 2010, Nürnberg, 18. Februar 2010.
- Niessen, J. und Paffe, M. Marketingkonzepte für Bio-Lebensmittel in der Außer-Haus-Verpflegung. BioFach 2010, Nürnberg, 18. Februar 2010.
- Rückert-John, J. "Natural eating – Acquiring sustainability through 'naturalness'", Environmental Sociology Summit, 5. - 7. November 2009, Leipzig.
- Rückert-John, J. „Natur und Technik“, Tagung „Ontologia-Construction“, Universität Hohenheim, 24. - 26. September 2009.
- Rückert-John, J. „Semantic of naturalness. Re-assuring consumers of a risky food production“, Lissabon, European Sociological Association (ESA) Conference, 2. - 5. September 2009.
- Rückert-John, J. und John, R. „Gastronomische Anspruchsexpansion. Vom prekären Verhältnis des Kochs zu seinen Gästen“, Vortrag im Rahmen der Tagung „Prosumer Revisited. Zur Aktualität der Prosumer-Debatte. Forschungsstand und -perspektiven“, Universität Frankfurt am Main, 26. - 27. März 2009.
- Rückert-John, J. „Semantik der Natürlichkeit als sichernder Sinnhorizont des Nahrungsmittelkonsums“, Vortrag auf dem DGE-Kongress 2009 „Ernährung, Umwelt und Gesundheit – Lokale und globale Herausforderungen, Universität Gießen, 12. - 13. März 2009.
- Rückert-John, J. „Das Projekt Bio-M-Aus und erste Ergebnisse“, Vortrag auf der BioFach 2009 Nürnberg, 19. Februar 2009.
- John, R.: Positive Werteerwartung als Problem empirischer Erforschung des ökologischen Landbaus. Vorschlag für einen Workshop im Rahmen der 10. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau vom 11. - 13. Februar 2009 in Zürich.
- Rückert-John, J. John, R. und Niessen, J. „Lernpotenziale des Scheiterns. Problemzentrierte Untersuchung des Einsatzes von ökologischen Lebensmitteln außer Haus“, Vortrag im Rahmen der 10. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau, ETH Zürich, 11. - 13. Februar 2009.

- Niessen, J.: „Hemmnisse beim Einsatz von Bio-Lebensmitteln in der Außer-Haus-Verpflegung vor dem Hintergrund organisationalen Scheiterns und Lernens“, 19. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, Innsbruck, Österreich, 24.09.2009.
- Niessen, J. „Gründe für die Veränderung oder Einstellung des Angebotsprogramms ökologischer Lebensmittel in der Außer-Haus-Verpflegung“, Vortrag im Rahmen der 10. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau, ETH Zürich, 11. - 13. Februar 2009.
- Rückert-John, J. „Auf der sicheren Seite. Die beschworene Natürlichkeit von Lebensmitteln“, Vortrag auf dem 12. Internationalen Kongress der Deutschen Gesellschaft für Semiotik „Das Konkrete als Zeichen“, Sektion Ökosemiotik, Stuttgart, 13. Oktober 2008.
- Rückert-John, J. „Semantik der Natürlichkeit als sichernder Sinnhorizont des Nahrungsmittelkonsums“, Vortrag im Rahmen der Sitzung der Arbeitsgruppe Konsumsoziologie in der DGS „Konsumieren ver(un)sichert! Stabilisierung durch Konsum - und ihre Grenzen“, Jena, 6. - 10. Oktober 2008.
- Rückert-John, J., „The successful use of organic food products in eating out: A German case study“, Second Scientific Conference of ISO FAR, Modena (Italy), 18. Juni 2008.
- Rückert-John, J. „Anders Essen! Wie lässt sich ein Wandel der Ernährung in der Außer-Haus-Verpflegung beobachten?“, Jahrestagung der Arbeitsgemeinschaft Ernährungsverhaltens e.V. (AGEV): „Wege zu einer nachhaltigen Ernährungspraxis – Neue Konzepte der inter- u. transdisziplinären Ernährungs- und Konsumforschung“, Köln 10/2007.

Veröffentlichungen im Berichtszeitraum

- Rückert-John, J.; John, R. (2010): Anspruchsvolle Gastlichkeit in der Außer-Haus-Verpflegung. Zur Veränderung des Verhältnisses des Gastronomen zu seinem Gast, In: Wierlacher, A. (2010): Gastlichkeit. Rahmenthema der Kulinaristik. Berlin: Lit-Verlag (im Erscheinen).
- John, R. and Rückert-John, J. (2010): Observing possibilities. A function-analytical approach to organizational change processes. In: Wolf, P. et al. (Hg.): Qualitative Methoden zur Managementforschung in sozialen Systemen. Forum Qualitative Sozialforschung 11 (3) (im Erscheinen).
- Rückert-John, J.; John, R. und Niessen, J. (2010): Nachhaltige Ernährung außer Haus. Der Essalltag von Morgen. In: Ploeger, A.; Hirschfelder, G. und Schönberger, G. (Hg.): Der Essalltag als Herausforderung der Zukunft. Campus-Verlag (im Erscheinen).
- Niessen, J.; John, R.; Rückert-John, J. (2010): Hemmnisse und Scheitern beim Einsatz von Bio-Lebensmitteln in der Außer-Haus-Verpflegung. In: Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, Band 19. Pöchtrager, S. und Eder, M. (Hrsg.). Wien: Facultas (im Erscheinen).
- Rückert-John, J. (2010): Semantik der Natürlichkeit als sichernder Sinnhorizont des Nahrungsmittelkonsums. In: Soeffner, Hans-Georg (Hg.): Unsichere Zeiten: Herausforderungen gesellschaftlicher Transformationen. Verhandlungen des 34. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Jena 2008. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften (im Erscheinen).
- John, R. (2010): Capturing the Vague. Capturing the Vague. IAS 2010, Göteborg, 14. Juli 2010 (Distributed paper RC 17.5). Online verfügbar: https://bio-m-aus.uni-hohenheim.de/fileadmin/einrichtungen/bio-m-aus/Capturing_the_vague.pdf.

- Niessen, J. und Paffe, M. (2010): Außer-Haus-Verpflegung und Bio-Lebensmittel. Hemmnisse – Chancen – Trends. Ergebnisse einer Expertenbefragung in Deutschland. *Vita rustica & Vita urbana* 4. Stuttgart: Universität Hohenheim. Online verfügbar: https://bio-m-aus.uni-hohenheim.de/fileadmin/einrichtungen/bio-m-aus/Vita_4.pdf.
- Rückert-John, J. (2009): Semantic of Naturalness – Re-assuring consumers of a risky food production. Fullpaper. CD-Rom 9th European Sociological Association (ESA) Conference, Lissabon, 2. - 5. September 2009.
- Rückert-John, J. (2009): Semantik der Natürlichkeit. In: Proceedings of the German Nutrition Society. Abstractband zum 46. Wissenschaftlichen Kongress. Volume 13 (2009) Deutsche Gesellschaft für Ernährung e.V., S. 15.
- John, R. und Rückert-John, J. (2009): Gastronomische Anspruchsexpansion. Vom prekären Verhältnis des Kochs zu seinen Gästen. *Vita rustica & Vita urbana* 2. Stuttgart: Universität Hohenheim. Online unter: <https://bio-m-aus.uni-hohenheim.de/64987.html>.
- John, R. (2009): Positive Werteerwartung als Problem qualitativer Sozialforschung. *Vita rustica & Vita urbana* 3. Stuttgart: Universität Hohenheim. Online unter: <https://bio-m-aus.uni-hohenheim.de/64987.html>.
- Rückert-John, J., John, R. und Niessen, J. (2009): Lernpotenziale des Scheiterns. Problemzentrierte Untersuchung des Einsatzes von ökologischen Lebensmitteln außer Haus. In: Mayer, J. et al. (2009): Werte – Wege – Wirkungen: Biolandbau im Spannungsfeld zwischen Ernährungssicherung, Markt und Klimawandel. Beiträge zur 10. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau, Zürich, 11. - 13. Februar 2009, Band 2, Verlag Dr. Köster Berlin, S. 360-361. Zusätzlich online unter: <http://orgprints.org/14307/>.
- Niessen, J., Rückert-John, J. und John, R. (2009): Gründe für die Veränderung oder Einstellung des Angebotsprogramms ökologischer Lebensmittel in der Außer-Haus-Verpflegung. In: Mayer, J. et al. (2009): Werte – Wege – Wirkungen: Biolandbau im Spannungsfeld zwischen Ernährungssicherung, Markt und Klimawandel. Beiträge zur 10. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau, Zürich, 11. - 13. Februar 2009, Band 2, Verlag Dr. Köster Berlin, S. 362-363. Zusätzlich online unter: <http://orgprints.org/14038/>.
- Niessen, J. (2009): Hemmnisse beim Einsatz von Bio-Lebensmitteln in der Außer-Haus-Verpflegung vor dem Hintergrund organisationalen Scheiterns und Lernens. In: Darnhofer, I. et al. (Hrsg.): Rollen der Landwirtschaft in benachteiligten Regionen. Tagungsband zur 19. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie. S. 17 - 18. Universität Innsbruck. Fakultät für Politikwissenschaft und Soziologie. Institut für Soziologie. Online unter: http://oega.boku.ac.at/fileadmin/user_upload/Tagung/2009/Short_paper_2009/09_Niessen_TB_OEGA2009.pdf.
- Rückert-John, J. (2008): The successful use of organic food products in eating out: A German case study. In: Neuhoff et al. (Hg.): Cultivating the future Based on Science. Proceedings of the Second Scientific Conference of the International Society of Organic Agriculture Research (ISOFAR). Modena/Italy, 2008, S. 294 - 297.
- Rückert-John, J. (2007): Natürlich Essen. Kantinen und Restaurants auf dem Weg zu nachhaltiger Ernährung. Campus-Verlag. Frankfurt am Main.

Organisation von Workshops

Praxisworkshop „Von Hemmnissen zu Lösungswegen. Zur Verstetigung des Einsatzes von Bio-Lebensmitteln in der Außer-Haus-Verpflegung“, 21. Mai 2010, Universität Hohenheim (gefördert durch das BMELV).

Workshop „Mehr als Bio! Nachhaltige Ernährung in der AHV“, 18. Februar 2010, BioFach Gastro Forum in Nürnberg.

Positive Werteeerwartung als Problem empirischer Erforschung des Ökologischen Landbaus. 10. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau, Zürich, 12. Februar 2009.

Bio außer Haus – von Hemmnissen zu Lösungswegen. Präsentation aktueller Forschungsergebnisse und Diskussion von Lösungsansätzen. BioFach, Nürnberg, 19. Februar 2009.

Absolvierte Abschlussarbeiten im Rahmen des Projekts

Bihlmayer, S. (2009): Der Einsatz von Ökoprodukten in der Gastronomie. Hemmende Faktoren des Einsatzes und Analyse kompensierender Lösungsstrategien. Diplomarbeit. Universität Hohenheim.

Paffe, M. (2009): Marketingkonzepte für Bio-Lebensmittel in der Außer-Haus-Verpflegung. Bachelorarbeit. Universität Hohenheim.

Herrmann, H. (2010): Einsatz und Akzeptanz regionaler Bio-Lebensmittel in der Außer-Haus-Verpflegung. Masterarbeit. Universität Hohenheim.

Internetseite des Projekts: <https://bio-m-aus.uni-hohenheim.de/>

Projekt-Flyer: https://bio-m-aus.uni-hohenheim.de/uploads/media/Flyer_Bio-M-Aus_01.pdf

Anhang

Fragebogen „Telefonischer Erstkontakt – IV“

Einrichtung (Name)	
Adresse	
Telefonnummer	

Ansprache (vorlesen):

Guten Tag, mein Name ist [...]. Ich bin von der Universität Hohenheim. Ich rufen Sie im Rahmen des Forschungsprojektes „Ökolebensmittel in der AHV“ an. Dabei befassen wir uns speziell mit den Gründen für oder gegen den Einsatz von Ökolebensmitteln. Auf diese Weise sollen die Probleme beim Einsatz von Ökolebensmitteln aufgezeigt und Lösungsmöglichkeiten erarbeitet werden. Dafür werden auch Beratung und Unterstützung für die Praktiker in der AHV angeboten. Dieses Projekt wird vom Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz gefördert. Würden Sie sich etwas Zeit (15 Minuten) für meine Fragen nehmen?

Fragen:

- 1) Darf ich Sie zunächst (nochmals) um ihren Namen bitten.

- 2) Welche Funktion haben Sie in ihrem Unternehmen inne?

Inhaber..... ₁

Koch..... ₂

Anderes, ₃ und zwar: _____

- 3) Haben Sie jemals ökologisch zertifizierte Lebensmittel bei der Essenzubereitung eingesetzt?

Ja..... ₁

Nein.... ₂ → weiter mit **Abschlussformel 2**

Im Folgenden geht es um den Einsatz von Ökologischen Lebensmitteln bei der Essenszubereitung ihrer Einrichtung.

- 4) Ab wann haben Sie ökologische Lebensmittel bei der Essenszubereitung eingesetzt?

Einsatz ab 2 0 0 __

- 5) In welcher Form haben Sie ökologische Lebensmittel bisher eingesetzt?
(Mehrfachnennung möglich)

Komponenten..... ₁

Menü..... ₂

Komponenten und Menü..... ₃

- 6) Welche Gründe haben Sie zum Einsatz ökologischer Lebensmittel bewogen. Nennen Sie aus einer Auswahl, die ich ihnen vorlese diejenigen, die am ehesten zutreffen?
(Mehrfachnennung möglich)

Lebensmittelskandale..... ₁

Qualität..... ₂

Etwas Besonderes anbieten..... ₃

Initiativen von Verbänden..... ₄

Initiativen der Politik..... ₅

Günstige Gelegenheit, wie lokaler oder regionaler Produktbezug... ₆

Persönliche Motive..... ₇ → würden sie uns

diese/s bitte nennen: _____

Andere..... ₈ → würden sie uns

diese/s bitte nennen: _____

- 7) Haben Sie sich zertifizieren lassen?

Ja..... ₁

Nein.... ₂ → weiter mit **Frage 13**

- 8) Wann haben Sie sich zertifizieren lassen?

Zertifiziert im Jahr 2 0 0 __.

- 9) Hat sich daran etwas geändert?

Ja..... ₁

Nein.... ₂ → weiter mit **Abschlussformel 2**

- 10) Was hat sich daran geändert?

Wechsel der Zertifizierungsstelle..... ₁

Kein Zertifikat mehr..... ₂

7) Wie kam es zu dieser Veränderung?

- Unzufriedenheit mit Zertifizierungsstelle..... ₁
- Kosten waren problematisch..... ₂
- Aufwand zu hoch..... ₃
- Subventionen weggefallen..... ₄
- Kein Mehrwert oder Effekt für den Umsatz..... ₅
- Andere..... ₆ → würden Sie uns

diese/s bitte nennen: _____

12) Setzen Sie weiterhin oder trotzdem ökologisch zertifizierte Lebensmittel für die Essenzubereitung ein?

- Ja..... ₁ → weiter mit **Abschlussformel 2**
- Nein.... ₂ → weiter mit **Frage 14**

13) Warum haben Sie Ihren Betrieb nie zertifizieren lassen?

- Unzufriedenheit mit Zertifizierungsstelle..... ₁
- Kosten waren problematisch..... ₂
- Aufwand zu hoch..... ₃
- Subventionen weggefallen..... ₄
- Kein Mehrwert oder Effekt für den Umsatz..... ₅
- Andere..... ₆ → würden Sie uns

diese/s bitte nennen: _____

→ weiter mit **Abschlussformel 2**

Zum Abschluss möchte ich mit Ihnen gern einen Termin für ein ausführlicheres Interview vereinbaren. Dazu möchte ich Ihnen kurz einige Eckpunkte des Projektes vorstellen.

Das Forschungsprojekt „Ökolebensmittel in der AHV“ befasst sich vor allem mit den Problemen des Einsatzes von ökologischen Lebensmitteln. Dadurch soll in Erfahrung gebracht werden, welche ökonomischen, bürokratischen und sozialen Hemmnisse es dabei aus Sicht der Praktiker gibt. Gemeinsam mit den Praktikern sollen so Lösungsmöglichkeiten für diese Probleme gesucht und erarbeitet werden.

Dazu führen wir Fallstudien mit ausgewählten Restaurants und Küchen durch. Eine Fallstudie beinhaltet Experteninterviews mit den Verantwortlichen für die Bereiche Einkauf und Zubereitung der Speisenangebote, in der Regel mit dem Inhaber und dem Koch.

Die Ergebnisse sollen später in Workshops mit den Praktikern diskutiert werden.

Dazu benötigen wir einige Informationen über ihre Einrichtung. Ich stelle ihnen dazu einige Fragen, die sie in fünf Minuten beantworten können.

Jetzt möchte ich noch zwei Informationen zu Ihrer Einrichtung erfragen.

14) Wie groß ist Ihre Einrichtung nach Sitzplätzen?

Einrichtung hat ____ Plätze.

15) Zeichnet Ihre Einrichtung ein spezielles Kennzeichen aus, wie die folgenden?
(Mehrfachantworten möglich)

Nationalitätenküche..... ₁

Hotelbetrieb..... ₂

Sonstiges..... ₃ Bitte nennen: _____

16) Für die Fallstudien möchten wir uns gern mit dem Inhaber und dem Koch unterhalten. Diese Interviews werden ca. eine Stunde dauern. Wäre das bei Ihnen möglich?

Ja.....₁

Nein....₂ → weiter mit **Abschlussformel 2**

17) Dann möchte ich mit Ihnen gern einen Termin vereinbaren. Wann dürfen wir Sie zu einem persönlichen Interview besuchen?

Terminvereinbarung vor Ort:

Wer: _____

Wo: _____

Wann: Am ____ . ____ . 2 0 0 ____ um ____ . ____ Uhr

Abschlussformel 1

Vielen Dank für das Gespräch. Wir senden Ihnen demnächst Informationsmaterial zum Projekt zu.
Auf Wiedersehen.

Abschlussformel 2

Damit haben wir das Ende des Interviews erreicht.

Haben sie Interesse an Informationsmaterial?

Ja.....₁

Nein....₂

Dürfen wir Sie für ein späteres Gespräche nochmals kontaktieren?

Ja.....₁

Nein....₂

Vielen Dank für das Gespräch.

Verfrühtes Ende des Telefonats

Abgebrochen..... ₁

Verschoben..... ₂ → auf den ____ . ____ 200 ____ um ____ . ____ Uhr

Name/Kürzel Interviewer:

Datum: ____ . ____ . 2 0 0 ____

Fragebogen „Telefonischer Erstkontakt – GV“

Einrichtung (Name)	
Adresse	
Telefonnummer	

Ansprache (vorlesen):

Guten Tag, mein Name ist [...]. Ich bin von der Universität Hohenheim. Ich rufe Sie im Rahmen des Forschungsprojektes „Öko-Lebensmittel in der AHV“ an. Dabei befassen wir uns speziell mit den Gründen dafür, den Einsatz von Öko-Lebensmitteln zu beenden. Auf diese Weise sollen die Probleme beim Einsatz von Öko-Lebensmitteln aufgezeigt und Lösungsmöglichkeiten erarbeitet werden. Daraus resultierend wird auch Beratung und Unterstützung für die Praktiker in der AHV angeboten. Dieses Projekt wird vom Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz gefördert. Können Sie sich etwas Zeit (15 Minuten) für meine Fragen nehmen?

Fragen:

- 1) Darf ich Sie zunächst (nochmals) um ihren Namen bitten.

- 2) Welche Funktion haben Sie in ihrem Unternehmen inne?

Einrichtungsleitung ₁

KüchenchefIn..... ₂

Anderes, ₃ und zwar: _____

- 3) Haben Sie jemals ökologisch zertifizierte Lebensmittel bei der Essenzubereitung eingesetzt?

Ja..... ₁

Nein.... ₂ → weiter mit **Abschlussformel 2**

7) Wann hat Ihre Küche sich erstmals zertifizieren lassen?

Zertifiziert im Jahr 2 0 0 __.

8) Hat sich daran etwas geändert?

Ja....._1 Nein...._2 → weiter mit **Abschlussformel 2**

9) Was hat sich daran geändert?

Wechsel der Zertifizierungsstelle....._1

Kein Zertifikat mehr..... _2

10) Wie kam es zu dieser Veränderung?

Unzufriedenheit mit Zertifizierungsstelle..... _1

Kosten waren problematisch..... _2

Aufwand zu hoch..... _3

Subventionen weggefallen..... _4

Kein Mehrwert oder fehlende Anerkennung durch Besucher/Gäste _5

Andere..... _6

→ würden Sie uns diese/s bitte nennen:

12) Setzen Sie weiterhin oder trotzdem ökologisch zertifizierte Lebensmittel für die Essenzubereitung ein?

Ja....._1 → weiter mit **Frage 14**

Nein...._2 → weiter mit **Frage 14**

13) Warum haben Sie sich nie zertifizieren lassen?

Kosten wurden als problematisch eingeschätzt..... _1

Aufwand wurde als zu hoch eingeschätzt..... _2

Kein Mehrwert oder Effekt für den Umsatz gesehen..... _3

Wir sind gesetzlich nicht verpflichtet..... _4

Andere..... _5

→ würden Sie uns diese/s bitte nennen:

Setzen Sie weiterhin ökologisch zertifizierte Lebensmittel für die Essenzubereitung ein?

Ja....._1

Nein... _2

Jetzt möchte ich noch zwei Informationen zu Ihrer Einrichtung erfragen.

14) Wie viele Essen werden von Ihrer Küche täglich im Durchschnitt ausgegeben?

Anzahl Essen gesamt ____ für organisationsinterne Gäste ____
für Gäste von extern ____ im Catering ____

15) Zeichnet Ihre Einrichtung ein spezielles Kennzeichen aus, wie die folgenden?
(Mehrfachantworten möglich)

Wirtschaftlich unabhängig von Betrieb/Einrichtung (ausgelagert)..... ₁

Wirtschaftliche Unterstützung von Betrieb/Einrichtung..... ₂

Breites/diversifiziertes Angebot... ₃ Bitte nennen:

Sonderaktionen (welche, Regelmäßigkeit?)... ₃ Bitte nennen:

Zum Abschluss möchte ich mit Ihnen gern einen Termin für ein ausführlicheres Interview vereinbaren. Dazu möchte ich Ihnen kurz einige Eckpunkte des Projektes vorstellen.

Das Forschungsprojekt „Ökolebensmittel in der AHV“ befasst sich vor allem mit den Problemen des Einsatzes von ökologischen Lebensmitteln. Dadurch soll in Erfahrung gebracht werden, welche ökonomischen, bürokratischen und sozialen Hemmnisse es dabei aus Sicht der Praktiker gibt. Gemeinsam mit den Praktikern sollen so Lösungsmöglichkeiten für diese Probleme gesucht und erarbeitet werden.

Dazu führen wir Fallstudien mit ausgewählten Restaurants und Küchen durch. Eine Fallstudie beinhaltet Experteninterviews mit den Verantwortlichen für die Bereiche Einkauf und Zubereitung der Speisenangebote, in der Regel mit dem Küchenleiter oder Leiter Einkauf.

Die Ergebnisse sollen später in Workshops mit den Praktikern diskutiert werden.

Dazu benötigen wir einige Informationen über ihre Einrichtung. Ich stelle ihnen dazu einige Fragen, die sie in fünf Minuten beantworten können.

16) Für die Fallstudien möchten wir uns gerne mit dem Leiter sowie Küchenchef Ihrer Einrichtung unterhalten. Diese Interviews werden ca. eine Stunde dauern. Wäre das bei Ihnen möglich?

Ja.....₁

Nein....₂ → weiter mit **Abschlussformel 2**

➔ ggf. erfragen, wer noch eine wichtige Rolle spielt und versuchen, hier einen Termin zu bekommen

16) Dann möchte ich mit Ihnen (➔ ggf. nacheinander mit anderen Personen der Einrichtung) gern einen Termin vereinbaren. Wann dürfen wir Sie zu einem persönlichen Interview besuchen?

Terminvereinbarung vor Ort:

Wer: _____

Wo: _____

Wann: Am ____ . ____ . 2 0 0 ____ um ____ . ____ Uhr

Abschlussformel 1

Vielen Dank für das Gespräch. Wir senden Ihnen demnächst Informationsmaterial zum Projekt zu. Auf Wiedersehen.

Abschlussformel 2

Damit haben wir das Ende des Interviews erreicht.

Haben Sie Interesse an Informationsmaterial?

Ja.....₁

Nein....₂

Dürfen wir Sie für ein späteres Gespräch nochmals kontaktieren?

Ja.....₁

Nein....₂

Vielen Dank für das Gespräch.

Verfrühtes Ende des Telefonats

Abgebrochen..... ₁

Verschoben..... ₂➔ auf den ____ . ____ 200 ____ um ____ . ____ Uhr

Name/Kürzel Interviewer:

Datum: ____ . ____ . 2 0 0 ____

Interviewleitfaden IV

Interview-Partner

Datum: ____ . ____ .200__ / Einrichtung, Ort: _____

Name: _____

Eröffnung (Vorgespräch)

Begrüßung, Erklärung des Projektes, Absicht (*Definition zertifizierte Ökoprodukte*) und Verlauf des Interviews (*Hinweis auf Aufnahmegerät*), Rollenverteilung Interviewer

Teil 1 – Verlaufs-Kurve

Frage 1: Würden Sie sich bitte zunächst selbst vorstellen! Bitte beschreiben Sie kurz Ihre Funktion, die Sie in Ihrem Betrieb erfüllen?

- Aufgaben innerhalb der Funktion
- Stellung in der Hierarchie
- sachliche Entscheidungskompetenzen/Qualifikation

Frage 2: Wenn Sie die gegenwärtige Situation Ihres Betriebes/Ihres Restaurants vergegenwärtigen, wie schätzen Sie ihre Stellung am Markt der Individualverpflegung hinsichtlich Ihrer Zielgruppe und Ihrer Konkurrenten ein. Welche Rolle spielt dabei die Leistung Ihrer Küche?

- Selbsteinschätzung des Funktionierens der Betriebsstruktur
- Stellung in welchem Marktsegment: Zielgruppe/n
- Status gegenüber Kunden und Konkurrenz
- Essensanzahl
- Anzahl der Angestellten
- Öffnungszeiten
- besondere Merkmale

Frage 3: Um Ihre heutige Stellung zu erreichen, mussten Sie in der Vergangenheit verschiedene Entscheidungen treffen. Insbesondere interessiert uns – wie bereits erwähnt – Ihr Versuch, ökologische Lebensmittel in Ihrem Betrieb einzuführen. Bitte versuchen Sie die Geschichte dieses Projektes bis heute als eine *Verlaufskurve* in diesem Schema (**Vordruck und Stift vorlegen!**) aufzuzeichnen. Bitte markieren Sie dabei besondere Wendepunkte, Meilensteine und Entscheidungen

Teil 2 – Projektbericht

Die von Ihnen gezeichnete *Verlaufskurve* möchten wir mit Ihnen gern diskutieren.

Frage 4: Bitte erzählen Sie, wie es zu der *Idee* kam, ökologische Lebensmittel einzusetzen und wie es zum *Entschluss* kam, diese Idee umzusetzen?

- Initiative (Wer)
- Motivation (Warum)
- Zweck (Wozu)
- Entscheidung (Wie)
- Zeitpunkt und Dauer (Wann/Wie lange)
- Inhalte (Was)
- Verantwortliche Ebene (Wo)

Frage 5: Wie verlief das Bio-Projekt bis zum Ausstieg? Erzählen Sie bitte, wie die Entscheidung konkret hinsichtlich Zielen und Inhalten nach umgesetzt wurde, welche Erfolge und Probleme es dabei gab.

Produkt

- Art des Produkteinsatzes: Komponenten, Gerichte, Aktionen
- Regelmäßigkeit des Produkteinsatzes: täglich, wöchentlich, besondere Aktionen
- Welche Warengruppen, bestimmte Produkte in Bio, weshalb?
- Konkurrenz der und Vergleichbarkeit mit konv. Produkten, Arrangement des Angebotes
- Spezialitäten in Bio oder konv. Spezialitäten als Konkurrenz
- Qualitätssicherung/-management
- Produktmanagement: saisonal, regional, fair-trade
- Schwundverhältnis bei Öko überproportional

Preise und Preisgestaltung/Finanzierungsstrategien

- Generelle Finanzierungsstruktur
- Realisierung der höheren Ökopreise
- Auswirkungen bei Kunden: Reaktionen und kommunikativer Umgang damit im Vergleich zur gewohnten Preisoptik
- Gewährleistung der Preis-Vergleichbarkeit bei ähnlichen Produkten
- Beachtung von Preisschwellen: Preisabstände zu konv. Vergleichsprodukten, saisonales Preismanagement?
- Kostendeckung möglich oder Quersubventionen => Mischkalkulationen
- generelle Einkaufspreise und Besonderheiten
- **Maßnahmen zur Kosteneingrenzung: Einkauf, Aktionen, Saison, Portionierung**

Lieferantenbeziehungen

- Kooperationen/Verträge
- Lieferantenstruktur: Direktvermarkter, Konditionen, Kooperationen, Treue, Vertrauensverhältnis, gewachsenen Strukturen => Erfahrungen
- Gemeinsame Basis: Beweggründe, Initiative, gemeinsame Aktionen zur Herausstellung von Bio- und Regio-Qualität, Opportunismus
- Enttäuschungen und Schwachstellen

- innerorganisatorische Verantwortungsstruktur insgesamt, für Öko speziell
- Flexibilität bei Lieferproblemen

Kommunikation

- Kommunikation der Einführung von Bio von U-Leitung zur Küchenleitung, zu Küchenpersonal (Kommunikationskultur und -verläufe, Information(spolitik), Teamgeist, Motivation, Weiterbildung, „Begeisterung“ für Neues, konkret Bio und Qualität als Herausforderung und Alleinstellungsmerkmal, Betonung des Qualitätsaspektes und des Besonderen)?
- Ausgestaltung der Kommunikation im Kundenkontakt (grundsätzlich und im Besonderen im Falle von Bio und Spezialitäten), insbesondere Darstellung der Preise?
- Ausgestaltung der Kommunikation im Lieferantenkontakt (grundsätzlich und im Besonderen bei Bio und Spezialitäten)
- Strategien: Vermittlung von Qualität, Authentizität, „Story Telling“, Herausstellung der Merkmale, eines besonderen Segments. Deklarationsart von Bio- und Regio-Qualität, institutionalisierter Kundendialog/ Kundenfeedback, Beschwerdemanagement vorhanden, Informationsangebot rund um Bio i. w. S. Wie stark/weit stand Bio, wie stark andere Profilierungsmöglichkeiten wie Regionalität oder Spezialität im Vordergrund)
- Einbezug der Küche/Mitarbeiter, Engagement der Einkäufer für Bio, Aktionen ...

Veränderungen im Organisations- und Betriebsablauf

- Auswirkungen
- Entstehung interner Konflikt- und Störpotentiale auf unterschiedlichen Ebenen: Entscheidungsträger, Personal, Einbezug und Förderung der Mitarbeiter, Motivation, Weiterbildung und Einfluss von/ Umgang mit „Ablehnern“
- Reaktionen „traditioneller“ Marktpartner
- Art und Ausmaß der Hilfe und Einflüsse von extern: Berater, Markt-, Kooperationspartner
- Zertifizierung: Thema, Bedeutung für den Betriebsablauf, Auswirkungen des Aufwandes

Frage 5a: Wie kam es zum Ausstieg aus dem Projekt oder zur Verabschiedung der Idee des Einsatzes ökologischer Lebensmittel?

- Produkteinsatz
- Preis
- Kommunikation
- Distribution (Lieferanten, Kunden)
- Betriebsstruktur

Frage 6: Was ist nach Beendigung des Projektes geschehen?

Veränderungen der Struktur hinsichtlich:

- Zielsetzungen/Produktion
- Kommunikation
- Personal
- Aussenbeziehungen (Distribution, Kunden, Zertifizierung, Verbände, Netzwerk etc.)

Frage 6a: Wie stellt sich vor dem Hintergrund des Bio-Projektes ihre heutige Situation als Betrieb/Restaurant dar. (*eventuell:* Welche Rolle spielt dabei die Küche?)?

- Funktionieren der Betriebsstruktur
- Stellung im Marktsegment: Zielgruppe/n
- Status gegenüber Kunden und Konkurrenz
- besondere Merkmale

Frage 6b: Wie schätzen Sie die zukünftige Situation Ihres Betriebes/Restaurants ein (*eventuell:* die Rolle, die ihre Küche dabei spielen kann). Wie könnte ein erneuter Versuch zum Einsatz von Ökoproduktion aussehen?

- Grundsätzliche Einstellung
- Motivation (Warum)
- Initiative (Wer)
- Unterstützung (Wie)

Abschluss

- Wären Sie bereit für ein weiteres Gespräch? => **Nächste** Interviewkontakte vereinbaren!
- Haben Sie Interesse an einem Workshop, bei dem wir die Ergebnisse der Studie vermitteln werden?
- Rollentausch: Haben Sie noch Fragen, möchten Sie noch etwas wissen?

DANKE!

Nachbereitung

Atmosphäre – Ort und Zeit:

Kommunikation – Gestik, Auftreten:

Dauer: Von: __:__ Uhr bis __:__ Uhr

Interviewer:

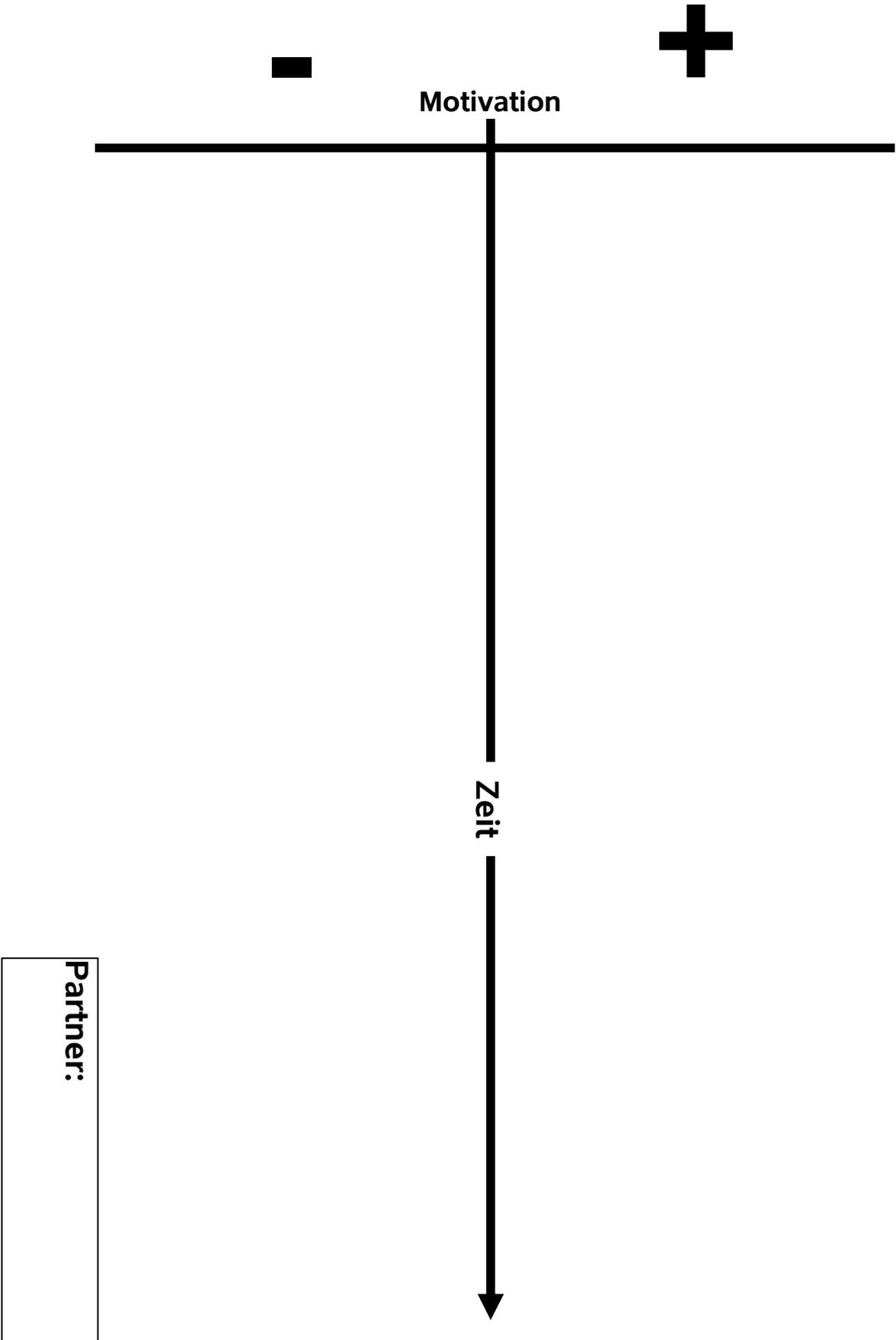
RJ

JN

SB

JRJ

Sonstiges:



Interviewleitfaden GV

Interview-Partner

Datum: ____ . ____ .2009 / Einrichtung, Ort: _____

Name: _____

Eröffnung (Vorgespräch)

Begrüßung, Erklärung des Projektes, Absicht (*Definition zertifizierte Ökoprodukte*) und Verlauf des Interviews (*Hinweis auf Aufnahmegerät*), Rollenverteilung Interviewer

Teil 1 – Verlaufs-Kurve

Frage 1: Würden Sie sich bitte zunächst selbst vorstellen! Bitte beschreiben Sie kurz Ihre Funktion, die Sie innerhalb des Betriebes erfüllen?

- Aufgaben innerhalb der Funktion
- Stellung in der Hierarchie
- sachliche Entscheidungskompetenzen/Qualifikation

Frage 2: Wenn Sie sich die gegenwärtige Situation Ihres Betriebs/ihrer Einrichtung vergegenwärtigen, wie schätzen Sie Ihre Stellung am Markt gegenüber Ihrer Zielgruppe, auch hinsichtlich vergleichbarer Anbieter, ein.

Welchen Rolle spielt dabei die Leistung Ihrer Küche?

- Selbsteinschätzung des Funktionierens der Betriebsstruktur
- Stellung in welchem Marktsegment: Zielgruppe/n
- Status gegenüber Kunden und Konkurrenz
- Essensanzahl
- Anzahl der Angestellten
- Öffnungszeiten
- besondere Merkmale

Frage 3: Um Ihr heutiges Profil zu erreichen, haben Sie in der Vergangenheit verschiedene Entscheidungen getroffen. Insbesondere interessiert uns – wie bereits erwähnt – Ihr Versuch, ökologische Lebensmittel in Ihrem Betrieb einzuführen. Bitte versuchen Sie, die Geschichte dieses Projektes bis heute als eine *Verlaufskurve* in diesem Schema (**Vordruck und Stift vorlegen!**) aufzuzeichnen. Bitte markieren Sie dabei besondere Wendepunkte, Meilensteine und Entscheidungen

Teil 2 – Projektbericht

Die von Ihnen gezeichnete *Verlaufskurve* möchten wir mit Ihnen gern diskutieren.

Frage 4: Bitte erzählen Sie, wie es zu der *Idee* kam, ökologische Lebensmittel einzusetzen und wie es zum *Entschluss* kam, diese Idee umzusetzen?

- Initiative (Wer)
- Motivation (Warum)
- Zweck (Wozu)
- Entscheidung (Wie)
- Zeitpunkt und Dauer (Wann/Wie lange)
- Inhalte (Was)
- Verantwortliche Ebene (Wo)

Frage 5: Wie verlief das Bio-Projekt (bis zum Ausstieg)? Erzählen Sie bitte, wie die Entscheidung konkret hinsichtlich Zielen und Inhalten umgesetzt wurde, welche Erfolge und Probleme es dabei gab.

Produkt

- Art des Produkteinsatzes: Komponenten, Gerichte, Aktionen
- Regelmäßigkeit des Produkteinsatzes: täglich, wöchentlich, besondere Aktionen
- Welche Warengruppen, bestimmte Produkte in Bio, weshalb?
- Konkurrenz der und Vergleichbarkeit mit konv. Produkten, Arrangement des Angebotes
- Spezialitäten in Bio oder konv. Spezialitäten als Konkurrenz
- Qualitätssicherung/-management
- Produktmanagement: saisonal, regional, fair-trade
- Schwundverhältnis bei Öko überproportional

Preise und Preisgestaltung/Finanzierungsstrategien

- Generelle Finanzierungsstruktur
- Realisierung der höheren Öko-Preise
- Auswirkungen bei Kunden: Reaktionen und kommunikativer Umgang damit im Vergleich zur gewohnten Preisoptik
- Gewährleistung der Preis-Vergleichbarkeit bei ähnlichen Produkten
- Beachtung von Preisschwellen: Preisabstände zu konv. Vergleichsprodukten, saisonales Preismanagement?
- Kostendeckung möglich oder Quersubventionen => Mischkalkulationen
- generelle Einkaufspreise und Besonderheiten
- **Maßnahmen** zur Kosteneingrenzung: **Einkauf, Aktionen, Saison, Portionierung**

Lieferantenbeziehungen

- Kooperationen/Verträge
- Lieferantenstruktur: Direktvermarkter, Konditionen, Kooperationen, Treue, Vertrauensverhältnis, gewachsenen Strukturen => Erfahrungen
- Gemeinsame Basis: Beweggründe, Initiative, gemeinsame Aktionen zur Herausstellung von Bio- und Regio-Qualität, Opportunismus
- Enttäuschungen und Schwachstellen
- innerorganisationale Verantwortungsstruktur insgesamt, für Öko speziell
- Flexibilität bei Lieferproblemen

Kommunikation

- Kommunikation der Einführung von Bio von U-Leitung zur Küchenleitung, zu Küchenpersonal (Kommunikationskultur und -verläufe, Information(spolitik), Teamgeist, Motivation, Weiterbildung, „Begeisterung“ für Neues, konkret Bio und Qualität als Herausforderung und Alleinstellungsmerkmal, Betonung des Qualitätsaspektes und des Besonderen)?
- Ausgestaltung der Kommunikation im Kundenkontakt (grundsätzlich und im Besonderen im Falle von Bio und Spezialitäten), insbesondere Darstellung der Preise?
- Ausgestaltung der Kommunikation im Lieferantenkontakt (grundsätzlich und im Besonderen bei Bio und Spezialitäten)
- Strategien: Vermittlung von Qualität, Authentizität, „Story Telling“, Herausstellung der Merkmale, eines besonderen Segments. Deklarationsart von Bio- und Regio-Qualität, institutionalisierter Kundendialog/ Kundenfeedback, Beschwerdemanagement vorhanden, Informationsangebot rund um Bio i. w. S. Wie stark/weit stand Bio, wie stark andere Profilierungsmöglichkeiten wie Regionalität oder Spezialität im Vordergrund?
- Einbezug der Küche/ Mitarbeiter, Engagement der Einkäufer für Bio, Aktionen, ...

Veränderungen im Organisations- und Betriebsablauf

- Auswirkungen
- Entstehung interner Konflikt- und Störpotentiale auf unterschiedliche Ebenen: Entscheidungsträger, Personal, Einbezug und Förderung der Mitarbeiter, Motivation, Weiterbildung und Einfluss von/ Umgang mit „Ablehnern“
- Reaktionen „traditioneller“ Marktpartner
- Art und Ausmaß der Hilfe und Einflüsse von extern: Berater, Markt-, Kooperationspartner
- Zertifizierung: Thema, Bedeutung für den Betriebsablauf, Auswirkungen des Aufwandes

Frage 5a: Wie kam es zum Ausstieg aus dem Projekt oder zur Verabschiedung der Idee des Einsatzes ökologischer Lebensmittel?

- Produkteinsatz
- Preis
- Kommunikation
- Distribution (Lieferanten, Kunden)
- Betriebsstruktur

Frage 6: Was ist nach Beendigung des Projektes geschehen?

Veränderungen der Struktur hinsichtlich:

- Zielsetzungen/Produktion
- Kommunikation
- Personal
- Aussenbeziehungen (Distribution, Kunden, Zertifizierung, Verbände, Netzwerk etc.)

Frage 6a: Wie stellt sich vor dem Hintergrund des Bio-Projektes ihre heutige Situation als Betrieb/Restaurant dar (*eventuell*: Welche Rolle spielt dabei die Küche?)?

- Funktionieren der Betriebsstruktur
- Stellung im Marktsegment: Zielgruppe/n
- Status gegenüber Kunden und Konkurrenz
- besondere Merkmale

Frage 6b: Wie schätzen Sie die zukünftige Situation ihres Betriebes/Restaurants ein (*eventuell*: die Rolle, die ihre Küche dabei spielen kann). Wie könnte ein erneuter Versuch zum Einsatz von Ökoproduktion aussehen?

- Grundsätzliche Einstellung
- Motivation (Warum)
- Initiative (Wer)
- Unterstützung (Wie)

Abschluss

- Wären Sie bereit für ein weiteres Gespräch? => **Nächste** Interviewkontakte vereinbaren!
- Haben Sie Interesse an einem Workshop, bei dem wir die Ergebnisse der Studie vermitteln werden?
- Rollentausch: Haben Sie noch Fragen, möchten Sie noch etwas wissen?

DANKE!

Nachbereitung

Atmosphäre – Ort und Zeit:

Kommunikation – Gestik, Auftreten:

Dauer: Von: __:__ Uhr bis __:__ Uhr

Interviewer:

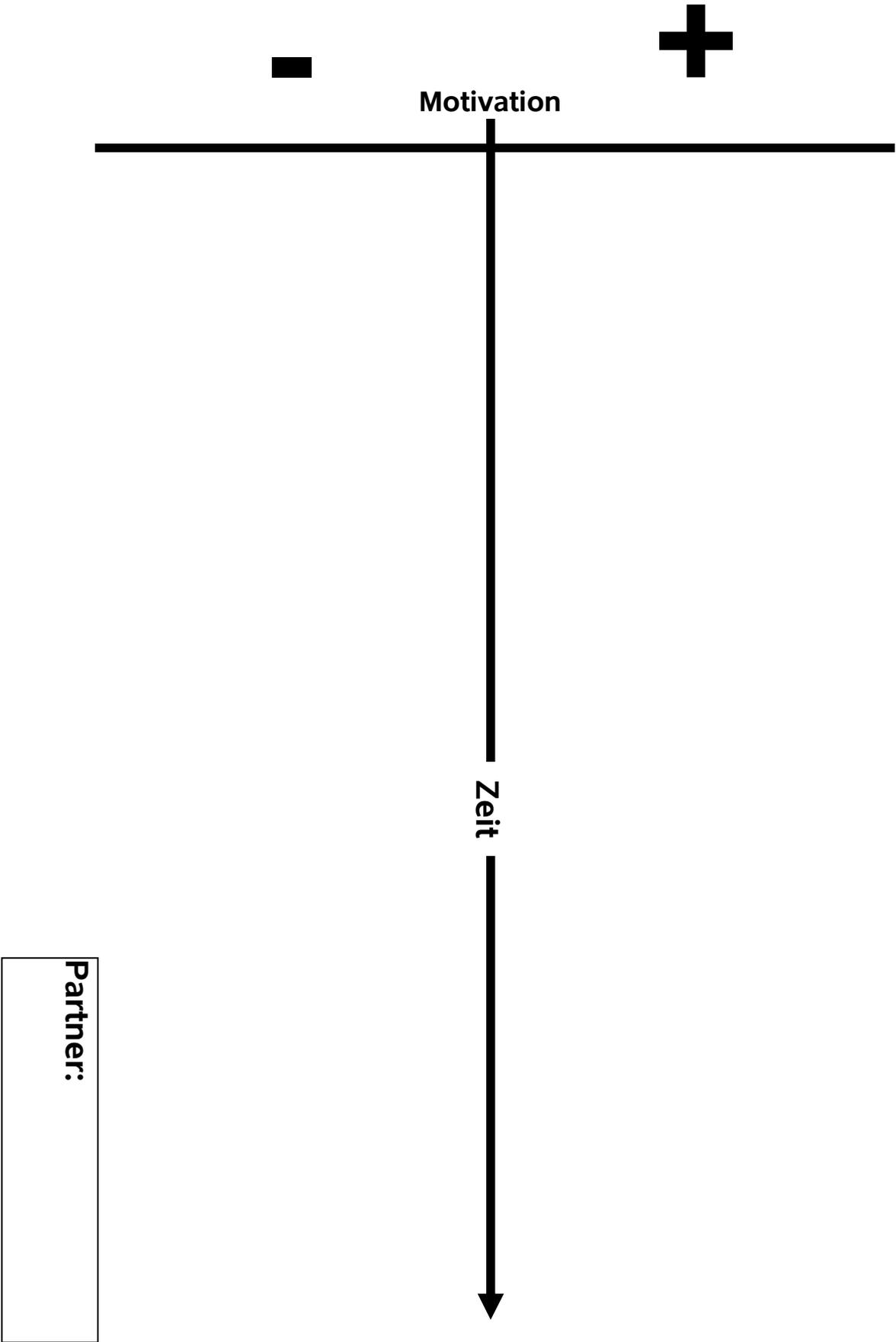
RJ

JN

SB

JRJ

Sonstiges:



Interviewleitfaden Experten

InterviewpartnerIn

Datum: _____.____.2009

Einrichtung, Ort: _____

Name: _____

Eröffnung (Vorgespräch)

Guten Tag Herr/Frau [.....], mein Name ist [.....], von der Universität Hohenheim. Wie in unserem ersten Kontaktgespräch erläutert, arbeite ich an einem Forschungsprojekt zum Einsatz von Öko-Lebensmitteln in der AHV. Dabei befassen wir uns speziell mit Gründen für oder gegen die Verwendung von Öko-Produkten in diesen Betrieben.

Neben Akteuren der AHV möchten wir zu diesem Themenbereich auch Experten aus dem Umfeld der AHV zu ihren Erfahrungen befragen. Deshalb würde ich gerne mit Ihnen ein Interview führen, das 20 bis 30 Minuten in Anspruch nimmt.

Die Inhalte werden wir anonymisiert verarbeiten und das Gespräch würde ich gerne aufzeichnen. Sind Sie damit einverstanden? Ja, beginnen! Nein, Abbruch ○

1. Beschreiben Sie doch bitte Ihre Institution/Organisation hinsichtlich Aufgaben, Struktur, regionalem Aktionsradius und Bezug zum AHV und Bio!

- Aufgaben, Strukturen, Finanzierung, Vernetzung, Verbandszugehörigkeit
- Speziell AHV und Bio
- Regionale Verortung, Aktionsradius, Kurze Skizzierung der Region, regionale Besonderheiten hinsichtlich Bio/AHV

2. Bitte beschreiben Sie, welche Aufgabe und Funktion Sie in Ihrer Institution/Organisation haben!

- Aufgabenfelder
- Rolle
- Professioneller Hintergrund

3. Aus welchen Gründen und ab wann waren die AHV und/oder Bio Thema für Ihre Organisation und Sie?

- Motive für Bio und AHV?
- Welche Leistungen bietet Sie an?
- welche werden (verstärkt) nachgefragt? (insbesondere Beratung)

4. Bitte schätzen Sie die Marktentwicklung der AHV ein!

- Insgesamt, hinsichtlich Bio, Betriebsformen, Ausprägungen in der jeweils relevanten Region?

5. Bitte schätzen Sie die Entwicklung der Bio-Märkte ein!

- Grundsätzlich und speziell bezüglich AHV?
- regional

6. Bitte nennen Sie mir Ihnen bekannte und/oder wichtige Akteure im für Ihre Organisation relevanten AHV-Markt und -Umfeld!

- in diesem Markt (auch Lieferanten, Berater, Förderungsmöglichkeiten, ...)

7. Inwiefern gibt es Schwierigkeiten oder Hemmnissen beim Bio-Einsatz in der AHV? Bitte beschreiben Sie Ihnen bekannte Sachverhalte detailliert!

=> Bei allen Punkten **Unterschiede IV und GV?**

- Ist Regionalität von (Bio)Lebensmitteln Thema? >>> falls ja: Wie wird Regionalität definiert oder verstanden?
- Zertifizierung
- Beschaffung, Strukturen
- Produkte
- Akzeptanz und Annahme eines Bio-Angebots durch Gäste
- Kommunikation
- Preis
- Motivlagen (potenzieller) Akteure?
- Betriebsinterne Hemmnisse, Organisationsstrukturen?
- Konkurrenzsituationen?
- Konkrete Wendepunkte, die zur Einschränkung oder Aufgabe von Bio geführt haben?

8. Hat Ihre Institution AHV-Organisationen beraten, bei denen Schwierigkeiten oder Hemmnisse beim Bio-Einsatz aufgetreten sind?

- Nennung der AHV-Organisation (oder detailliertere anonymisierte Beschreibung)
- Probleme im Beratungsprozess?

9. Wie schätzen Sie die Zukunft der eigenen Institution ein?

- Insbesondere im Bezug auf Bio und AHV

Abschluss

- Haben Sie weiteres Interesse an unserem Projekt? Aufnahme in Verteiler?
- Rollentausch: Haben Sie noch Fragen, möchten Sie noch etwas wissen?

Herzlichen Dank!

Nachbereitung

Interviewform persönlich telefonisch Ort:

Stimmung, Offenheit, Themengebiete auf die sensibel oder verschlossen reagiert wurde, weitere vermerkwürdige Punkte

Transkriptionsanweisungen

- Pause
- bis zu drei Sekunden (pro Sekunde ein Punkt) [...]
- länger als drei Sekunden [4]
- Betonungen
- Nachdruck „DAS war es!“ „HERVORragend“
- Laut/Leise [sehr laut/leise] [laut/leise werdend]
- Auslassungen
- nicht verstanden [?] + Zeitmarke
- schlecht verstanden [Höchster ?] + Zeitmarke
- Unterbrechungen [Klingeln/Geräusche/ ...]
- nichtsprachliche Äußerungen mmh, äh ...

Beispiel

Interview mit ... (Fallangaben)

Interviewer XY: Ich wollte jetzt nur mal so allgemein fragen, wie Sie Ihre gegenwärtige Situation hier einschätzen. Oder die Situation Ihres Betriebs. Vielleicht noch thematisch, was noch den Ort angeht, was das Besondere daran ist, herausstellen.

Person 1: Also wir sind das einzige Hotel in dem Ort am Platze und fahren auf der Kneipp Schiene. [?] ist mittlerweile ein Hallenbad. Wir haben als in unseren Räumen unten eine Praxis für Physiotherapie mit Kneippschen Anlagen. Und unsere Situation ist: Wir stellen Gott sei Dank immer ein leichtes Auf fest. Und das ist schon mal beruhigend. Wir hatten auch sieben dünne Jahre, aber das kehrt sich derzeit also doch, es wird besser.

Interviewer XY: Ging das dann, ich hab jetzt so rausgehört, dass das neu ist, dass das jetzt so'n Kurort ist hier?

Person 1: [Naburg???) war vorher Kurort, zehn Jahre lang, und ist dann zum Kneipp Heilbad geworden.

Interviewer XY: Ok. Das ist dann ein kleiner Aufstieg.

Person 1: Genau. Das ist ein Aufstieg. In Richtung Bad.