

AVE-

Jahresreport

2025



Was auf den
Teller kommt, zählt.

Fortschritte, Hebel und
Orientierung für die
Gemeinschaftsgastronomie.



Allianz für
Verantwortungsvolle
Esskultur

Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort: Den Wandel auf den Teller bringen	6
2	Grußwort	12
3	Orientierung auf einen Blick	16
4	Wir sind die AVE	20
5	Planetar gesundes Essen – das Fundament der AVE	32
1	Planetary-Health-Diet – Orientierungsrahmen und globaler Auftrag	33
2	Das <i>Kopenhagener Modell</i> und deutsche Adaptionen	35
3	Gemeinschaftsgastronomie als starker Hebel der Ernährungswende	37
4	Systemische Hebel für die Transformation der Gemeinschaftsgastronomie	38
6	Die drei Erkenntnisebenen des Reports	42
1	Datengrundlage und Messmethodik	46
2	Methodische und strukturelle Herausforderungen	48
7	Die AVE-Indikatoren im Detail – die Ergebnisse der Datenerhebung 2025	50
1	Anteil pflanzlicher Lebensmittel am Gesamteinkauf	58
2	Anteil ökologischer Lebensmittel am Gesamteinkauf	60
3	Reduktion von Lebensmittelabfällen	62
4	Anteil saisonaler Lebensmittel am Gesamteinkauf	64
5	Anteil regionaler Lebensmittel am Gesamteinkauf	66
6	Fair gehandelte Produkte	68
7	Gästezufriedenheit	70

8	Zielkonflikte und Systemfragen	72
1	Wirtschaftlichkeit vs. Nachhaltigkeit – eine Frage der Finanzierung	74
2	Regionalität vs. Bio – Wenn die Region keine Bio-Ware bietet	76
3	Infrastrukturverlust – Wenn die Basis für Regionalität schwindet	77
4	Nachhaltigkeitsziele vs. Vergaberecht – Die systemische Grenze	78
5	Eigeninitiative vs. Systemhürden – Was Betriebe selbst navigieren können und was im System liegt	78
9	Ein Wort an die Branche	80
10	Was wir gemeinsam erreichen können – eine Einladung	84
11	Dank und Anerkennung	88
12	Anhang	92
1	Wissenschaftliche Referenzen und Hintergründe zu den Indikatoren	94
2	Quellenverzeichnis	97
13	Impressum	106



1

Vorwort:
Den Wandel



auf den
Teller
bringen

Wie wir essen, prägt die Welt, in der wir leben.

Ernährung beeinflusst unser Klima, unsere Gesundheit, Biodiversität, Wirtschaft und soziale Teilhabe zu großen Teilen. Kaum ein anderer Bereich verbindet ökologische, gesellschaftliche und ökonomische Fragen so unmittelbar mit unserem Alltag. Die Gemeinschaftsgastronomie – die institutionelle Verpflegung in Betrieben, Bildungseinrichtungen, Kitas, Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen – spielt in diesem Kontext eine besondere Rolle.

Täglich essen Millionen Menschen in Deutschland in Einrichtungen der Außer-Haus-Verpflegung. Gemeinschaftliche Verpflegung ist damit weit mehr als ein Versorgungsangebot: Sie ist eine gesellschaftliche Infrastruktur von enormer Gestaltungskraft. Hier wird jeden Tag entschieden, wie Ernährung in der Praxis aussieht. Wir legen fest, was eingekauft wird, was auf den Teller kommt und welche Ernährungsweisen zur Normalität werden.

Wenn es uns gelingt, ambitionierte Ziele mit den Realitäten der Praxis zusammenzubringen, kann die Gemeinschaftsgastronomie zu einem großen Hebel werden. Zudem kann sie maßgeblich dazu beitragen, wie wir als Gesellschaft die ökologischen, gesundheitlichen und sozialen Herausforderungen unserer Zeit bewältigen.

Genau hier setzt die Allianz für Verantwortungsvolle Esskultur (AVE) an.

Gemeinsam mit Betrieben der Gemeinschaftsgastronomie arbeiten wir daran, Nachhaltigkeit systematisch in ihren Strukturen zu verankern und langfristige Veränderungsprozesse im Einkauf, in der Speiseplanung, in der Logistik, in der Zusammenarbeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette und in der Kommunikation mit Gästen anzustoßen.

Unsere Vision: eine transparente und verantwortungsvolle Esskultur, die Genuss, Gesundheit, Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit für Mensch und Erde vereint.

Nach der offiziellen Gründung im Herbst 2024 war 2025 ein Jahr, in dem wir grundlegende Arbeitsfelder der AVE entwickelt haben. Wir haben neue Mitglieder gewonnen, Formate für einen wirkungsvollen Austausch getestet, unsere Zielsetzung und Indikatorik weiter ausgearbeitet und ein System entwickelt, das eine digitale Datenerhebung möglich macht. Die Ergebnisse dieser Datenerhebung bilden die Grundlage für den ersten AVE-Jahresreport.

Mit diesem Report möchten wir einen Einblick in unsere Arbeitsweise und die Wirkkraft des AVE-Indikatorensystems geben, aber auch einen Beitrag zur gemeinsamen Verständigung leisten: darüber, welche Rolle die Gemeinschaftsgastronomie in der Ernährungswende spielen kann, welche Fortschritte bereits sichtbar sind und wo strukturelle Grenzen bestehen.



Denn Transformation gelingt nicht im Alleingang. Sie entsteht dort, wo Akteur:innen ihr Wissen teilen, voneinander lernen und Verantwortung gemeinsam tragen.

Dieser Report ist eine Einladung an Betriebe, Träger, Politik, Wissenschaft und Zivilgesellschaft, die Gemeinschaftsgastronomie als gestaltende Kraft ernst zu nehmen und bei der Entfaltung ihres Potenzials zu unterstützen.

Die Zukunft unseres Ernährungssystems entscheidet sich nicht nur auf politischen Bühnen oder in wissenschaftlichen Debatten. Sie entsteht jeden Tag dort, wo eingekauft, geplant, gekocht und gegessen wird.

**Dort beginnt der Wandel.
Und dort wird er messbar.**



Anne
Gröschel



Carolin
Gennburg

Das Koordinations-
team der AVE bei
ProjectTogether



Grußwort

2



von

Prof. Dr.

Katharina Reuter

Die Zukunftsfähigkeit unseres Ernährungssystems entscheidet sich nicht nur auf dem Acker oder im Supermarkt, sondern vor allem dort, wo jeden Tag Millionen Menschen essen. Die Gemeinschaftsgastronomie ist deshalb weit mehr als ein Versorgungsangebot: Sie ist ein zentraler Hebel für die nachhaltige Entwicklung ganzer Wertschöpfungsketten. Mit ihren Einkaufsentscheidungen schafft sie Märkte, setzt Innovationsimpulse und beeinflusst Investitionen in Landwirtschaft, Lebensmittelverarbeitung, Handel und Logistik.

Der Wandel ist dringend notwendig. Unser heutiges Ernährungssystem überschreitet ökologische Belastungsgrenzen und trägt zugleich zu erheblichen Gesundheits- und Klimafolgekosten bei. Eine nachhaltige Gemeinschaftsgastronomie begegnet diesen Herausforderungen. Sie stärkt regionale und biologische Lieferketten, fördert pflanzenbetonte Ernährung, reduziert Emissionen und Lebensmittelverschwendung und leistet damit einen wichtigen Beitrag zu Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit.

Damit dies gelingt, braucht es verlässliche politische Rahmenbedingungen, die nachhaltiges Handeln erleichtern statt erschweren. Öffentliche Beschaffung, Ausschreibungskriterien, Datenstandards und Wettbewerbsbedingungen müssen so gestaltet sein, dass ökologische Erzeugung, ein hoher pflanzlicher Anteil und faire Lieferantenbeziehungen zum Regelfall werden.



Die **Zukunftsfähigkeit**
unseres Ernährungssystems
entscheidet sich nicht nur auf dem
Acker oder im Supermarkt,
sondern vor allem dort, **wo jeden Tag**
Millionen Menschen essen.

Doch so wichtig die politischen
Leitplanken sind – am Ende sind es
Menschen, die Veränderung
möglich machen.



Doch so wichtig die politischen Leitplanken sind – am Ende sind es Menschen, die Veränderung möglich machen. Mein besonderer Dank gilt all jenen, die in Küchen, im Einkauf sowie im Qualitäts- und Nachhaltigkeitsmanagement jeden Tag dafür eintreten, mehr Bio auf den Teller zu bringen, pflanzliche Angebote auszubauen und nachhaltige Entscheidungen gegen die Widerstände des Alltags umzusetzen. Sie zeigen, dass Transformation nicht erst mit großen Reformen beginnt, sondern mit mutigen Entscheidungen im täglichen Handeln.

Die Ergebnisse dieses Reports machen zugleich deutlich: Motivation allein reicht nicht aus. Wirtschaftliche Spielräume, Ausschreibungslogiken und Dateninfrastrukturen bestimmen maßgeblich mit, wie schnell Veränderung gelingt. Das ist ein klarer Auftrag an Politik und Wirtschaft, die richtigen Voraussetzungen für den Wandel zu schaffen.

Dieser Report liefert dafür wichtige Orientierung. Er zeigt Fortschritte auf, benennt Herausforderungen offen und macht Mut: Wo engagierte Menschen auf kluge Rahmenbedingungen treffen, wird die Gemeinschaftsgastronomie nicht nur zu einem Motor der Ernährungswende, sondern auch zu einer Treiberin regionaler Wertschöpfung, wirtschaftlicher Resilienz und nachhaltiger Innovation.



Prof. Dr. Katharina Reuter
Geschäftsführerin des
Bundesverbands Nachhaltige
Wirtschaft e. V. (BNW)



3

Orientierung auf einen Blick

**Transformation anstoßen
und ihre Ergebnisse
messbar machen –
das ist der Kern
unserer Arbeit.**

Um zu verstehen, ob und wie sich die Ernährungswende auf den Tellern der Gemeinschaftsgastronomie vollzieht, braucht es belastbare Daten. Deshalb hat die AVE ein Indikatorenset entwickelt, das den Fortschritt ihrer Mitgliedsbetriebe auf dem Weg zu einer nachhaltigen, gesunden und fairen Ernährung anhand von sieben Indikatoren systematisch erfasst. Diese reichen von der Beschaffung pflanzlicher, saisonaler, regionaler, fair gehandelter und ökologischer Lebensmittel bis hin zur Reduktion von Lebensmittelabfällen.



Die Ergebnisse der Indikatormessung 2025, die auf den Betriebsdaten unserer Mitglieder basieren, legen wir in diesem Report vor.

Kapitel 4 bietet zunächst einen Überblick zur AVE und unseren Mitgliedsbetrieben. Den konzeptionellen Rahmen und den Bezug unserer Arbeit zur Planetary-Health-Diet erläutern wir in Kapitel 5. In Kapitel 6 beschreiben wir die Struktur der Datenerhebung und unsere Herangehensweise an den Erkenntnisgewinn. Die Ergebnisse unserer Erhebung 2025, ihre wissenschaftliche Einordnung und einen vertiefenden Einblick in unsere Indikatorik präsentieren wir in Kapitel 7. In Kapitel 8 gehen wir der Frage nach, warum manche Vorhaben trotz großem Engagement nicht gelingen, und zeigen mögliche Erklärungen auf. Mit den Kapiteln 9 und 10 richten wir den Blick in die Zukunft und formulieren eine Handlungsempfehlung.

Dieser Jahresreport ist kein Leistungsnachweis einzelner Betriebe und keine klassische wissenschaftliche Studie. Er ist der Beginn eines Messprozesses und zeichnet ein erstes Bild davon, wo unsere Mitgliedsbetriebe heute stehen, wie unser Indikatorensystem funktioniert und wohin es sich weiterentwickeln wird.

Als **Input** fließen aggregierte Praxisdaten aus dem AVE-Dashboard sowie Praxiswissen und Learnings der AVE-Mitglieder, wissenschaftliche Referenzrahmen zur Planetary-Health-Diet und zu nachhaltiger Ernährung sowie Expertenwissen aus Praxis, Wissenschaft und Systemgestaltung ein.

Im **Prozess** werden Realität und Zielkorridore systematisch gegenübergestellt, fachlich eingeordnet sowie Spannungsfelder, Hebel und Entwicklungspfade identifiziert.

Der **Output** besteht aus einer strukturierten Einordnung des Status quo der AVE-Mitgliedsbetriebe, der Sichtbarmachung von Zielkonflikten auf Betriebs- und Systemebene sowie der Identifikation struktureller Hebel jenseits einzelner Betriebe.

Der langfristige **Outcome** ist ein Beitrag zur fachlichen Orientierung der Branche, mit dem Ziel, einen gemeinsamen Referenzrahmen zu entwickeln, der dabei hilft, den Branchenstandard schrittweise und messbar anzuheben.

Wir wünschen eine **erkenntnisreiche und anregende Lektüre!**



4



Wir
sind die
AVE

Die Mitglieder der AVE



Die AVE ist eine Initiative mutiger Macher:innen, die neue Wege gehen, um gemeinsam die Gemeinschaftsgastronomie der Zukunft zu gestalten.

In der AVE vereinen wir die ganze Vielfalt der Gemeinschaftsgastronomie – von Pflege- und Bildungseinrichtungen über Unternehmenskantinen und Cateringunternehmen bis hin zu Auftragsküchen und Kantinen in Eigenregie. Das Produktionsvolumen reicht von 1.000 bis 60.000 Mahlzeiten täglich.

Jeder Teller zählt!

Die AVE wurde Ende 2024 gegründet. Zu den vier Gründungsmitgliedern zählen die Mercedes-Benz Gastronomie, Ina.Kinder.Garten, Klüh Catering und Rebional. Seit Juni 2025 sind wir mit Betrieben aus allen Sektoren der Gemeinschaftsgastronomie in Gesprächen und haben sehr unterschiedliche Partner für eine Mitwirkung in der Allianz gewonnen. Stand Mai 2026 zählen wir zwölf aktive Mitglieder, die gemeinsam täglich rund 214.300 Mahlzeiten produzieren. Bis 2030 wollen wir gemeinsam 1,5 Millionen Teller transformieren. Um dieses Ziel zu erreichen, nehmen wir fortlaufend neue Mitglieder auf.

Unsere Handlungsfelder

Die AVE ist eine Mission von ProjectTogether, einer gemeinnützigen Organisation in Berlin, die gesellschaftlichen Wandel und die Erneuerung unserer Demokratie durch kollektives Handeln vorantreibt. ProjectTogether baut breite gesellschaftliche Allianzen, die Menschen aus Zivilgesellschaft, Politik und Wirtschaft verbinden, um gemeinsam die Herausforderungen unserer Zeit anzugehen. Im Wirkungsfeld Esskultur und Ernährung hat ProjectTogether seit 2020 die Mission Farm-Food-Climate verankert, aus der die AVE mit Fokus auf die Gemeinschaftsgastronomie hervorgegangen ist. ProjectTogether beheimatet die AVE von Beginn an, unterstützt mit Ressourcen und Strukturen und schafft einen Raum, in dem ein Netzwerk wie dieses entstehen und wachsen kann.



Unsere Mission mit der AVE ist es, in der Gemeinschaftsgastronomie den Weg für eine zukunftsweisende **Esskultur** zu ebnen. Wir wollen ambitionierte **Nachhaltigkeitsziele** mit den Anforderungen des Alltags in Einklang bringen. Unser Handeln fußt auf **wissenschaftlichen Erkenntnissen**, bewährten **Praxisansätzen** und dem gemeinsamen Bestreben, einen echten Unterschied zu bewirken – entlang von **vier Handlungsfeldern**:

Praxisnahe Benchmarks

1

Mit unserem Indikatorensystem machen wir Nachhaltigkeit in der Gemeinschaftsgastronomie mess- und vergleichbar. Wir zeigen, wo Mitgliedsbetriebe heute stehen, setzen klare Zielbilder und machen Fortschritt transparent und steuerbar.

Kollaborative Umsetzungsprojekte

3

In enger Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen entwickeln wir sogenannte Collective-Action-Projekte, in denen wir Mitglieder mit ähnlichen Herausforderungen in das gemeinsame Handeln bringen.

Peer-Learning im Netzwerk

2

Wissen und Erfahrungen offen zu teilen ist der schnellste Weg, gemeinsam voranzukommen. In unseren Fokusgruppen unterstützen sich AVE-Mitglieder gegenseitig dabei, ihre individuellen Jahresziele durch Erfahrungsaustausch, Reflexion und konkrete Maßnahmen zu erreichen. Einmal jährlich vertiefen wir diesen Prozess im Rahmen eines mehrtägigen Mitgliedertreffens – strategisch, operativ und menschlich. Kooperation statt Konkurrenz ist dabei unser Leitmotiv.

Sichtbarkeit und Dialog

4

Als Allianz bündeln wir die Stimmen der Gemeinschaftsgastronomie und setzen uns branchenübergreifend für mehr Nachhaltigkeit und Transparenz ein. Durch den Austausch mit Stakeholder:innen, aber auch durch die aktive Beteiligung an Diskussionen und Foren platzieren wir Themen und Bedarfe unserer Mitglieder im öffentlichen Diskurs.

Ein Blick zurück zu den Anfängen.

Im November 2023 reisten auf Initiative von Dr. Marisa Hübner 17 Akteur:innen aus der deutschen Gemeinschaftsgastronomie nach Kopenhagen. Was sie dort erlebten, veränderte ihre Perspektive grundlegend: Das sogenannte *Kopenhagener Modell* zeigt, dass es möglich ist, innerhalb planetarer Grenzen gesundes, schmackhaftes und bezahlbares Essen auf den Teller zu bringen¹ – systematisch, messbar und in großem Maßstab. Das gemeinsame Fazit der Reise lautete: »Es geht. Es ist machbar. Und wir können das auch.«

Das gemeinsame Fazit der Reise lautete: »Es geht. Es ist machbar. Und wir können das auch.«

Aus diesem Impuls heraus entstand im Herbst 2024 der Entschluss zur Gründung der AVE – und mit ihr die Idee, ein eigenes Indikatorenset zu entwickeln, das den Transformationsfortschritt der deutschen Gemeinschaftsgastronomie in Richtung Planetary-Health-Diet systematisch erfasst.



Philipp Weckert
Geschäftsführer
LBBW Gastronomie



AVE »Was bewegt euch dazu, aktiv in der AVE mitzuwirken und Ressourcen dafür bereitzustellen, obwohl ihr euch gerade mitten in Umbaumaßnahmen und einer umfassenden Modernisierung befindet, und was schätzt ihr an der Zusammenarbeit?«

PW »Die Zusammenarbeit bietet uns wertvolle Impulse, praxisnahen Austausch und die Möglichkeit, mit weiteren engagierten Betrieben Lösungen für eine verantwortungsvolle und genussvolle Esskultur zu entwickeln. Die Mehrwerte sehen wir in den offenen geführten Diskussionen, dem voneinander Lernen und dem starken Gemeinschaftsgedanken: Statt Herausforderungen allein anzugehen, bündeln wir Erfahrungen, Ideen und Lösungen – und schaffen so gemeinsam mehr Wirkung.«



Von der Gründungsidee zur gelebten Gemeinschaft

Die AVE-Mitglieder kommen in verschiedenen digitalen und analogen Formen zusammen – in Fokusgruppen, gemeinsamen Projekten und im regelmäßigen Austausch. Ein besonderer Ankerpunkt im Jahr ist das AVE-Offsite: ein mehrtägiges Treffen, bei dem die Mitglieder gemeinsam strategische Weichen stellen, an der Weiterentwicklung der Indikatorik arbeiten und als Menschen und Kolleg:innen zusammenwachsen. Das letzte AVE-Offsite fand im November 2025 auf der Schwäbischen Alb statt. Einblicke auf der folgenden Seite.





Bio-Hofgut Scheunenwirtin, Bartholomä, Schwäbische Alb

Engagierter Ideenaustausch zwischen den Teilnehmenden



Kennenlernen und Diskussionen bei der Hofführung



Ausklang des Tages bei gutem Essen und guten Gesprächen



5

Planetar

gesundes Essen –
das Fundament

der AVE

5.1 Planetary-Health-Diet Orientierungsrahmen und globaler Auftrag

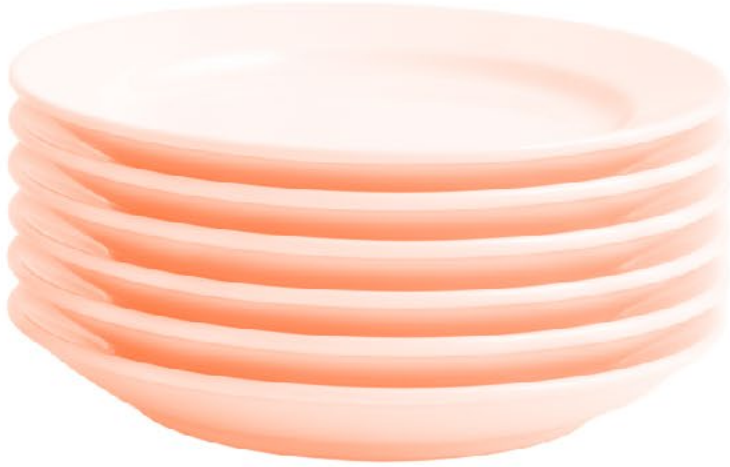
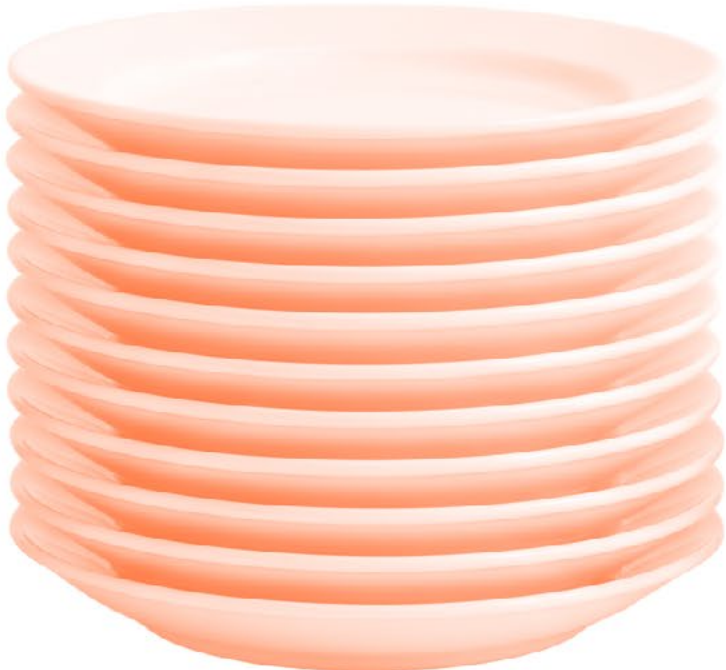
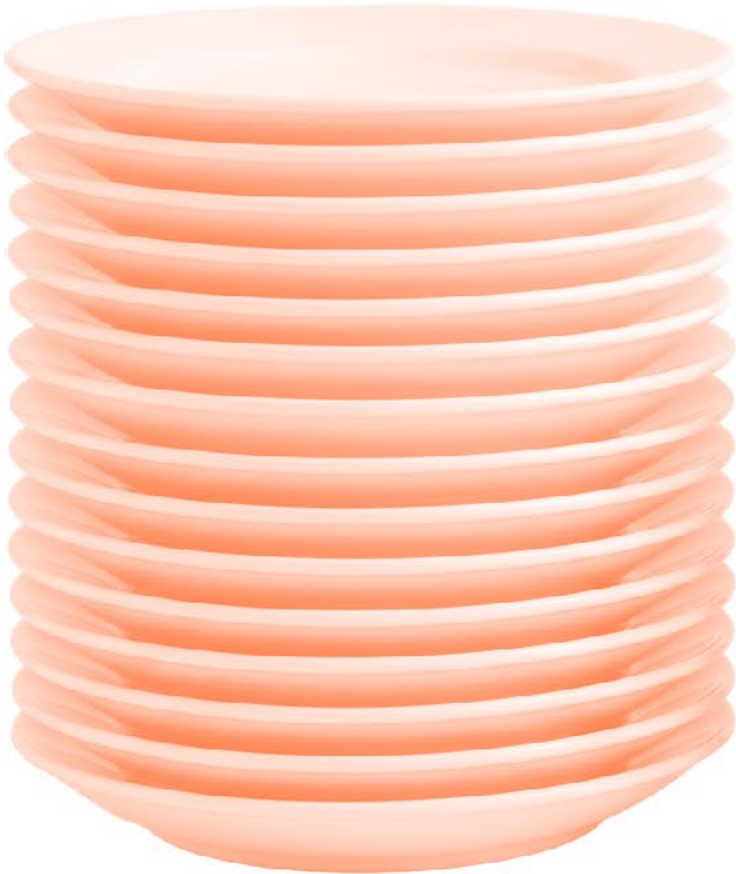
Im Jahr 2019 legte die EAT-Lancet-Kommission mit dem Konzept der Planetary-Health-Diet (PHD) erstmals ein wissenschaftliches Fundament vor, das drei zentrale Dimensionen zugleich adressiert: menschliche Gesundheit, ökologische Belastungsgrenzen und soziale Gerechtigkeit. Die Kernbotschaft ist eindeutig: Eine überwiegend pflanzliche Ernährung ist einer der wirksamsten Hebel für eine nachhaltige Zukunft. Konkret empfiehlt die PHD, rund 75 % der aufgenommenen Energie aus pflanzlichen Quellen zu beziehen, Lebensmittelverluste drastisch zu reduzieren und die landwirtschaftlichen Produktionsweisen grundlegend zu transformieren.²

Mit dem Update zur PHD 2.0 im Oktober 2025 rücken globale Gerechtigkeit und existenzsichernde Einkommen noch deutlicher in den Fokus. Gerechtigkeit wird dabei sowohl als Ziel als auch als Grundvoraussetzung der Ernährungstransformation verstanden. Eine gesunde und nachhaltige Ernährung darf keine reine Frage individueller Entscheidungen sein – sie setzt voraus, dass entsprechende Lebensmittel für alle Menschen verfügbar, bezahlbar und zugänglich sind.³ Dem schließt sich auch die Deutsche Gesellschaft für Ernährung (DGE) an. Sie spricht sich in ihren neuen Empfehlungen (FBDG) für die deutsche Bevölkerung ebenfalls explizit für eine Ernährung mit einem hohen Anteil an pflanzlichen Lebensmitteln aus.⁴

Aktuell werden die Individualempfehlungen überarbeitet und im Rahmen der DGE-Qualitätsstandards auf den Bereich der Außer-Haus-Gastronomie und deren Lebenswelten ausgeweitet. Eine gesundheitsförderliche und nachhaltige Ernährung ist stark durch die Ernährungsumgebung beeinflusst. Diese grundlegende Erkenntnis wurde mittlerweile in Studien durch die Auswertung umfangreicher Datensätze bestätigt.⁵

Für die Gemeinschaftsgastronomie hat das eine direkte Konsequenz: Sie ist ein Ort, an dem Ernährungsempfehlungen strukturell für viele Menschen umgesetzt werden können – unabhängig von Einkommen, Bildung oder individuellen Präferenzen. Wer eine Kita oder Schule, einen Betrieb oder eine Pflegeeinrichtung täglich mit Mittagessen versorgt, gestaltet Ernährungsrealität im Massenmaßstab. Gleichzeitig ist die Hebelwirkung von Angebots- und Rezepturveränderungen sehr groß, da sich durch hohe Besuchszahlen und Abverkaufsraten große Umwelteffekte einstellen können.⁶

Das macht die Gemeinschaftsgastronomie zu einem sehr wirksamen Instrument für eine gerechte Ernährungswende und zur zentralen Handlungsebene der AVE.



3 The Lancet 2025; The Lancet Global Health 2020
4 DGE 2024
5 WBAE 2025; Nature Communications 2024
6 Jahrbuch Nachhaltige Ökonomie 2022

Das Kopenhagener Modell und deutsche Adaptionen

Eine globale Ernährungsempfehlung entfaltet ihre Wirkung dort, wo sie in konkrete Strukturen übersetzt wird. Einer der bekanntesten Ansätze im europäischen Raum ist das *Kopenhagener Modell*: Die dänische Hauptstadt zeigt, dass die Steigerung von Bio- und Frischkostanteilen in öffentlichen Küchen bei gleichbleibendem Budget erreichbar ist, wenn Menüplanung, Einkaufsstrategie, Food-Waste-Reduktion und politische Rahmenbedingungen ineinandergreifen.

Was bedeutet das für Deutschland mit seinen vielschichtigen Versorgungsstrukturen, Trägerkonstellationen und Vergaberegelungen? Und wie lassen sich diese Vorgaben in der Praxis in planetar gesundes Essen übertragen? An der Beantwortung dieser Fragen arbeiten diverse Initiativen, die sich für eine gesundheitsförderliche und ressourcenschonende Gemeinschaftsverpflegung stark machen. Beispiele dafür sind die Projekte im Kontext des Modellregionenwettbewerbs »Besser essen in der Region« des Bundesministeriums für Landwirtschaft, Ernährung und Heimat (BMLEH) oder auch die kooperativen Projekte der Schulvernetzungsstellen. Darüber hinaus hat sich auch die Forschung in den letzten Jahren intensiv mit dem sogenannten Veränderungswissen in den Küchen beschäftigt und mit dessen Evaluierung begonnen, unter anderem in Projekten wie *GeNAH* oder *LINSE*.

Einen konkreten Übertragungsweg hat das Team von *Speiseräume* und *Kantine Zukunft* mit der sogenannten »Berliner Methode« entwickelt.⁷

Die Berliner Methode

Von der Kita bis zum Krankenhaus, von Berlin bis Baden-Württemberg: Speiseräume berät Einrichtungen der Gemeinschaftsgastronomie auf dem Weg zu zukunftsfähigen Versorgungskonzepten. So verschieden die Projekte, Einrichtungen und Teams auch sind, zehn Grundsätze ziehen sich durch jede Beratung. In unserem ersten Projekt, der *Kantine Zukunft Berlin*, haben wir sie als *Berliner Methode* zusammengefasst. Die wichtigsten stellen wir hier vor.

Sie beschreiben das Wie und das Was unserer Küchenberatung: jene Hebel, mit denen wir bei gleichbleibendem Budget, Personal und gleicher Infrastruktur eine spürbare Qualitätssteigerung erreichen. Der zentrale Hebel ist eine deutliche Erhöhung des Bio-Anteils im bestehenden Budget. Sie zwingt dazu, Einkauf, Speiseplanung und Kochen neu zu denken, mit dem Ziel von richtig gutem, nachhaltigem Essen. Wir nennen es hochwertige Schlichtheit. Einfach, ehrlich, lecker. Ein schlankeres Angebot, ganz ohne Verzicht.



Dinah Hoffmann
Geschäftsführerin
von Speiseräumen
und Projektleiterin von
Kantine Zukunft Berlin

Die Basis bilden unverarbeitete, pflanzliche Rohstoffe, allen voran Gemüse. Getreide, Hülsenfrüchte und Kartoffeln kommen vielseitig zum Einsatz. Fisch, Fleisch und Milchprodukte sind eine wertvolle Ergänzung, aber nicht der Mittelpunkt. Statt Convenience zählen wieder Kochhandwerk, Frische und Saison: Tomaten im Sommer, Kohl im Winter. Der Blick in die Region prägt den Einkauf. Für alle ist etwas dabei. Neue Gerichte kommen hinzu, Kantinenklassiker bleiben, manche werden neu interpretiert.

Das gelingt nicht über Nacht und nicht mit einer Broschüre. Deshalb begleiten wir Küchen über mehrere Monate, damit Veränderung schrittweise wächst und dauerhaft trägt. Die Beratung übernehmen ausgebildete Köch:innen mit Großküchen-Erfahrung, mit Theorie und Praxis, dem Blick von außen, mit Werkzeugen und Know-how.

Am Ende steht die Anerkennung der Küchenteams in ihrer Schlüsselrolle für nachhaltige Ernährungssysteme. Und ihre Befähigung, gutes, leckeres Essen zuzubereiten: gesund für die Gäste, ökologisch für Mensch und Umwelt.

3 Gemeinschaftsgastronomie als starker Hebel der Ernährungswende

Die Gemeinschaftsgastronomie ist nicht der einzige Hebel der Ernährungswende – aber einer der wirkungsvollsten, da sie Reichweite, Infrastruktur und Gestaltungsmacht vereint.

Reichweite

Schätzungen zufolge essen täglich zwischen 14,7 und 18,3 Millionen Menschen in Deutschland in Einrichtungen der Gemeinschaftsverpflegung, davon rund 6 Millionen Kinder und Jugendliche in Kitas und Schulen. Das Mittagessen deckt etwa 33 % des täglichen Energiebedarfs. Wer dieses Mittagessen gestaltet, gestaltet also einen substanziellen Teil der täglichen Ernährungsrealität von Millionen Menschen, darunter besonders vulnerable Gruppen, bei denen Ernährungsqualität langfristige Gesundheitswirkungen entfalten kann.⁸

8 DGE 2024

Marktmacht

Die Gemeinschaftsgastronomie ist kein Nischenmarkt. Mit einem Jahresumsatz von rund 16,8 Milliarden Euro in 2024 macht sie rund 20 % des gesamten Außer-Haus-Verpflegungsmarktes in Deutschland aus. Einkaufs- und Menüentscheidungen in diesem Segment wirken direkt auf landwirtschaftliche Produktionsstrukturen, Verarbeitungsindustrien und Lieferketten zurück – wenn sie koordiniert und zielgerichtet eingesetzt werden.¹²

9 DZG / DIG 2025

Essgewohnheiten und Vorbildfunktion

Was in Kantinen, Mensen und Pflegeheimen als normal gilt, prägt Ernährungsgewohnheiten – besonders bei Kindern und Jugendlichen, die dort täglich essen. Die Gemeinschaftsgastronomie ist damit nicht nur Versorgungsinfrastruktur, sondern auch Sozialisationsraum für Ernährungskultur. Wer nachhaltige Ernährung hier zur Normalität macht, erhöht die Wahrscheinlichkeit einer breiten gesellschaftlichen Veränderung.^{9,10,11}

10 Deutscher Bundestag 2024

11 BMSGPK 2023

12 Prävention und Gesundheitsförderung 2023

Soziale

Gerechtigkeit

Die Gemeinschaftsgastronomie hat das Potenzial, Menschen unabhängig von Einkommen und Bildungsstand zu erreichen, gerade dort, wo Mahlzeiten kostenlos oder stark subventioniert angeboten werden, etwa in Kitas, Schulen oder sozialen Einrichtungen. In diesen Settings ist hochwertige, nachhaltige Ernährung keine Frage des Geldbeutels. In Settings wie Betriebskantinen oder Mensen bleibt der Preis ein Zugangsfaktor, den es mitzudenken gilt. Wo die Voraussetzungen stimmen, wirkt die Gemeinschaftsgastronomie als Instrument sozialer Teilhabe weit über den Teller hinaus.¹³

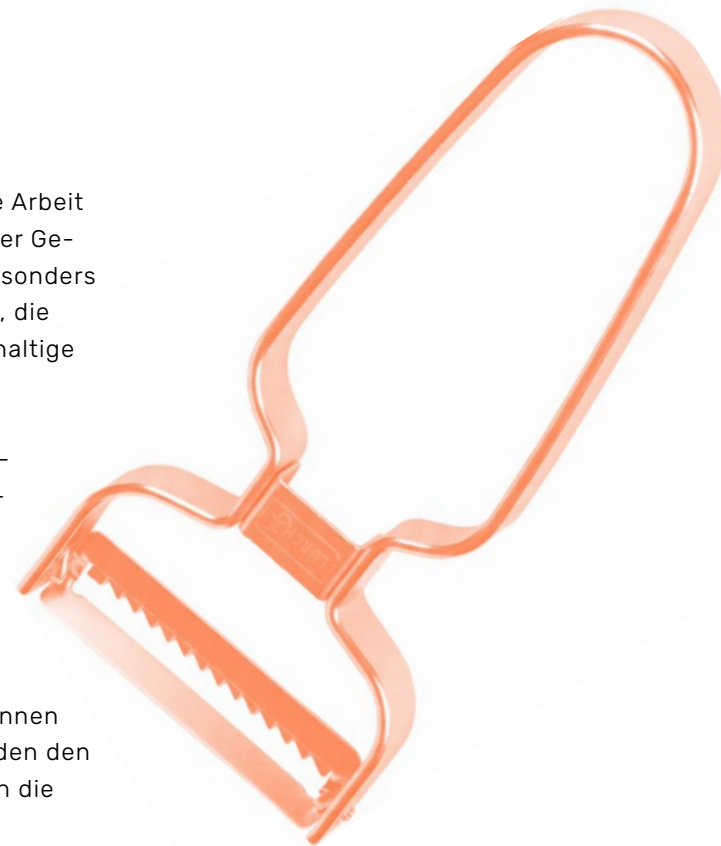
13 BMEL 2024

5 4 Systemische Hebel für die Transformation der Gemeinschaftsgastronomie

Die Erfahrungen der AVE-Mitglieder, wissenschaftliche Erkenntnisse und die Arbeit zahlreicher Transformationsinitiativen zeigen: Nachhaltige Veränderung in der Gemeinschaftsgastronomie entsteht nicht durch einzelne Maßnahmen oder besonders engagierte Küchen allein. Entscheidend ist das Bewegen struktureller Hebel, die über einzelne Betriebe hinauswirken und die Rahmenbedingungen für nachhaltige Beschaffung, Speiseplanung und Verpflegung insgesamt verbessern.¹⁴

Viele der Herausforderungen, denen Betriebe begegnen, sind nicht betriebsintern bedingt, sondern systemischer Natur. Einzelne Küchen können Lieferketten, Datenverfügbarkeit, Vergaberecht oder Marktstrukturen nur begrenzt beeinflussen. Umso wichtiger ist es, jene Hebel zu identifizieren, die eine nachhaltige Entwicklung branchenweit beschleunigen können.

Die AVE versteht ihre Rolle darin, genau an diesen Hebeln anzusetzen – mit Daten, Wissen, einer gemeinsamen Stimme und der Vernetzung von Akteur:innen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Die folgenden sieben Hebel bilden den Orientierungsrahmen dieses Reports und beschreiben die Bereiche, in denen die AVE Veränderungen vorantreiben will.



Beschaffung als Steuerungsinstrument

Die Gemeinschaftsgastronomie bündelt Nachfrage in erheblichem Umfang und beeinflusst damit Produktionsentscheidungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Eine nachhaltig ausgerichtete Beschaffung ermöglicht der Landwirtschaft, innerhalb ökonomischer Rahmenbedingungen anders zu produzieren – mit direkten Auswirkungen auf die Landnutzung und -bewirtschaftung in Deutschland und Übersee.¹⁵

Abfallvermeidung als ökologischer und wirtschaftlicher Hebel.

Die Reduktion von Lebensmittelverlusten senkt gleichzeitig Kosten, Ressourcenverbrauch und Treibhausgasemissionen. Abfallvermeidung gehört damit zu den wenigen Bereichen, in denen ökologische und wirtschaftliche Ziele unmittelbar zusammenfallen.¹⁶

Menügestaltung als Transformationsmotor.

Über die Speiseplanung werden wissenschaftliche Ernährungsempfehlungen in alltagstaugliche Angebote übersetzt. Langfristig erfolgreich sind nachhaltige Angebote jedoch nur dann, wenn sie geschmacklich überzeugen und von Gästen angenommen werden. Dafür ist eine neue Kulinarik erforderlich, die Kreativität, Kochkunst und Handwerk miteinander verbindet.¹⁷

Datentransparenz als Steuerungsvoraussetzung

Nachhaltige Entwicklung braucht belastbare Daten. Je mehr Betriebe systematisch Nachhaltigkeitsdaten erheben wollen und müssen, desto größer wird die Nachfrage an Lieferanten und Großhandel, Herkunfts- und Mengendaten standardisiert bereitzustellen.¹⁸

Qualifikation und Kompetenz als Grundvoraussetzungen

Transformation gelingt dort, wo das notwendige Wissen vorhanden ist. Kompetenzen in pflanzlicher Kulinarik, nachhaltiger Beschaffung, Datenerhebung und Gästekommunikation sind zentrale Voraussetzungen für die Umsetzung.¹⁹

Politische und regulatorische Rahmensezung als **Enabler oder Blocker**

Vergaberecht, Verpflegungssätze, Bio-Quoten, Ausschreibungskriterien und Transparenzanforderungen beeinflussen maßgeblich, was Betriebe praktisch umsetzen können. Viele Herausforderungen nachhaltiger Verpflegung sind daher nicht allein als Betriebs-, sondern auch als Systemfragen zu betrachten.²⁰

Kollektives Wissen und gebündelte Marktmacht als **Transformationsbeschleuniger**

Transformation gelingt schneller, wenn Wissen, Erfahrungen und Werkzeuge geteilt werden. Zeit- und Personalmangel, fehlende Ressourcen und die schiere Komplexität nachhaltiger Beschaffung sind reale Barrieren für Betriebe. Wer nicht alles allein wissen und leisten muss, sondern mittels Schwarmintelligenz auf erprobte Lösungen, geteilte Erfahrungen und gemeinsame Werkzeuge zurückgreifen kann, senkt diese Einstiegshürde erheblich. Gleichzeitig schafft gebündelte Nachfrage eine Wirkung, die einzelne Betriebe gegenüber Lieferanten, Großhandel und Politik allein kaum entfalten können – genau hier setzt die AVE an.



Christian Wieser
Geschäftsführer
InfraServ Gendorf

AVE »Was schätzt ihr an der Zusammenarbeit mit den anderen Mitgliedern im Netzwerk und welche Abkürzungen oder Hürden konntet ihr durch den aktiven Austausch bereits (leichter) nehmen?«

CW »Wir schätzen an der Zusammenarbeit im AVE-Netzwerk vor allem den offenen und praxisnahen Austausch mit den anderen Mitgliedern, der uns neue Perspektiven und Best Practices vermittelt. Durch den direkten Zugang zu Erfahrungen aus vergleichbaren Projekten und Betrieben konnten wir Entscheidungswege verkürzen und typische Anfangshürden deutlich schneller überwinden. Das Netzwerk hat uns den Einstieg in das doch sehr komplexe und umfangreiche Thema erleichtert. Ein großer Vorteil ist für mich die heterogene Zusammensetzung der Mitglieder aus Eigenregie und Cateringbetrieben, aus allen Bereichen der Gemeinschaftsgastronomie. So bekommt man mitunter neue bzw. andere Ansätze gezeigt, an die man vielleicht so nicht gedacht hätte. Besonders wertvoll ist dabei die unkomplizierte Möglichkeit, konkrete Fragestellungen gemeinsam zu diskutieren und voneinander zu lernen.«



6



Die drei
Erkenntnis-
ebenen

des
Reports

Der Report verbindet **drei Erkenntnisebenen**, die sich gegenseitig ergänzen und gemeinsam ein belastbares Bild der **Transformationsrealität in der Gemeinschaftsgastronomie** erzeugen.

Empirische Ebene: Wo stehen wir?

1

Diese Ebene basiert auf aggregierten Daten von AVE-Mitgliedsbetrieben. Sie liefert Einblicke in reale Einkaufsstrukturen, Entwicklungstendenzen und Spannungsfelder innerhalb der Gemeinschaftsgastronomie.

Die Daten bilden den Status quo einer Gruppe von Betrieben ab, die sich aktiv auf Transformationspfade begeben haben. Sie sind eine Momentaufnahme einer Pioniergruppe, deren Stärke in der Praxisnähe und konkreten Umsetzung liegt.

Die Erhebung ermöglicht Einblicke in reale Umsetzungsbedingungen, liefert Hinweise auf Skalierbarkeit und Grenzen sowie Frühindikatoren für strukturelle Herausforderungen in der Branche.

Wissenschaftliche Ebene: Die Zielbilder der Transformation

2

Diese Ebene definiert die Richtung. Sie basiert auf etablierten wissenschaftlichen Referenzrahmen und politischen Zielsystemen, die beschreiben, wie sich Ernährungssysteme innerhalb planetarer Grenzen entwickeln sollten – allen voran die PHD sowie nationale und europäische Ernährungs- und Nachhaltigkeitsstrategien.

Sie versucht, die Frage zu beantworten, in welche Richtung sich die Gemeinschaftsgastronomie entwickeln sollte und liefert die Zielkorridore, an denen die empirischen Ergebnisse gemessen werden.

Der AVE-Jahresreport und die Weiterentwicklung der Indikatorik werden wissenschaftlich von der Arbeitsgruppe »Transformative Ernährungs- und Konsumsysteme« der Hochschule Osnabrück unter der Leitung von Prof. Dr. Melanie Speck begleitet. Die Auswertung der im Jahr 2025 erhobenen Daten erfolgte durch die Doktorandin Kirsten Reichardt. Dabei wurden die im Dashboard ausgewiesenen Ergebnisse unabhängig überprüft, die für das Scoring relevanten Fragen quantitativ ausgewertet und die Ergebnisse wissenschaftlich eingeordnet. Die Verifikation orientierte sich an wissenschaftlichen Qualitätskriterien und erfolgte ohne finanzielle Vergütung.

Die wissenschaftliche Grundlage des AVE-Indikatorensystems wurde 2024 in Zusammenarbeit mit Regionalwert Research unter Leitung von Dr. Jenny Lay-Kumar erarbeitet.

Praxisebene: Einordnung, Deutung, Umsetzung

3

Empirie zeigt, was ist. Wissenschaft zeigt, was notwendig wäre. Perspektiven aus der Praxis verbinden beides.

Einschätzungen aus der Praxis und Systemgestaltung ordnen die Daten ein, benennen Zielkonflikte, machen strukturelle Hemmnisse sichtbar und identifizieren Hebel für Veränderung. Diese Ebene ist für die Weiterentwicklung der AVE von zentraler Bedeutung. Nur wenn die wissenschaftlichen Zielsetzungen mit den Erfahrungen der Praxis abgeglichen werden, lassen sich Transformationsstrategien entwickeln, die langfristig wirksam und umsetzbar sind.

6 1 Datengrundlage und Messmethodik

Die empirische Basis dieses Reports bildet das AVE-Indikatorensystem. Dieses Erhebungs- und Messinstrument macht den Transformationsfortschritt der Mitgliedsbetriebe in Richtung der PHD anhand von sieben Nachhaltigkeitsindikatoren sichtbar und vergleichbar. Die Datenerhebung wurde mit dem eigens dafür entwickelten AVE-Dashboard durchgeführt.

Das AVE-Indikatorensystem ist das erste praxistaugliche Messsystem für die Gemeinschaftsgastronomie in Deutschland, das den Transformationsfortschritt systematisch auf Beschaffungsebene erfasst – dort, wo Betriebe heute über den direktesten operativen Hebel verfügen.

Stichprobe der Erhebungsrunde 2025

Die Erhebungsrunde umfasst zwölf Mitgliedsbetriebe im Zeitraum von Januar bis Dezember 2025. Diese bilden die Bandbreite der Gemeinschaftsgastronomie in Deutschland nach Sektor, Betriebsform und Organisationsmodell ab. Vertreten sind die drei zentralen Settings Betriebsgastronomie (Business), Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen (Care) sowie Bildungseinrichtungen und Kindertagesstätten (Education). Vier Betriebe sind ausschließlich im Business-Sektor tätig, drei im Care- und zwei im Education-Bereich. Drei Betriebe sind sektorübergreifende Cateringunternehmen – darunter zwei, die alle drei Sektoren abdecken. Hinsichtlich des Organisationsmodells arbeiten acht Betriebe in Eigenregie oder als Servicegesellschaft, vier als Cateringunternehmen für externe Auftraggeber:innen. Gemeinsam produzieren sie täglich rund 214.300 Mahlzeiten (Stand Mai 2026). Die Daten sind nicht repräsentativ für die Gesamtbranche, sondern liefern reale Einblicke in Umsetzungsbedingungen, Zielkonflikte und Entwicklungspfade einer engagierten Pioniergruppe.

Zwei Erhebungsmethoden

Die sieben Indikatoren werden auf zwei methodischen Ebenen erhoben, die im Report klar voneinander getrennt dargestellt werden.

Quantitative Erhebung

1

Die **quantitative Erhebung** steht im Vordergrund. Sie erfasst konkrete Einkaufsanteile und messbare Kennzahlen und bildet den tatsächlichen Transformationsfortschritt auf Wirkungsebene ab. Vier Indikatoren werden in dieser Runde quantitativ ausgewertet: der Anteil pflanzlicher Lebensmittel, der Anteil ökologischer Lebensmittel, Lebensmittelabfälle und der Anteil fair gehandelter Produkte. Die Erhebung erfolgt – mit Ausnahme der Lebensmittelabfälle – auf Basis monetärer Einkaufsanteile, da Einkaufswerte (in Euro) in den Warenwirtschaftssystemen der Betriebe aktuell die verlässlichste und bereits strukturiert erfasste Größe sind. Das minimiert den Erhebungsaufwand und schafft Anschlussfähigkeit an bestehende Controllingstrukturen.

Qualitative Erhebung

2

Die **qualitative Erhebung** ist ergänzend zu verstehen. Über einen einheitlichen Scoring-Fragenkatalog (mit einer maximal erreichbaren Punktzahl von 100) wird erfasst, inwiefern Betriebe in ihren Strukturen, Prozessen und Bestrebungen bereit sind, einen Indikator umzusetzen. Die quantitative Erhebung der Indikatoren Saisonalität, Regionalität und Gästezufriedenheit wird derzeit entwickelt. Bis dahin bildet die qualitative Erhebung die alleinige Grundlage für diese drei Indikatoren.

6 2 Methodische und strukturelle Herausforderungen

Sowohl bei der Ausformulierung und Definition einzelner Indikatoren als auch in der Datenerhebung stoßen wir auf methodische und strukturelle Herausforderungen. Gemeinsam mit dem Team der Hochschule Osnabrück arbeiten wir derzeit an Lösungen mit dem Ziel, bis Ende 2028 das AVE-Indikatoren-system ausdefiniert und vollständig quantitativ erhebungsfähig aufgesetzt zu haben.

Methodische Herausforderungen

- Relevante Nachhaltigkeitsdimensionen wie Herkunft, Saisonalität und Verarbeitungsgrad sind in Warenwirtschaftssystemen bislang noch nicht standardisiert erfasst.
- Die Übersetzung von Einkaufsstrukturen in ökologische Wirkgrößen ist methodisch komplex und wissenschaftlich noch nicht abschließend standardisiert.
- Qualitative Faktoren wie Gästezufriedenheit oder Akzeptanzveränderungen lassen sich nur begrenzt über klassische Kennzahlen abbilden.

Strukturelle Herausforderung

- Gewichts-basierte Daten stehen in Lieferscheinen und Warenwirtschafts-systemen derzeit nicht flächendeckend zur Verfügung.

Aktuell sind gewichts-basierte Daten eingekaufter Produkte nicht in allen Betrieben einheitlich abrufbar. Daher ist die Euro-Basis für diese Erhebungs-runde die verlässlichste verfügbare Datengrundlage. Die gewichts-basierte Erhebung ist als ein nächster Schritt geplant und soll mit ausgewählten Pilotbetrieben getestet werden.

Die AVE versteht ihre Datenerhebung auch als strategischen Hebel: Je mehr Betriebe systematisch Nachhaltigkeitsdaten erfassen, desto größer wird der Druck auf Lieferanten und Großhandel, entsprechende Daten standardisiert bereitzustellen.

Die AVE-Daten zeigen Entwicklungstendenzen einer Pioniergruppe und machen sichtbar, was unter realen Bedingungen bereits möglich ist, wo strukturelle Hürden konkret werden und wo Zielkonflikte auftreten, die über einzelne Betriebe hinausweisen. Gerade darin liegt ihre Aussagekraft.





7



Die AVE- Indikatoren im Detail

Das AVE-System umfasst sieben Indikatoren, die unterschiedliche Dimensionen nachhaltiger Beschaffung abbilden. Zwischen einzelnen Indikatoren bestehen Wechselwirkungen – sowohl Synergien als auch Zielkonflikte.

Jeder Indikator wird in einheitlicher Struktur vorgestellt: Zielbild 2030, Messlogik, Einordnung der Ergebnisse sowie Implikationen für Küchenpraxis, Träger und Politik. Wissenschaftliche Referenzen sind im Anhang aufgeführt. Wo die Datenlage quantitative Aussagen erlaubt, stehen diese im Vordergrund; andernfalls kommt die qualitative Prozessebene zum Tragen.

Die Erhebung wurde im April 2026 von allen zwölf Mitgliedsbetrieben durchgeführt. Da einzelne Organisationen mehrere Betriebe oder Standorte führen, beziehen sich absolute Häufigkeiten in den Auswertungen auf 17 Betriebseinheiten. Eine Betriebseinheit steht für einen, im Dashboard separat erfassten, Betrieb. Dazu zählen einerseits Betriebe, die zusammenhängend für mehrere Standorte berichtet haben, andererseits Unternehmen, die für eine Vielzahl an Standorten verantwortlich sind und 2025 als Baseline für einzelne Standorte separat berichteten. Insgesamt haben wir so für 132 Betriebe die Daten für 2025 erhoben.

Die Ergebnisse dieser Erhebungsrunde bilden die Fortschritte im Geschäftsjahr 2025 ab.

Zwei zentrale Erkenntnisse aus der aktuellen Erhebungsrunde

Steuerung über Einkaufsdaten ist der pragmatisch richtige Einstieg – aber methodisch ausbaufähig.

1

Die Erhebung auf Basis monetärer Einkaufsanteile ist operativ anschlussfähig, weil Einkaufswerte (in Euro) in den Warenwirtschaftssystemen der Betriebe die verlässlichste und strukturiert erfasste Größe sind. Sie reduziert den Erhebungsaufwand erheblich und schafft Anschlussfähigkeit an bestehende Controllingstrukturen, wobei kleinere Gastronomieeinrichtungen mitunter noch nicht an ein Warenwirtschaftssystem angeschlossen sind, was die Datenerhebung hier noch einmal deutlich erschwert. Wenn qualitative Faktoren wie Bio-Qualität oder Verarbeitungsgrad hinzukommen, führt diese Erhebung allerdings zu Verzerrungen. Betriebe, die in bestimmten Produktgruppen hochwertige Produkte einkaufen, können rechnerisch schlechter abschneiden. Dies wird im Folgenden als Euro-Paradoxon bezeichnet. Die gewichtsbasierte Erhebung (in Kilogramm) ist aus diesem Grund der konkrete nächste Schritt.

Transformation findet statt – aber unter stark unterschiedlichen Ausgangsbedingungen.

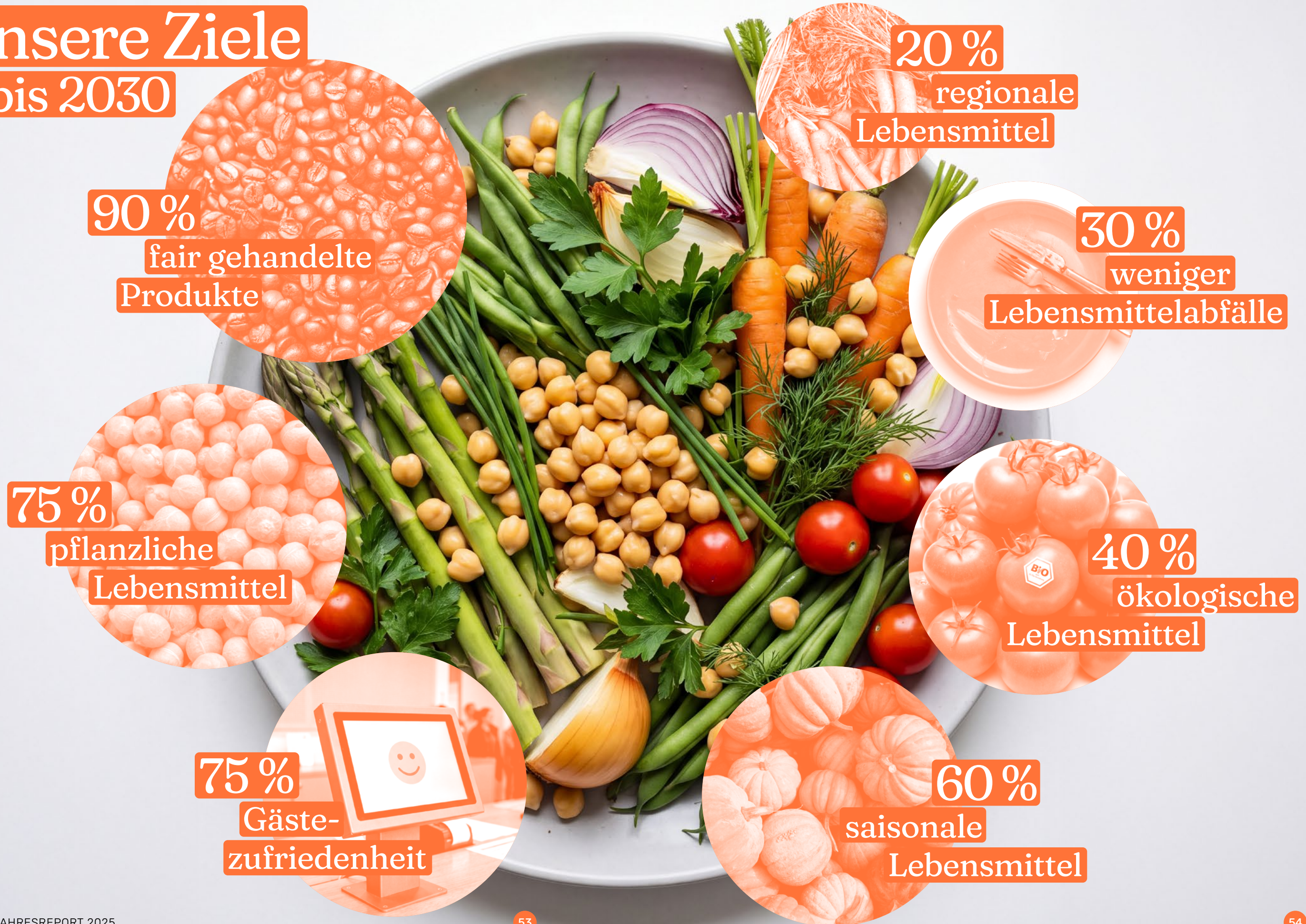
2

Die AVE-Gruppe spiegelt die Vielfalt der Gemeinschaftsgastronomie wider: unterschiedliche Sektoren, Unternehmensgrößen, Organisationsmodelle und regionale Kontexte. Diese Vielfalt ist eine Stärke der Allianz, verdeutlicht aber auch, wie unterschiedlich die Ausgangsbedingungen für Transformation sind.

Ein Betrieb, der seit Jahren in Bio-Beschaffung investiert und über eine funktionierende Dateninfrastruktur verfügt, steht vor anderen Fragen als ein Caterer, der erstmals systematisch Abfalldaten erfasst, oder ein Care-Betrieb, dessen Verpflegungssätze politisch gedeckelt sind und keinen Spielraum für Mehrkosten lassen. Die Unterschiede in den Ergebnissen sind kein Ausdruck fehlender Motivation, sondern unterschiedlicher Rahmenbedingungen: Ausschreibungslogiken, Lieferkettenstrukturen, personelle Ressourcen, Unternehmenskultur und regionale Verfügbarkeit nachhaltiger Produkte prägen maßgeblich, wie schnell und in welchem Umfang sich ein Betrieb entwickeln kann. Das zeigt sich auch in der unterschiedlich ausgeprägten Dateninfrastruktur. Wo diese fehlt, stoßen selbst engagierte Betriebe an Grenzen. Die Weiterentwicklung der Dateninfrastruktur ist daher nicht nur eine methodische Aufgabe der AVE, sondern eine branchenpolitische Forderung an Lieferanten, Großhandel und Politik.

Die erste Erhebungsrunde zeigt:
Strukturelle Rahmenbedingungen beeinflussen die Transformationsgeschwindigkeit maßgeblich – stärker als einzelbetriebliche Maßnahmen.

Unsere Ziele bis 2030

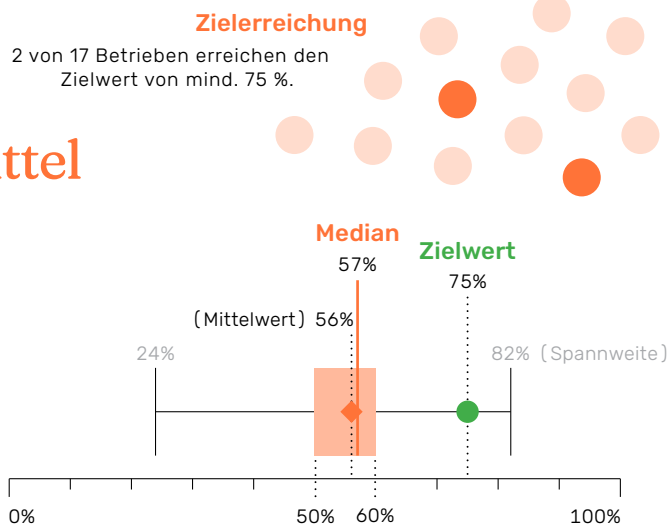


Die Ergebnisse der Datenerhebung 2025

1 Anteil pflanzlicher Lebensmittel am Gesamteinkauf

Was die Grafik zeigt

Der Median von 57 % zeigt: Die Hälfte der Betriebe hat bereits mehr als die Hälfte des Einkaufs auf pflanzliche Lebensmittel ausgerichtet – ein solider Ausgangspunkt auf dem Weg zum Zielwert von 75 %. Die Spannweite von 24 bis 82 % spiegelt unterschiedliche Ausgangslagen und Rahmenbedingungen wider.

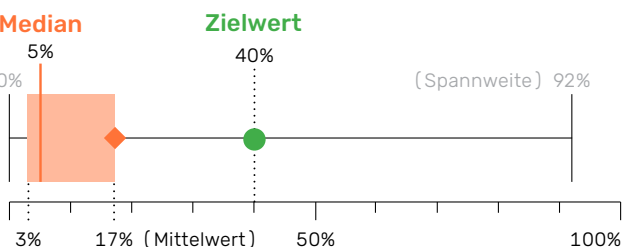


2 Anteil ökologischer Lebensmittel am Gesamteinkauf

Zielerreichung
2 von 17 Betrieben erreichen den Zielwert von mind. 40 %.

Was die Grafik zeigt

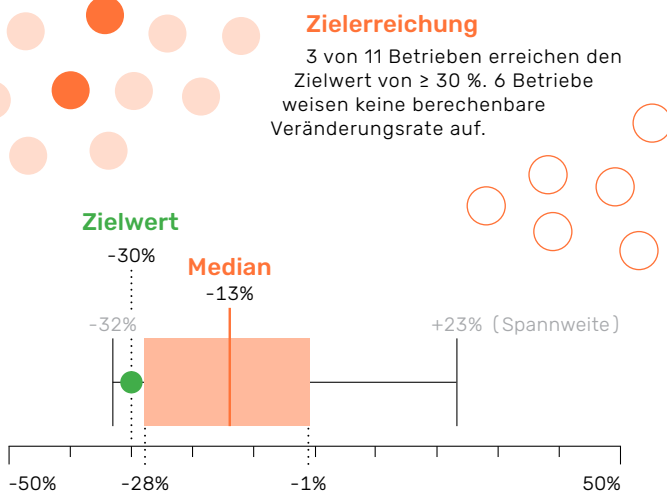
Der Median von 5 % zeigt, dass Bio-Beschaffung für viele Betriebe noch am Anfang steht – gleichzeitig belegen Werte bis 92 %, was strukturell möglich ist. Der deutlich höhere Mittelwert von 17 % entsteht durch wenige Betriebe mit sehr hohen Bio-Anteilen und ist kein typischer Wert für die Gruppe.



3 Reduktion von Lebensmittel-abfällen

Was die Grafik zeigt

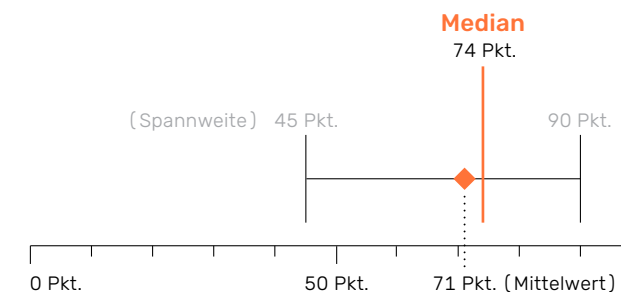
Der Median zeigt eine Reduktion von 13 % gegenüber der Ersterhebung – ein erster messbarer Fortschritt. Drei Betriebe haben den Zielwert von –30 % bereits erreicht. Sechs Betriebe konnten noch keine Veränderungsrate berechnen, da sie erstmals eine Baseline erfassen.



4 Anteil saisonaler Lebensmittel am Gesamteinkauf

Was die Grafik zeigt

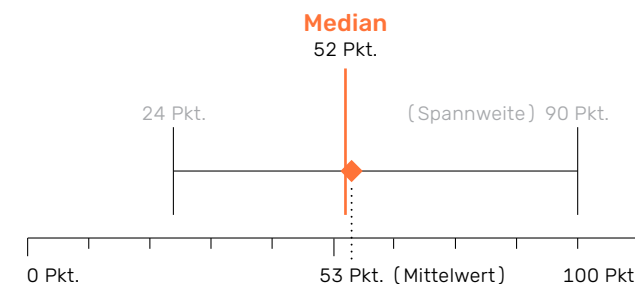
Mit einem Median von 74 Punkten ist die saisonale Ausrichtung der am stärksten verankerte qualitative Indikator der Gruppe. Speiseplanung und Gästekommunikation sind weit verbreitet – Lieferantenkooperationen und formalisierte Beschaffungsregeln bieten noch Entwicklungspotenzial.



5 Anteil regionaler Lebensmittel am Gesamteinkauf

Was die Grafik zeigt

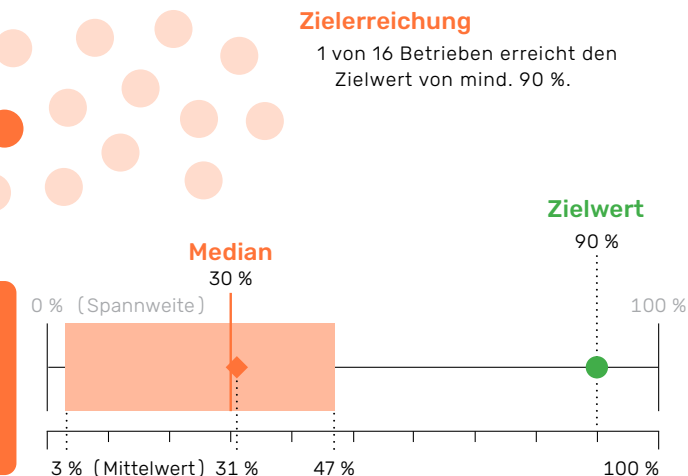
Der Median von 52 Punkten zeigt ein mittleres Niveau mit deutlichen Unterschieden zwischen den Betrieben – die Spannweite von 24 bis 90 Punkten spiegelt sehr verschiedene Ausgangslagen wider. Direkte Lieferpartnerschaften sind bereits weit verbreitet. Nächste Schritte sind eine einheitliche Regionaldefinition und die systematische Datenerfassung.



6 Fair gehandelte Produkte

Was die Grafik zeigt

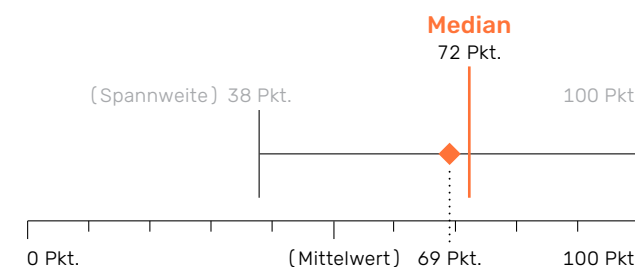
Der Median von 30 % in den Risikogruppen Kaffee, Kakao und Bananen zeigt, dass faire Beschaffung vielerorts bereits verankert ist – einzelne Betriebe beziehen diese Produktgruppen bereits vollständig aus fairem Handel. Ein nächster Schritt ist die Erweiterung auf weitere Risikogruppen wie Tee, Reis und Zucker.



Gästezufriedenheit

Was die Grafik zeigt

Mit einem Median von 72 Punkten erreicht die Gästezufriedenheit den zweithöchsten Scoring-Wert aller Indikatoren. Feedbackstrukturen und Verantwortlichkeiten sind in der Gruppe gut etabliert. Entwicklungspotenzial liegt bei der gesundheitsbezogenen Kommunikation und der Vergleichbarkeit der Erhebungsmethoden.



Anteil pflanzlicher Lebensmittel am Gesamteinkauf

AVE »Wo lagen die größten Hürden bei der Erhöhung des pflanzlichen Anteils, wo die überraschendsten Erfolge?«

AF »Seit 2007 verfolgen wir gemäß dem Motto »Essen bildet für's Leben« einen konsequenten Ansatz für vollwertige Kitaverpflegung in allen Kitaküchen: Fertigprodukte wurden abgeschafft, Fleisch und Fisch auf maximal einmal wöchentlich reduziert, Fleisch ausschließlich in Bio-Qualität sowie Fisch aus nachhaltigem Bestand eingekauft, Hülsenfrüchte stärker integriert und die Speiseplanung kontinuierlich am DGE-Qualitätsstandard ausgerichtet. Kosteneinsparungen wurden nicht durch Qualitätsabstriche erzielt, sondern durch kleinere Portionsgrößen beim Fleisch, das Wiegen von Speiseresten zur bedarfsgerechten Nachplanung sowie die Weiterverwendung von Überproduktion – Kuhmilchprodukte bleiben bei uns bewusst im Speiseplan, da Pflanzenmilch weder ernährungsphysiologisch gleichwertig noch kostengünstiger ist. Inzwischen sind die Optimierungsmöglichkeiten jedoch ausgeschöpft – steigende Kosten bei Lebensmitteln, Energie und Personal lassen sich mit der Sachkostenpauschale der Berliner Senatsverwaltung nicht mehr auffangen. Gemeinnützige Kitaträger benötigen zur Sicherung der erreichten Qualitätsstandards eine angemessene Erhöhung der finanziellen Zuwendung.«



Anne Fresen

Referentin Ernährung und
Gesundheitsförderung
INA.KINDER.GARTEN

Zielbild 2030

Der pflanzliche Anteil am Gesamteinkauf aller Lebensmittel der AVE-Mitgliedsbetriebe soll mindestens 75 % betragen. Dieser Zielwert orientiert sich an der PHD der EAT-Lancet-Kommission, die 2019 empfiehlt, rund 75 % der aufgenommenen Energie aus pflanzlichen Quellen zu beziehen – als Rahmen für eine Ernährung, die Gesundheit und planetare Belastungsgrenzen gleichermaßen berücksichtigt.

Zur ökologischen Einordnung: Die landwirtschaftliche Tierhaltung verursacht in Deutschland rund 70 % der Treibhausgasemissionen des Agrarsektors²¹. Eine Verschiebung der Einkaufsstruktur hin zu mehr pflanzlichen Lebensmitteln gehört

damit zu den wirkungsvollsten Hebeln, mit denen Betriebe der Gemeinschaftsgastronomie direkt Einfluss nehmen können.

Messlogik und methodische Einordnung

Gemessen wird der pflanzliche Anteil am monetären Gesamteinkaufswert (in Euro).

Das sogenannte Euro-Paradoxon zeigt die zentrale Grenze dieser Messlogik: Betriebe, die hochwertige Bio-Tierprodukte einsetzen, weisen rechnerisch einen geringeren pflanzlichen Anteil aus, weil teure Tierprodukte überproportional zum Gesamteinkaufswert beitragen. Erste AVE-Mitgliedsbetriebe, die sich der PHD bereits annähern und Bio-Tierprodukte einsetzen, erreichen nicht das volle Potenzial der Zielsetzung. Die Euro-Basis allein bildet den Transformationsfortschritt qualitätsbewusster Betriebe aktuell nicht angemessen ab.

Die gewichtsbasierte Erhebung (in Kilogramm) ist der nächste methodische Schritt. Sie ist für die Betriebsdaten 2026 geplant und soll 2027 parallel zur Euro-Basis eingeführt werden. Gleichzeitig wird gemeinsam mit der wissenschaftlichen Begleitung die Zielwertfrage weiterentwickelt. Bis 2028 soll eine Messlogik vorliegen, die engagierte Betriebe nicht systematisch benachteiligt. Die fehlende Standardisierung gewichtsbezogener Daten in Lieferscheinen und Warenwirtschaftssystemen ist ein strukturelles Transparenzdefizit der gesamten Branche, das die AVE gegenüber Lieferanten und Großhandel adressieren möchte.

Ergänzend wurden bei allen Betrieben mittels Scoring-Fragenkatalog qualitative Daten erhoben. Erfasst wurde unter anderem, ob täglich eine vollwertige pflanzliche Hauptspeise angeboten wird, Nudging-Strategien eingesetzt werden und Schulungen zur pflanzlichen Küche stattfinden (ergänzend als Prozess- und Engagementperspektive jenseits der reinen Einkaufsdaten).

Einordnung der Ergebnisse

Status-quo-Auswertung: Der Median des pflanzlichen Anteils am monetären Gesamteinkaufswert liegt bei 57 %. Das bedeutet: Acht Betriebseinheiten weisen einen geringeren und acht einen höheren Anteil auf. Die mittleren 50 % liegen zwischen 50 und 60 %. Die Spannweite von 24 bis 82 % zeigt zugleich, dass die Ausgangslagen innerhalb der Gruppe deutlich auseinanderliegen.

Zwei von 17 Betriebseinheiten erreichen bereits den AVE-Zielwert von mindestens 75 %. Der gepoolte Anteil beträgt 47 % und liegt damit unter dem Median. Das deutet darauf

hin, dass einige Betriebseinheiten mit großen Einkaufsvolumina vergleichsweise geringere pflanzliche Anteile aufweisen. Für die Gesamtmenge der Beschaffung ist diese Differenz relevant, während der Median den Stand einer typischen Betriebseinheit beschreibt.

Der AVE-Wert ist jedoch nicht direkt mit ernährungswissenschaftlichen Mengenempfehlungen vergleichbar. Die PHD- und lebensmittelbezogenen Ernährungsempfehlungen beziehen sich auf Lebensmittelmengen, Energiezufuhr und Ernährungsmuster, während der AVE-Indikator auf monetären Ausgaben basiert. Preisintensive tierische Lebensmittel erhalten dadurch ein höheres Gewicht als preisgünstigere pflanzliche Grundnahrungsmittel. Der Median von 57 % beschreibt daher den Ausgabenanteil der mittleren Betriebseinheit und nicht den Grad der ernährungswissenschaftlichen Zielerfüllung.

Die Ausgabenstruktur zeigt, dass Fleisch mit 50 % den größten Kostenanteil innerhalb der tierischen Lebensmittel ausmacht, gefolgt von Milchprodukten mit 32 %, Fisch mit 14 % und Eiern mit 4 %. Damit liegt im Fleischeinkauf zugleich der größte potenzielle Kostenhebel für eine stärker pflanzenbasierte Ausrichtung. Ökonomische Einsparungen sind insbesondere dann zu erwarten, wenn Fleisch durch vergleichsweise preisgünstige pflanzliche Proteinquellen ersetzt wird und nicht durch hochverarbeitete Ersatzprodukte.

Scoring-Auswertung: Der durchschnittliche Score für pflanzliche Lebensmittel beträgt 50 Punkte, der Median 53 Punkte. Die Hälfte der Betriebseinheiten erreicht somit höchstens 53 Punkte. Die Spannweite von 13 bis 78 Punkten weist auf deutliche Unterschiede bei der betrieblichen Umsetzung hin.

Auf der Angebotsebene sind pflanzliche Optionen bereits in einem großen Teil der Betriebseinheiten verankert. 82 % bieten täglich eine vollwertige pflanzliche Hauptspeise an. In 76 % der Betriebseinheiten stehen pflanzliche Optionen in allen Menülinien zur Verfügung. Ebenfalls 76 % setzen bereits Nudging-Maßnahmen ein, beispielsweise durch die Platzierung, Benennung oder Präsentation pflanzlicher Speisen.

Auch die Qualifizierung des Küchenpersonals ist von Bedeutung: 76 % führen Schulungen zur vegetarischen oder pflanzlichen Küche durch. Schulungen des Ausgabepersonals finden bislang in 59 % der Betriebseinheiten statt; bei weiteren 24 % sind sie geplant. Dies ist relevant, da neben dem Speisenangebot auch die Präsentation und Kommunikation an der Ausgabe beeinflussen können, welche Gerichte von den Gästen wahrgenommen und gewählt werden.

53 % der Betriebseinheiten geben an, ihr Angebot so zu gestalten, dass pflanzliche Optionen als erste Wahl wahrgenommen werden können. Eine preisliche Bevorzugung pflanzlicher Gerichte findet dagegen nur in 35 % der Betriebseinheiten

statt. 24 % verfügen über eine DGE-Zertifizierung ihres Speisenangebots.

Insgesamt zeigt das Scoring, dass pflanzliche Gerichte in vielen Betriebseinheiten grundsätzlich verfügbar sind. Weniger weit entwickelt sind Maßnahmen, die die Auswahl der Gäste gezielt über Preis, Präsentation und eine konsequente Ausrichtung sämtlicher Angebotsbereiche beeinflussen.

Der Vergleich mit dem quantitativen Indikator verdeutlicht die Differenz zwischen Angebotsstruktur und Einkaufsanteil: Obwohl 82 % der Betriebseinheiten täglich eine pflanzliche Hauptspeise anbieten, erreichen nur 12 % den Zielwert von mindestens 75 % pflanzlichen Lebensmitteln am monetären Gesamteinkauf. Für eine weitere Annäherung an den Zielwert reicht es daher nicht aus, einzelne pflanzliche Gerichte anzubieten. Vielmehr muss sich die pflanzenbetonte Ausrichtung über Menülinien, Mahlzeitenarten und ergänzende Angebote hinweg in der gesamten Beschaffungsstruktur widerspiegeln.

Ausblick: Weiterentwicklung des Indikators

Die Messlogik wird mit wissenschaftlicher Begleitung weiterentwickelt – mit dem Ziel einer ersten gewichtsbasierten Pilotierung im Jahr 2027, die PHD-konforme Betriebe mit hohem Bio-Einkauf nicht systematisch benachteiligt.

In der nächsten Erhebungsrunde sollen vor allem Maßnahmen mit systemischer Wirkung, die über die reine Rezepturenentwicklung hinausgehen, gezielt gefördert werden, wie zum Beispiel die preisliche Attraktivität pflanzlicher Gerichte und die DGE-Zertifizierung.

Was dieser Indikator für die Praxis bedeutet

Für die Küchenpraxis liegt der unmittelbarste Hebel in der Rezepturenentwicklung: die schrittweise Reduktion tierischer Komponenten zugunsten von Hülsenfrüchten, Vollkornprodukten und Gemüse als kulinarische Weiterentwicklung. Ansätze wie »Meat as a side«, geringere Portionsgrößen für Fleisch je Menü oder Mischprodukte mit reduziertem Fleischanteil sind niedrigschwellige Einstiege, die Gästeakzeptanz und Kostenkalkulation gleichermaßen adressieren. Die Schulung des Ausgabepersonals und die preisliche Attraktivität pflanzlicher Speisen sind weitere Maßnahmen, die auf das Gelingen dieses Indikators einzahlen können.

Für Träger und Politik zeigt der Indikator eine strukturelle Lücke: Wo Ausschreibungen weiterhin Fleischkomponenten als Standard vorgeben, stoßen selbst engagierte Betriebe an Systemgrenzen, die sie nicht allein überwinden können. Fortbildungsförderung für pflanzliche Kulinarik sowie die Überarbeitung von Vergabekriterien wären wirksame Hebel auf dieser Ebene.

Anteil ökologischer Lebensmittel am Gesamteinkauf

AVE »Welche Warengruppen wurden zuerst auf Bio umgestellt, wo lagen die größten Kostenhürden und wie habt ihr diese gemeistert?«

ARR »Der Bio-Einstieg begann mit Getreide, Getreideprodukten und Kartoffeln. Rindfleisch, Milch und Obst folgten schrittweise nach. Bei Gemüse und Geflügelfleisch liegen die größten Herausforderungen. Eine durchdachte Speiseplanung ist dabei der Schlüssel zur Kostenkontrolle.«



Alexandra Renner-Roman
Co-Geschäftsführerin
GREEN's unlimited Berlin

Zielbild 2030

Es sollen mindestens 40 % des Lebensmitteleinkaufswerts der AVE-Mitgliedsbetriebe auf zertifizierte Bio-Produkte entfallen. Dieser Zielwert orientiert sich an dem, was in der Gemeinschaftsgastronomie nachweislich erreichbar ist, wenn strukturelle Voraussetzungen stimmen.

Der AVE-Zielwert von 40 % orientiert sich insbesondere an den Empfehlungen des NAHGAST-Projekts,²² das 40 % Bio oder mindestens drei mengenmäßig relevante Bio-Komponenten als nachhaltiges Niveau in der Gemeinschaftsverpflegung definiert.

Eingeordnet in die Bio-Außer-Haus-Verpflegungs-Verordnung (Bio-AHV), die Bronze ab 20 %, Silber ab 50 % und Gold ab 90 % Bio-Anteil ausweist, markiert der AVE-Zielwert den Übergang vom Einstieg zur ersten ambitionierten Stufe: deutlich oberhalb der Bronze-Schwelle, auf dem Weg in Richtung Silber.

Als Referenz für die Erreichbarkeit dient unter anderem auch das *Kopenhagener Modell*, das Bio-Anteile von 87 bis 90 % in öffentlichen Küchen bei gleichbleibendem Budget belegt – wenn Menüplanung, Einkaufsstrategie und politischer Rahmen ineinandergreifen. Das ist ein realistischer und gleichzeitig fordernder Orientierungspunkt für eine Branche, deren Durchschnitt vorläufig bei etwa 3,1 bis 3,7 % liegt.²³

Messlogik und methodische Einordnung

Gemessen wird der ökologische Anteil am monetären Gesamteinkaufswert (in Euro). Berücksichtigt werden ausschließlich Produkte mit anerkannten Bio-Zertifikaten mit EU-Bio als Mindeststandard, gleichwertige oder strengere Verbandslabel eingeschlossen.

Analog zum Indikator pflanzlicher Lebensmittel gilt: Da Bio-Tierprodukte überproportional teuer sind, kann ein hoher Bio-Anteil bei tierischen Produkten den rechnerischen Gesamtwert verzerren. Betriebe, die konsequent auf hochwertige Bio-Tierprodukte setzen, können qualitativ weiter sein, als der Prozentwert erkennen lässt. Die gewichtsbasierte Erhebung schafft hier perspektivisch mehr Klarheit.

Eine praktische Herausforderung bleibt die Datenverfügbarkeit: Wo Bio-Kennzeichnungen in Warenwirtschaftssystemen oder Lieferscheinen nicht standardisiert ausgewiesen sind, ist die Erfassung aufwändig.

Ergänzend wurden bei allen Betrieben mittels Scoring-Fragenkatalog qualitative Daten erhoben. Erfasst wurde unter anderem, ob eine Bio-AHV-Zertifizierung vorliegt, welche Unterstützungsangebote genutzt werden und ob Schulungen zur Bio-Küche stattfinden. Dadurch lässt sich die strukturelle Verankerung über den reinen Einkaufsanteil hinaus abbilden.

Einordnung der Ergebnisse

Status-quo-Auswertung: Der Median des ökologischen Anteils am monetären Gesamteinkaufswert beträgt 5 %. Damit liegt die Hälfte der Betriebseinheiten unterhalb und die andere Hälfte oberhalb dieses Wertes. Die mittleren 50 % liegen zwischen 3 und 17 %; die Spannweite reicht von 0 bis 92 % Bio-Produkte.

Das arithmetische Mittel liegt mit 17 % deutlich über dem Median. Dieser Unterschied entsteht durch wenige Betriebseinheiten mit sehr hohen Bio-Anteilen und zeigt, warum der Mittelwert allein kein typisches Bild der Gruppe vermittelt. Der gepoolte Anteil beträgt 15 %. Zwei von 17 Betriebseinheiten erreichen den AVE-Zielwert von mindestens 40 %.

Differenzierte quantitative Aussagen zum Bio-Anteil einzelner Produktgruppen, etwa pflanzlicher oder tierischer Lebensmittel, sind auf Grundlage der erhobenen Einkaufsdaten nicht möglich. Die ergänzenden Selbsteinschätzungen geben erste Hinweise auf die Verteilung innerhalb der Beschaffung, erlauben jedoch keine exakte Berechnung.

Scoring-Auswertung: Der durchschnittliche Score für ökologische Lebensmittel liegt bei 32 Punkten, der Median bei 29 Punkten. Damit weist dieser Indikator im Vergleich der sieben Handlungsfelder die geringste prozessuale Verankerung auf. Die Werte reichen von 10 bis 60 Punkten.

53 % der Betriebseinheiten geben an, für den Einsatz und die Auslobung von Bio-Lebensmitteln zertifiziert zu sein. Keine Betriebseinheit nutzt bislang ein Bio-AHV-Kennzeichen in Bronze, Silber oder Gold. Die formale Bio-Zertifizierung ist somit weiter verbreitet als die Auszeichnung eines konkret erreichten Bio-Anteils.

Der geringe Bio-Gesamtanteil zeigt sich auch innerhalb der tierischen Beschaffung: 75 % der zwölf auswertbaren Betriebseinheiten beziehen höchstens 25 % ihrer tierischen Produkte in Bio-Qualität.

Als Stärke erweist sich der Austausch innerhalb des Netzwerks: 76 % nutzen Peer-Learning oder den Erfahrungsaustausch mit anderen Betrieben. 53 % stehen in Kontakt mit Bio-Kontrollstellen. An Fortbildungen, Schulungen oder Fachtagen nehmen 47 % bereits teil; bei weiteren 41 % ist eine Teilnahme geplant.

Schulungen zur Bio-Küche finden für Küchenmitarbeitende in 41 % der Betriebseinheiten statt und sind in weiteren 35 % geplant. Das Ausgabenpersonal wird bislang in 29 % geschult; weitere 29 % planen entsprechende Angebote. Der Kompetenzaufbau befindet sich damit in vielen Betriebseinheiten noch in der Entwicklung.

Besonders deutlich werden Informationsdefizite bei weniger etablierten Beschaffungsformen. 59 % können nicht eindeutig angeben, ob sie Produkte von Betrieben in der Umstellung auf den ökologischen Landbau beziehen. 71 % kennen den Anteil der Umstellungsware am Gesamteinkauf nicht. Auch beim Anteil von Verbandsware am Bio-Einkauf bestehen häufig Unsicherheiten.

Die Scoring-Ergebnisse zeigen, dass grundlegende Kontakte, Zertifizierungen und Austauschformate bereits vorhanden sind, die Bio-Beschaffung aber vielfach noch nicht durchgängig in Qualifizierung, Beschaffungsstrategie und Datenerfassung verankert ist.

Ausblick: Weiterentwicklung des Indikators

Mittelfristig soll das Messsystem weiterentwickelt werden: Die gewichtsbasierte Erhebung (in Kilogramm) ist für die Betriebsdaten 2026 geplant und soll ab 2027 parallel zur Euro-Basis eingeführt werden. Außerdem wird der Zielwert gemeinsam mit der wissenschaftlichen Begleitung neu überprüft.

Für die Weiterentwicklung der Scoring-Abfrage zu diesem Indikator lässt sich sagen: Die Transparenz über Umstellungsware in der Lieferkette ist kaum vorhanden – zehn von 17 Betrieben antworten hier mit »Unklar«. Die systematische Erfassung von Umstellungsware ist ein konkretes Ziel für die nächste Erhebungsrunde.

Was dieser Indikator für die Praxis bedeutet

Für die Küchenpraxis liegt der sinnvollste Einstieg in der Priorisierung mengenstarker, preisstabiler Warengruppen: Kartoffeln, Getreide und Milchprodukte sind im Bio-Bereich inzwischen flächendeckend verfügbar und machen einen großen Teil des Einkaufsvolumens aus. Eine schrittweise Umstellung dieser Basiskomponenten ist budgetverträglicher als der direkte Einstieg über hochpreisige Bio-Tierprodukte. Die Strategie »Less meat – better meat« verbindet den pflanzlichen und den Bio-Indikator auf wirtschaftlich tragfähige Weise. Die Schulung des Ausgabenpersonals und die Nutzung von Peer-Learning-Formaten bieten zusätzliche Hebel, um den Indikator im eigenen Betrieb zu verbessern. Die Scoring-Ergebnisse des AVE-Netzwerks zeigen, dass Schulungen für Küchenpersonal in sieben Betrieben bereits stattfinden, bei sechs weiteren geplant sind. Dies kann noch stärker gefördert werden.

Für Träger zeigt der Indikator eine strukturelle Finanzierungslücke, die besonders im Care-Sektor akut ist: Wo Verpflegungssätze nicht an die Mehrkosten ökologischer Beschaffung angepasst sind, stoßen selbst motivierte Betriebe an harte wirtschaftliche Grenzen.

Für die Politik zeigen das *Kopenhagener Modell* und die Berliner Methode einen konkreten Pfad: Bio-Quoten in der öffentlichen Vergabe, kombiniert mit Beratungsstrukturen, haben belegt, dass ambitionierte Ziele bei gleichbleibendem Budget erreichbar sind.

Reduktion von Lebensmittelabfällen

AVE »Welche Messansätze haben sich bewährt und wo lagen die größten Hürden beim Einstieg in die Abfallerfassung?«

CS »Die wirkungsvollsten Messmethoden waren die Erfassung von Überproduktion und Salatbuffet-Resten, auf deren Basis gezielte Maßnahmen zur Produktionsoptimierung entwickelt wurden. Die größte Einstiegshürde lag darin, Mitarbeitende und Führungskräfte für das Thema zu sensibilisieren und ein gemeinsames Problemverständnis zu schaffen. Den stärksten Effekt erzielte die Umstellung auf kleinere Behälter in der Ausgabe, kombiniert mit Portionsanpassungen, Schulungen und bedarfsgerechter Nachproduktion statt Vorproduktion.«



Christoph Specht
Geschäftsführer
Augustinum Service Gesellschaft

Zielbild 2030

Die vermeidbaren Lebensmittelabfälle der AVE-Mitgliedsbetriebe sollen um mindestens 30 % reduziert werden – gemessen als kumulativer Zielwert gegenüber der betrieblichen Erstmessung. Betriebe, die dieses Ziel bereits erreicht haben, sind gefordert, das Niveau zu halten. Damit trägt das System den Anstrengungen Rechnung, die die Betriebe in der Vergangenheit bereits geleistet haben.

Der regulatorische Kontext des Indikators unterstreicht die Dringlichkeit: Die novellierte EU-Abfallrahmenrichtlinie (2025) schreibt erstmals verbindliche Reduktionsziele für Lebensmittelabfälle in der Außer-Haus-Verpflegung fest – ebenfalls 30 % bis 2030. Das AVE-Ziel deckt sich damit mit dem, was regulatorisch auf die Branche zukommt.

Messlogik und methodische Einordnung

Für 2025 wurden der Zeitpunkt der betrieblichen Ersterhebung, die dabei erfasste Abfallmenge sowie die Abfallmenge im Jahr 2025 erhoben. Dieser Ansatz ermöglicht bedingt einen Vorher-Nachher-Vergleich für Betriebe mit Messerfahrung und liefert für alle anderen eine belastbare Baseline.

Aktuell wird nicht zwischen Abfallarten wie Produktionsresten, Überproduktion und Tellerresten differenziert. Das birgt Potenzial für Fehlanreize, weswegen eine Differenzierung nach Abfallarten für kommende Erhebungsrounden erweitert werden soll.

Zwei weitere Limitationen werden durch die Erhebung deutlich: Erstens erscheinen wachsende Betriebe im absoluten Vergleich schlechter, obwohl sie ihren Abfall pro Mahlzeit reduziert haben. Eine mahlzeitenbezogene Kennzahl – etwa Gramm Abfall pro ausgegebener Mahlzeit – würde diesen Verzerrungseffekt korrigieren und wird für kommende Erhebungsrounden diskutiert. Zweitens verfügen einige Betriebe über keine Ausgangsdaten – für sie ist die erste Erhebungsrounde primär eine Baseline-Erfassung.

Über den Scoring-Fragenkatalog wurde ergänzend erfasst, welche Reduktionsmaßnahmen umgesetzt wurden, ob interne Rückmeldeschleifen bestehen und welche Tools zur Abfallmessung eingesetzt werden.

Einordnung der Ergebnisse

Status-quo-Auswertung: Für 11 der 17 Betriebseinheiten kann eine Veränderungsrate berechnet werden. Der Median der Reduktion beträgt 13 % und spannt sich von einer Zunahme von 23 % bis hin zu einer Reduktion von 32 %. Die mittleren 50 % konnten ihre Lebensmittelabfälle um 1 bis 28 % im Vergleichsjahr reduzieren. Drei Betriebseinheiten erreichen bereits den AVE-Zielwert einer Reduktion um 30 %. Die Ergebnisse müssen unter den oben genannten Limitationen betrachtet werden: Die Reduktionsraten sind nur eingeschränkt als Maß für die betriebliche Entwicklung interpretierbar, da Veränderungen des Verpflegungsumfanges in den absoluten Abfallmengen nicht berücksichtigt werden. Ein Vergleich zwischen den Betriebseinheiten ist aufgrund unterschiedlicher Messmethoden (zum Beispiel Art der erfassten Abfälle, Frequenz der Erhebung) nur bedingt möglich.

Scoring-Auswertung: Der durchschnittliche Score im Bereich Lebensmittelabfälle beträgt 59 Punkte, der Median 63 Punkte. Die Spannweite von 5 bis 84 Punkten zeigt, dass einige Betriebseinheiten bereits umfassende Strukturen aufgebaut haben, während andere noch am Beginn einer systematischen Abfallvermeidung stehen.

88 % der Betriebseinheiten haben im Berichtsjahr eine Abfallerhebung durchgeführt. 53 % nutzen dafür ein bestimmtes System oder digitales Tool. Damit ist die Erfassung grundsätzlich weit verbreitet, wird jedoch erst in etwa der Hälfte der Betriebseinheiten durch standardisierte technische Systeme unterstützt.

Interne Lern- und Steuerungsprozesse sind besonders stark ausgeprägt. 94 % verfügen über Rückmeldeschleifen zum Abfallaufkommen. In jeweils 76 % finden Schulungen zur Abfallvermeidung und interne Evaluationen der Maßnahmen statt.

Auch konkrete Maßnahmen in Planung und Ausgabe werden häufig umgesetzt. Jeweils 88 % passen Portionsgrößen an und nutzen eine flexible, an Bestands- oder Bedarfsdaten orientierte Speiseplanung. 71 % bieten eine variable Beilagenauswahl an, 65 % eine kostenlose Nachschlagoption und 59 % optimieren ihre Buffetgestaltung. Mitnahmeboxen sowie Front-Cooking zur bedarfsgerechten Ausgabe werden jeweils von 53 % eingesetzt.

Seltener sind Maßnahmen zur externen Weitergabe oder Nutzung überschüssiger Lebensmittel: 24 % spenden überschüssige Speisen, 18 % verwenden gerettete oder überzählige Lebensmittel. Die Umsetzbarkeit solcher Maßnahmen hängt allerdings stark vom jeweiligen Verpflegungssetting, den Speisenarten sowie organisatorischen und hygienischen Rahmenbedingungen ab.

Das Scoring weist damit auf eine vergleichsweise breite Verankerung von Mess- und Vermeidungsmaßnahmen hin. Die quantitative Wirkung kann jedoch nur für 65 % der Betriebseinheiten berechnet werden, da dort sowohl eine Ausgangsmessung als auch ein aktueller Vergleichswert vorliegen. Von den elf auswertbaren Betriebseinheiten erreichen 27 % den Zielwert einer Reduktion um mindestens 30 %. Die zentrale Entwicklungslücke liegt daher weniger im vollständigen Fehlen von Maßnahmen als in der kontinuierlichen, methodisch vergleichbaren Wirkungsmessung.

Ausblick: Weiterentwicklung des Indikators

Mittelfristig sollte das Reduktionsmodell weiterentwickelt werden. Eine vielversprechende Richtung ist der Wechsel von einem relativen Reduktionsziel hin zu einer absoluten Abfallobergrenze – etwa ein Maximalwert von X % Gesamtabfall, gemessen am Wareneinkauf. Dieser Ansatz wäre unabhängig von der Qualität der Baseline-Daten, vermeidet das Problem des sinkenden Reduktionspotenzials bei bereits optimierten Betrieben und schafft eine einheitliche, settingübergreifende Vergleichsbasis.

Parallel dazu ist die Differenzierung nach Abfallarten eine wichtige Ergänzung, um Fehlanreize zu vermeiden und gezielter steuern zu können.

Die Auswertung zeigt zudem, dass einheitliche Erhebungsstandards eine Grundvoraussetzung für die Vergleichbarkeit sind: Solange Betriebe mit sehr unterschiedlichen Messmethoden und -frequenzen arbeiten, bleibt der tatsächliche Fortschritt der Gruppe schwer abzubilden.

Was dieser Indikator für die Praxis bedeutet

Für die Küchenpraxis ist der wichtigste erste Schritt die systematische Messung – ohne Datenbasis ist keine gezielte Reduktion möglich. Die Scoring-Ergebnisse zeigen, dass flexible Speiseplanung auf Basis von Bestands- und Bedarfsdaten sowie Portionsgrößenanpassung als Maßnahmen bereits weit verbreitet sind. Niedrigschwellige Maßnahmen mit nachgewiesener Wirkung sind Mitnahmeboxen und Nudging zur Abfallreduktion. Dabei gilt: Abfallreduktion darf nicht auf Kosten von Frische und Qualität gehen – Zero-Waste-Ansätze in der Frischküche sind ökologisch sinnvoller als der Umstieg auf vorportionierte Convenience-Produkte, auch wenn letztere den Abfallwert rechnerisch verbessern würden.

Für Träger und Politik zeigt der Indikator: Die EU-Abfallrahmenrichtlinie macht systematisches Food-Waste-Monitoring perspektivisch zur regulatorischen Anforderung. Träger können dies als Argument für Investitionen in digitale Mess- und Monitoring-Tools nutzen. Die Förderung einheitlicher branchenweiter Standards wäre ein wichtiger politischer Beitrag zur fairen Vergleichbarkeit.

Anteil saisonaler Lebensmittel am Gesamteinkauf

AVE »Welche Ansätze zur saisonalen Speiseplanung haben sich bewährt und wo stoßen eure Betriebe an praktische Grenzen?«

DK »Bei der Speiseplanung orientieren wir uns an Saisonkalendern und berücksichtigen beispielsweise Erdbeeren selbstverständlich in ihrer Hauptsaison im Juni. Eine Herausforderung besteht darin, dass unsere Speisepläne häufig ein bis zwei Monate im Voraus veröffentlicht werden, während Erntemengen und -zeitpunkte durch Witterungseinflüsse wie Trockenheit oder starke Niederschläge nur begrenzt vorhersehbar sind. Dennoch setzen wir auf saisonales Obst und Gemüse, da es in der Regel durch höhere Frische und einen intensiveren Geschmack überzeugt.«



Daniela Kirsch

Leiterin des Bereichs
Qualität und Nachhaltigkeit
Regional

Zielbild 2030

Es sollen mindestens 60 % des Einkaufs von frischem Obst und Gemüse (Verarbeitungsgrad 1 und 2) saisonal erfolgen. Dieser Zielwert orientiert sich an den Vergabekriterien des Blauen Engels für Kantinenbetriebe und Veranstaltungscatering²⁴ sowie an den Empfehlungen des NAHGAST-Projekts, das 75 bis 100 % saisonales Obst und Gemüse als nachhaltiges Zielniveau benennt. Er ist als langfristige Ambition gesetzt – als Orientierungsrahmen für eine Entwicklung, die strukturelle Voraussetzungen erfordert, die heute noch nicht flächendeckend gegeben sind.

Messlogik und methodische Einordnung

Saisonalität ist der Indikator mit der derzeit größten Messlücke im AVE-System. Eine quantitative Erhebung ist aktuell nicht möglich, weil Herkunft, Verarbeitungsgrad und Saisonzugehörigkeit der eingekauften Produkte in Warenwirtschaftssystemen und Lieferscheinen nicht standardisiert erfasst werden – ein strukturelles Infrastrukturdefizit der gesamten Branche, nicht nur der AVE-Mitgliedsbetriebe.

Die Erhebung erfolgt daher ausschließlich qualitativ über den Scoring-Fragenkatalog: Erfasst wird, ob und wie

Betriebe saisonale Prinzipien in Einkaufspraxis, Speiseplanung und internen Prozessen verankert haben, um Einblicke in die Prozess- und Engagementebene zu ermöglichen.

Eine quantitative Saisonalitätsmessung setzt zudem einen verbindlichen, bundesweit gültigen Saisonkalender voraus, der regionale Unterschiede in Anbau- und Verfügbarkeitsbedingungen abbildet. Ein solcher existiert für die Gemeinschaftsgastronomie bislang nicht. Da eine sinnvolle Referenzbasis unweigerlich die Frage der Regionalitätsdefinition berührt, sind Saisonalitäts- und Regionalitätsmessung methodisch eng miteinander verknüpft – beide sind Gegenstand der laufenden Weiterentwicklung des AVE-Indikatoren-systems.

Einordnung der Ergebnisse

Scoring-Auswertung: Der durchschnittliche Score für saisonale Lebensmittel beträgt 71 Punkte, der Median 74 Punkte. Die Werte liegen zwischen 45 und 90 Punkten. Damit ist die saisonale Ausrichtung innerhalb der Gruppe vergleichsweise stark verankert. Im Vergleich der sieben Indikatoren sind die im Scoring erfassten Maßnahmen zur saisonalen Ausrichtung damit relativ weit fortgeschritten. Der Score beschreibt jedoch zunächst die organisatorische Verankerung entsprechender Strukturen und Maßnahmen. Er erlaubt keine Aussage darüber, welcher Anteil der tatsächlich eingekauften Lebensmittel saisonal erzeugt wurde.

94 % der Betriebseinheiten verwenden einen Saisonkalender und setzen einzelne, nach Jahreszeit wechselnde Zutaten ein. 88 % richten ihren Speiseplan grundsätzlich saisonal aus und passen ihn mindestens quartalsweise an.

Die saisonale Ausrichtung wird in 76 % der Betriebseinheiten gegenüber den Gästen sichtbar gemacht. 65 % führen Liefertendialoge zur saisonalen Verfügbarkeit. Konkrete Kooperationen mit Lieferanten, durch die saisonale Produkte besser verfügbar gemacht werden sollen, bestehen dagegen erst bei 18 %. 47 % haben interne Richtlinien zur Saisonalität formuliert; weitere 24 % planen entsprechende Vorgaben.

Damit sind Maßnahmen der Speiseplanung und Kommunikation deutlich weiter verbreitet als verbindliche Beschaffungsregeln und Kooperationen entlang der Lieferkette.

Der Zielwert bis 2030 beträgt mindestens 60 % saisonales Obst und Gemüse innerhalb der definierten Produktgruppe. Die Selbsteinschätzungen erlauben jedoch keinen Zielabgleich: 35 % schätzen den Anteil bei Obst auf 11 bis 25 %, 41 % auf 26 bis 50 % und 18 % auf 51 bis 75 %.

Der hohe Score zeigt somit eine breite organisatorische Verankerung saisonaler Speiseplanung. Ein entsprechend hoher saisonaler Einkaufsanteil kann daraus jedoch nicht unmittelbar abgeleitet werden.

Ausblick: Weiterentwicklung des Indikators

Ein nächster Schritt ist die Entwicklung eines eigenen AVE-Saisonkalenders als Basis für eine quantitative Messung. Dieser soll regional differenziert sein, Lagerware außerhalb der Frischesaison berücksichtigen und in Abstimmung mit der wissenschaftlichen Begleitung als Messinstrument und praktisches Werkzeug für Einkauf und Speiseplanung entwickelt werden.

Parallel dazu bleibt die standardisierte Herkunftskennzeichnung in digitalen Lieferscheinen eine branchenpolitische Aufgabe: Ohne verlässliche Herkunftsdaten aus der Lieferkette bleibt die Saisonalitätsmessung auf Selbstauskünfte angewiesen. Die AVE wird diesen Bedarf gegenüber Lieferanten, Großhandel und politischen Akteur:innen adressieren.

Was dieser Indikator für die Praxis bedeutet

Für die Küchenpraxis liegt der wichtigste Hebel in der saisonbewussten Speiseplanung: Wer hier konsequent an saisonalen Verfügbarkeiten ausrichtet, profitiert oft von besserer Qualität und günstigeren Einkaufspreisen in der Hochsaison. Die Scoring-Ergebnisse zeigen, dass dieser Grundsatz in der AVE-Gruppe bereits breit verankert ist – 15 von 17 Betriebseinheiten richten ihren Speiseplan grundsätzlich saisonal aus. Die größte Lücke liegt beim Aufbau formalisierter interner Richtlinien zur Saisonalität, die erst bei acht Betrieben vorhanden sind – hier besteht konkreter Nachholbedarf, der an dieser Stelle als Handlungsempfehlung ausgesprochen wird. **Für Träger und Handel** zeigt der Indikator eine Infrastrukturlücke: Ohne Herkunftskennzeichnung in digitalen Lieferscheinen bleibt Saisonalität für Betriebe kaum systematisch steuerbar. Die standardisierte Integration von Herkunfts- und Saisonalitätsdaten in Zulieferinformationen wäre ein wirksamer Schritt, der in enger Abstimmung und fortlaufend mit dem Handel entwickelt werden muss.



Anteil regionaler Lebensmittel am Gesamteinkauf

AVE »Was ist für euch der größte Gewinn aus den direkten Lieferbeziehungen und wo lagen beim Aufbau die größten strukturellen Hürden?«

MB »Der größte Gewinn aus direkten Lieferbeziehungen liegt für uns im persönlichen Kontakt und der hohen Transparenz hinsichtlich Herkunft und Qualität, verbunden mit sehr schnellen und flexiblen Abstimmungswegen. Das ermöglicht es uns, kurzfristig auf Änderungen zu reagieren, individuelle Anforderungen umzusetzen und regionale sowie saisonale Produkte gezielt zu integrieren. Die größte strukturelle Hürde lag im Aufbau darin, regionale Lieferanten in die bestehenden, stark standardisierten Prozesse und Logistikstrukturen zu integrieren – eine Herausforderung sowohl für die Erzeuger als auch für uns.«



Michael Britz
Head of Core Operational Processes
E.ON Gastronomie

Zielbild 2030

Es soll ein Zielwert von 20 % des monetären Gesamteinkaufswerts auf regional erzeugte und/oder verarbeitete Produkte entfallen. Dieser Wert ist bewusst niedrigschwellig angesetzt – er markiert einen realistischen Einstieg, der strukturellen Hürden Rechnung trägt, und schafft einen ersten branchenweit anschlussfähigen Orientierungsrahmen.

Anders als bei anderen Indikatoren existiert für Regionalität kein wissenschaftlich oder politisch etablierter Referenzwert. Die AVE setzt mit diesem Zielwert einen eigenen Orientierungsrahmen und versteht ihn ausdrücklich als Ausgangspunkt einer Entwicklung.

Zielwert und Indikatorlogik befinden sich in einem aktiven Weiterentwicklungsprozess. Ende 2026 wird die AVE gemeinsam mit ihrer wissenschaftlichen Begleitung und den Mitgliedsbetrieben eine überarbeitete Indikatorlogik vorlegen, mit dem Ziel, den Fokus von einer reinen Mengenbetrachtung hin zur Stärkung regionaler Wertschöpfungsstrukturen zu verschieben. Die Ergebnisse fließen in die nächste Erhebungsrunde ein.

Messlogik und methodische Einordnung

Der bisherige Ansatz, Regionalität über einen Radius von 75 bis 200 Kilometern um einen Betriebsstandort zu definieren, ist pragmatisch, aber nicht ohne Probleme. Ein Beispiel: Ein Radius von 200 Kilometern um Berlin schließt Teile Polens ein. Gleichzeitig variieren Anbau- und Verfügbarkeitsbedingungen in Deutschland erheblich – was in Baden-Württemberg regional verfügbar ist, gilt für Schleswig-Holstein nicht unbedingt.

Die Erhebung erfolgt derzeit ausschließlich qualitativ über Scoring-Fragen, die erfassen, ob und wie Betriebe regionale Beschaffung in Einkaufsprozessen, Lieferantenbeziehungen und internen Strukturen verankert haben.

Einordnung der Ergebnisse

Scoring-Auswertung: Auch für regionale Lebensmittel liegt kein gemessener Einkaufsanteil vor. Der mittlere Scoring-Wert beträgt 53 Punkte, der Median 52 Punkte. Die Werte reichen von 24 bis 90 Punkten; sechs Betriebseinheiten erreichen mindestens 60 Punkte, sechs liegen unter 40 Punkten. Zwischen den Betriebseinheiten bestehen daher erhebliche Unterschiede.

Direkte regionale Beziehungen sind bereits vergleichsweise weit verbreitet. 65 % verfügen über Partnerschaften mit landwirtschaftlichen Betrieben oder regionalen Verarbeitern. 53 % führen regelmäßig Lieferantendialoge zur regionalen Beschaffung.

Jeweils 47 % verfügen über interne Vorgaben zur Förderung regionaler Produkte beziehungsweise über Strategien, bestimmte Produktgruppen bevorzugt regional zu beziehen. 47 % kommunizieren regionale Produkte bereits aktiv gegenüber ihren Gästen; bei weiteren 29 % ist dies geplant. Regionalitätskriterien sind in 41 % der Betriebseinheiten in Ausschreibungen oder Einkaufsrichtlinien verankert.

Die größte Schwäche liegt in der quantitativen Nachvollziehbarkeit: Nur 18 % können regionale Produkte bereits auf Lieferscheinen oder im Warenwirtschaftssystem eindeutig kennzeichnen. Weitere 35 % planen eine entsprechende Kennzeichnung. Damit sind direkte Partnerschaften wesentlich weiter verbreitet als die technische Möglichkeit, den Anteil regionaler Produkte systematisch auszuwerten.

Der Zielwert der AVE für 2030 beträgt mindestens 20 % regional erzeugte oder verarbeitete Lebensmittel. Bei der Selbsteinschätzung des regionalen Einkaufsanteils geben 29 % einen

Anteil von weniger als 10 % und weitere 29 % einen Anteil von 11 bis 25 % an. Jeweils 18 % verorten sich zwischen 26 und 50 % beziehungsweise zwischen 51 und 75 %. Für einen Abgleich mit dem Zielwert ist eine transparente Nachweislogik zur Quantifizierung notwendig.

Ausblick: Weiterentwicklung des Indikators

Die strategisch wichtigste Weiterentwicklung ist die Verschiebung des Fokus: weg von einer reinen Mengenbetrachtung hin zur Stärkung regionaler Wertschöpfungsstrukturen. Nicht nur, wo ein Produkt herkommt, ist relevant, sondern ob regionale Verarbeitungs-, Handwerks- und Erzeugerstrukturen gestärkt werden. Regionale Lebensmittelhandwerker:innen, die mit lokalen Rohstoffen arbeiten, sind nicht nur Lieferanten, sondern ein wichtiger Bestandteil einer regionalen Ernährungsinfrastruktur.

Quantitative Daten können erst erhoben werden, wenn eine belastbare Regionaldefinition vorliegt und Herkunftsdaten in Warenwirtschaftssystemen standardisiert verfügbar sind. Beides ist aktuell nicht gegeben und stellt ein strukturelles Infrastrukturdefizit der gesamten Branche dar. Die AVE wird gemeinsam mit Mitgliedsbetrieben und Lieferanten prüfen, welche standardisierten Kennzeichnungsformate branchenweit umsetzbar sind.

Parallel bleibt die juristische Frage relevant: Wie können Regionalitätskriterien rechtssicher in öffentliche Ausschreibungen integriert werden? Das Vergaberecht setzt hier enge Grenzen – eine juristische Prüfung und politische Weiterentwicklung der Vergabepaxis wären ein wichtiger systemischer Hebel.

Was dieser Indikator für die Praxis bedeutet

Für die Küchenpraxis liegt der wirksamste Hebel in direkten Lieferbeziehungen: Regionale Partnerschaften können Transparenz über Herkunft und Produktionsweise schaffen, die Versorgungssicherheit stärken und eine transparentere Kommunikation gegenüber Gästen ermöglichen. Das Kommunikationspotenzial regionaler Produkte gegenüber Gästen ist in der AVE-Gruppe noch nicht ausgeschöpft, birgt aber großes Potenzial mit Blick auf den Indikator Gästezufriedenheit.

Für Träger und Politik bleibt die Vergaberechtsfrage zentral: Regionalität wird von Gäst:innen und Betrieben gewünscht, aber ihre systematische Verankerung in öffentlichen Ausschreibungen ist rechtlich komplex. Eine Weiterentwicklung der Vergabepaxis, die Regionalkriterien rechtssicher integrierbar macht, wäre ein wirksamer politischer Beitrag.

Für die Branche insgesamt ist Regionalität eine Aufklärungsaufgabe: Das pauschale Bild »regional ist immer besser« kann zu Fehlinvestitionen und Zielkonflikten führen. Die AVE kann hier eine wichtige Rolle übernehmen, indem sie differenziert kommuniziert, was Regionalität leisten kann und was nicht.



Fair gehandelte Produkte

AVE »Wo war die Umstellung auf fair gehandelte Produkte einfacher als erwartet, wo gab es Hürden bei Lieferanten oder im Budget?«

NB »Bei Lebensmitteln wie Bananen und Kakao gelang uns der Einstieg in fair gehandelte Produkte besonders früh, da diese nahezu kostenneutral verfügbar waren. Fair gehandelten Kaffee und Tee setzten wir zunächst nur in unseren Cafés ein, bevor wir uns aus Überzeugung für eine flächendeckende Umstellung in der gesamten Gemeinschaftsverpflegung entschieden – trotz fehlender direkter Refinanzierung. Gerade bei diesen Produkten erachteten wir den Nachhaltigkeitshebel pro investiertem Euro als am größten.«



Nicolas Becker

Leitung Operations Service-
gesellschaften und
Referat Fachkrankenhaus
Dr. Becker Klinikgruppe

Zielbild 2030

Es sollen mindestens 90 % der eingekauften Produkte in den Risikoproduktgruppen Kaffee, Kakao und Bananen aus fairem Handel stammen. Dieser Zielwert orientiert sich an den Anforderungen des Blauen Engels²⁵ sowie an europäischen Initiativen wie dem Manifest für Mindeststandards in öffentlichen Kantinen²⁶.

Der Zielwert ist bewusst hoch angesetzt: Bei diesen drei Produktgruppen sind faire Alternativen nahezu flächendeckend verfügbar, die Umstellung erfordert keine strukturellen Veränderungen im Betrieb, und der Hebel ist durch volumenstarke Abnahmemengen groß.

Das macht diesen Indikator zu einem der wenigen, bei denen ambitionierte Ziele kurzfristig erreichbar wären.

Messlogik und methodische Einordnung

Gemessen wird der Anteil fair gehandelter Produkte am monetären Einkaufswert (in Euro). Berücksichtigt werden ausschließlich Produkte mit anerkannten »Fair«-Siegeln. Eine

ergänzende Gewichtserhebung (in Kilogramm) ist für die Status-quo-Erhebung 2026 geplant und soll 2027 eingeführt werden.

Bei Mischprodukten – etwa Schokolade, kakaohaltigen Backwaren oder Cerealien – wird der faire Anteil anteilig gewertet, sofern der Kakaoanteil ausgewiesen ist. Wo das nicht der Fall ist, gelten produktgruppenspezifische Default-Werte. Analog zum Euro-Paradoxon gilt auch hier: Da fair gehandelte Produkte teurer sind, kann die Euro-Basis den fairen Anteil leicht verzerren – die Gewichtserhebung schafft perspektivisch mehr Klarheit.

Die Kernproduktgruppen Kaffee, Kakao und Bananen sind für alle Betriebe verpflichtend. Eine Erweiterung auf weitere Risikogruppen wie Tee, tropische Früchte, Reis und Rohrzucker ist für 2026/2027 geplant.

Ergänzend wurde bei allen Betrieben über den Scoring-Fragenkatalog erfasst, welche »Fair«-Siegel aktiv eingesetzt werden, ob Lieferantengespräche zur Verfügbarkeit fairer Alternativen stattfinden und ob faire Produkte gegenüber Gästen kommuniziert werden.

Einordnung der Ergebnisse

Scoring-Auswertung: Der Anteil fair gehandelter Produkte kann für 16 Betriebseinheiten berechnet werden. Der Mittelwert sowie der Median betragen rund 30 %. Die mittleren 50 % liegen zwischen 3 und 47 %, die Spannweite reicht von 0 bis 100 %.

Eine Betriebseinheit erreicht den AVE-Zielwert von mindestens 90 % bezogen auf die inkludierten Risikogruppen. Vier Betriebseinheiten weisen trotz vorhandener Bezugsgröße einen Anteil von 0 % auf. Der gepoolte Anteil beträgt 41 % und liegt damit über dem Median. Damit haben einige Betriebseinheiten mit größeren Einkaufsvolumina vergleichsweise hohe Fair-Trade-Anteile.

Scoring-Auswertung: Der durchschnittliche Score für faire Beziehungen beträgt 52 Punkte, der Median 57 Punkte. Die Spannweite reicht von 14 bis 79 Punkten. Dass der Median über dem Mittelwert liegt, zeigt, dass einzelne niedrige Ergebnisse den Gruppendurchschnitt nach unten ziehen.

82 % der Betriebseinheiten berücksichtigen nach eigener Angabe Produkte mit sozialen Mindeststandards. 71 % arbeiten mit anerkannten Siegeln. 59 % prüfen regelmäßig Nachweise wie Rechnungen, Zertifikate oder Lieferantenerklärungen.



faire Alternativen, die Verfügbarkeit in Großgebinden über den regulären Großhandel ist jedoch noch nicht flächendeckend gesichert. Darüber hinaus kann eine Differenzierung zwischen reinen Fair-Trade-Siegeln und kombinierten Bio-Fair-Trade-Produkten sinnvoll sein, um sichtbar zu machen, wo Betriebe bereits beide Dimensionen verbinden.

Die Scoring-Ergebnisse zeigen zudem, dass die systematische Erfassung fairer Produkte im Warenwirtschaftssystem eine Grundvoraussetzung für eine belastbare quantitative Messung ist. Die Integration fair gehandelter Produkte als eigene Kategorie in bestehende Warenwirtschaftsstrukturen ist daher ein konkretes Entwicklungsziel für die nächste Erhebungsrunde.

Was dieser Indikator für die Praxis bedeutet

Für die Küchenpraxis gilt: Bei Kaffee, Kakao und Bananen gibt es kaum strukturelle Hürden für eine schnelle Umstellung, denn fair gehandelte Alternativen sind nahezu flächendeckend verfügbar und die kommunikative Wirkung gegenüber Gästen ist hoch. Die Scoring-Ergebnisse zeigen jedoch, dass sechs von 17 AVE-Betrieben noch keinen Fair-Trade-Kaffee beziehen. Wer hier noch nicht umgestellt hat, kann das als ersten und niedrigschwelligen Schritt priorisieren. Ein weiterer konkreter Hebel: Faire Produkte sind aktuell nur bei fünf Betrieben der AVE-Gruppe im Warenwirtschaftssystem gesondert erfasst – ohne diese Grundlage bleibt die systematische Steuerung und Dokumentation fairer Beschaffung strukturell schwierig.

Für Träger und Politik zeigt der Indikator, dass Lieferkettenverantwortung in der Gemeinschaftsgastronomie umsetzbar ist. Die Integration von Fair-Trade-Anforderungen in Vergabekriterien wäre ein wirksamer Hebel, der faire Beschaffung als Standard etablieren könnte.

Eine Lieferantenrichtlinie, in der faire Beziehungen oder soziale Anforderungen definiert sind, liegt in 53 % der Betriebseinheiten vor. Damit sind grundlegende Anforderungen und Nachweisprozesse in einem Teil der Betriebseinheiten bereits etabliert.

Weniger weit entwickelt ist die systematische Erfassung. Nur 29 % kennzeichnen faire Produkte bereits eindeutig im Warenwirtschaftssystem oder in der Buchhaltung. Bei weiteren 41 % ist eine entsprechende Kennzeichnung geplant. Ohne eine solche Zuordnung lassen sich der Umfang der fairen Beschaffung und die Entwicklung über die Zeit nur eingeschränkt auswerten.

35 % stehen mit ihren Lieferanten im Austausch über faire Alternativprodukte oder mögliche Lieferumstellungen. Direkte Handelsbeziehungen zu Produzent:innen oder Kooperativen werden lediglich von 6 % angegeben. Dieser niedrige Anteil ist auch vor dem Hintergrund mehrstufiger Großhandels- und Lieferstrukturen in der Gemeinschaftsgastronomie einzuordnen.

Ausblick: Weiterentwicklung des Indikators

Eine wichtige Entwicklungsaufgabe ist die Erweiterung der Kernproduktgruppen. Für Zucker sind faire, zertifizierte Alternativen bereits für Großverbraucher verfügbar und in der Gemeinschaftsgastronomie im Einsatz. Für Reis existieren

AVE »Welche Feedbackformate haben sich bewährt, wie wurde auf Rückmeldungen reagiert und welche Rückschlüsse auf Veränderungen habt ihr daraus gezogen?«

SK »Sowohl digitale als auch direkte Formate haben sich bewährt: Die Klüh Catering App ermöglicht Sternebewertungen und qualitatives Feedback, ergänzt durch regelmäßige Umfragen zu Gästevorlieben und Zufriedenheit – ab Q3 2026 Klüh-weit standardisiert. Der direkte Kontakt an der Ausgabe bleibt dabei ein ebenso wichtiges Medium. Rückmeldungen werden kurzfristig aufgegriffen und fließen direkt in Speisenoptimierungen und Serviceanpassungen ein. Die Erfahrung zeigt: Positive Veränderungen entstehen nur durch eine starke Einbindung der Gäste – daraus haben wir gästespezifischere Menügestaltungen und verbesserte Betriebsabläufe abgeleitet.«



Steven Kuppe
Produktmanager Sustainable Food
Klüh Catering

Zielbild 2030

Es soll ein Anteil von mindestens 75 % positiver Rückmeldungen der Tischgäst:innen zur Speisenzufriedenheit erreicht werden, um die Akzeptanz nachhaltiger Speisenangebote zu erhöhen, Qualitätsverbesserungen anzustoßen und eine stärkere Identifikation mit dem Speisenangebot zu fördern. Dieser Zielwert ist als langfristige Orientierung gesetzt. Eine standardisierte quantitative Erhebung, die diesen Wert belastbar abbilden kann, ist derzeit in wenigen Betrieben etabliert.

Gästezufriedenheit ist der einzige Indikator im AVE-System, der keine direkte ökologische Wirkgröße misst. Seine Aufnahme ins Indikatorensystem folgt einer anderen Logik: Nachhaltige Veränderungen können langfristig nur Bestand haben, wenn sie von den Gäst:innen akzeptiert werden. Zufriedenheit ist damit eine der Grundvoraussetzungen der Transformation. Dabei gilt: Gästezufriedenheit und Nachhaltigkeit sind nicht deckungsgleich. Der Indikator misst nicht, ob Betriebe nachhaltig sind, sondern ob sie die Voraussetzungen schaffen, nachhaltige Angebote dauerhaft zu verankern.

Messlogik und methodische Einordnung

Die Erhebung erfolgt ausschließlich qualitativ. Im Mittelpunkt steht nicht die Frage, wie zufrieden Gäst:innen sind, sondern ob und wie systematisch Betriebe Rückmeldungen einholen und daraus Konsequenzen ziehen. Der Scoring-Fragenkatalog erfasst vorhandene Strukturen, wie standardisierte Befragungen, informelle Feedbackprozesse, partizipative Formate, Kommunikation über Nachhaltigkeitsmaßnahmen und die Gestaltung des Speiseerlebnisses.

Eine quantitative Messung ist in vielen Settings noch nicht möglich. In sogenannten Non-Response-Settings wie Kitas, Pflegeeinrichtungen und Kliniken ist eine direkte Gästebefragung oft nicht praktikabel. Aber auch dort, wo Befragungen möglich sind, fehlen einheitliche Standards. Unterschiedliche Tools, Skalen und Erhebungsfrequenzen erschweren die Vergleichbarkeit.

Zwei methodische Einschränkungen sind transparent zu benennen: Erstens basiert die Erhebung auf Selbstauskünften der Betriebe – Betriebe, die viele Maßnahmen beschreiben, haben nicht zwingend zufriedener Gäst:innen. Zweitens existiert noch kein standardisiertes AVE-Befragungstool – das ist ein konkretes Entwicklungsziel.

Einordnung der Ergebnisse

Scoring-Auswertung: Der durchschnittliche Score für Gästezufriedenheit beträgt 69 Punkte, der Median 72 Punkte. Die Spannweite reicht von 38 bis 100 Punkten und weist auf deutliche Unterschiede in der Ausgestaltung der betrieblichen Feedback- und Informationsstrukturen hin. Im Vergleich der sieben Indikatoren erreicht die Gästezufriedenheit nach den saisonalen Lebensmitteln den zweithöchsten durchschnittlichen Scoring-Wert.

Alle Betriebseinheiten geben an, regelmäßig Maßnahmen zur Erfassung der Gästezufriedenheit durchzuführen. Ebenfalls 100 % ermöglichen es den Gäst:innen, Vorschläge zur Speisengestaltung oder -bewertung einzubringen, und verfügen über feste Teams oder definierte Ansprechpersonen für die Auswertung und Umsetzung des Feedbacks.

82 % führen die Erfassung nach eigener Angabe standardisiert und regelmäßig durch. In 65 % der Betriebseinheiten werden Rückmeldungen oder daraus resultierende Veränderungen für die Gäst:innen sichtbar gemacht. Die Erhebungsfrequenzen unterscheiden sich deutlich: 41 % erfassen die Zufriedenheit

jährlich, 35 % täglich, 12 % quartalsweise sowie jeweils 6 % wöchentlich beziehungsweise halbjährlich. Die Angaben können dabei unterschiedliche Erhebungsformen umfassen, von kontinuierlichen, niedrigschwelligen Rückmeldemöglichkeiten bis zu umfassenderen periodischen Befragungen.

Neben der eigentlichen Feedbackerhebung werden auch Rahmenbedingungen des Verpflegungsangebots berücksichtigt. 76 % achten bewusst auf die Präsentation und Ästhetik der Speisen. 65 % informieren ihre Gäst:innen regelmäßig über Nachhaltigkeitsmaßnahmen der Einrichtung.

Spezifische Informationen auf Ebene einzelner Gerichte sind weniger verbreitet. 47 % stellen Informationen zu den Umweltwirkungen einzelner Speisen bereit, 41 % zu deren Gesundheitswirkungen.

Der Score von 73 Punkten ist nicht als Anteil zufriedener Gäst:innen zu interpretieren. Er zeigt, dass Feedbackstrukturen und Verantwortlichkeiten in der mittleren Betriebseinheit bereits vergleichsweise weit entwickelt sind. Der Zielwert von mindestens 75 % positiven Rückmeldungen kann mit den vorliegenden Angaben dagegen noch nicht einheitlich geprüft werden, da Fragen, Antwortskalen, Zielgruppen und Erhebungsmethoden zwischen den Betriebseinheiten variieren.

Ausblick: Weiterentwicklung des Indikators

Eine Entwicklungsaufgabe ist die Erarbeitung eines standardisierten, settingübergreifend einsetzbaren Befragungstools mit validierten Kernfragen zu Geschmack, Auswahl und Kommunikation als Grundlage für eine quantitative Messung des Zielwerts von 75 %. Die Scoring-Ergebnisse zeigen, dass 14 von 17 Betrieben die Gästezufriedenheit bereits standardisiert erfassen – die Herausforderung liegt nicht im Ob, sondern im Wie.

Parallel braucht es settingspezifische Lösungen für Non-Response-Kontexte: alternative Feedbackformen über Erzieher:innen, Pflegepersonal oder Personalvertretungen, die valide Rückmeldungen auch dort ermöglichen, wo direkte Gästebefragungen nicht praktikabel sind.

Das standardisierte AVE-Befragungstool sollte zudem explizit Fragen zur gesundheitsbezogenen Kommunikation umfassen – die Scoring-Ergebnisse zeigen, dass die Verbindung von Nachhaltigkeit und Gesundheit in der Gästeansprache noch wenig systematisch adressiert wird. Diesen Zusammenhang künftig messbar zu machen, ist ein konkretes Entwicklungsziel.

Längerfristig ist eine stärkere Verknüpfung mit anderen Indikatoren – insbesondere Lebensmittelabfällen und pflanzlichem Anteil – ein wichtiger Entwicklungsschritt. Damit würde sichtbar, ob Akzeptanzarbeit tatsächlich zu messbaren Nachhaltigkeitsfortschritten beiträgt.

Was dieser Indikator für die Praxis bedeutet

Für die Küchenpraxis liegt ein wichtiger Hebel in der Verbindung von Qualität und Kommunikation: Nachhaltige Angebote müssen nicht nur gut sein – sie müssen auch als gut wahrgenommen werden. Die Scoring-Ergebnisse zeigen, dass Essästhetik bei 13 von 17 Betrieben bewusst gestaltet und die Wohlfühlatmosphäre im Speiseraum bei elf Betrieben aktiv berücksichtigt wird – beides wichtige Voraussetzungen für Gästeakzeptanz. Attraktive Bezeichnungen, ansprechende Präsentation und aktive Kommunikation über Herkunft, Saisonalität und Nachhaltigkeitserfolge erhöhen die Akzeptanz nachweislich. Nudging-Methoden wie Platzierung, Sprache und visuelle Hervorhebung sind dabei wirksame und oft kostenneutrale Werkzeuge.

Eine konkrete Lücke zeigt sich bei der Kommunikation von Gesundheitswirkungen: Informationen zu Umweltwirkungen einzelner Speisen werden von acht Betrieben kommuniziert, Informationen zu Gesundheitswirkungen hingegen nur von sieben – obwohl gerade die Verbindung von Nachhaltigkeit und Gesundheit eine der wirkungsvollsten Botschaften in der Gästeansprache ist.

Dabei gilt: Hohe Gästezufriedenheit ist kein automatischer Beleg für nachhaltige Speisenqualität. Wer ausschließlich auf Beliebtheit optimiert, riskiert, ökologisch kritische Angebote zu stärken. Der Indikator entfaltet seinen vollen Wert nur in Verbindung mit den anderen sechs Indikatoren des AVE-Systems.

Für Träger und Betriebsleitungen zeigt der Indikator: Investitionen in Kommunikation, Feedbackstrukturen und das Speiseerlebnis sind keine weichen Faktoren, sondern strukturelle Voraussetzungen für den Erfolg nachhaltiger Transformation.

A close-up, high-resolution photograph of numerous lemons. The lemons are a vibrant yellow-orange color, with their characteristic bumpy, textured skin clearly visible. They are piled together, filling the entire frame.

8

A photograph of several lemons scattered on a plain white surface. The lemons are bright yellow-orange with a textured skin. Some lemons have small green leaves still attached to their stems.

Ziel-
konflikte

und
System-
fragen

Nachhaltigkeit in der Gemeinschaftsgastronomie ist kein linearer Prozess. Wer die sieben AVE-Indikatoren gemeinsam verfolgt, stößt unweigerlich auf Spannungsfelder – Situationen, in denen das Streben nach einem Ziel das Erreichen eines anderen erschwert oder in denen betriebliche Handlungsspielräume an strukturelle Grenzen stoßen, die Einzelbetriebe nicht allein überwinden können.

Nachhaltigkeit in der Gemeinschaftsgastronomie ist **kein linearer Prozess**.

Dieses Kapitel bündelt die zentralen Spannungsfelder, die sich aus der ersten Erhebungsrunde und der Arbeit mit den Mitgliedsbetrieben herauskristallisiert haben. Es unterscheidet dabei zwischen Konflikten, die Betriebe durch kluge Entscheidungen selbst navigieren können, und solchen, die strukturelle Veränderungen auf System- und politischer Ebene erfordern.

8 1 Wirtschaftlichkeit vs. Nachhaltigkeit – eine Frage der Finanzierung

Der am häufigsten genannte Zielkonflikt in der Gemeinschaftsgastronomie ist der zwischen Nachhaltigkeitsambition und wirtschaftlicher Realität. Bio- oder Fair-Trade-Produkte kosten mehr. Im Care-Sektor, wo Verpflegungssätze oft politisch festgelegt und kaum anpassbar sind, ist dieser Konflikt besonders akut: Betriebe in Kliniken und Pflegeeinrichtungen operieren häufig mit Margen, die wenig Spielraum für Bio-Aufschläge lassen – selbst wenn der Wille zur Umstellung vorhanden ist.

Gleichzeitig zeigt die Praxis, dass der Kostenkonflikt oft überschätzt wird, wenn er isoliert betrachtet wird. Die Strategie »Less meat – better meat« verbindet die Erhöhung des Bio-Anteils bei tierischen Produkten mit einer gleichzeitigen Reduktion der Fleischmenge: Der pflanzliche und der Bio-Indikator verstärken sich gegenseitig, und der wirtschaftliche Mehraufwand kann durch geringeren Fleischeinsatz kompensiert werden. Sowohl das *Kopenhagener Modell* als auch die Berliner Methode zeigen, dass Bio-Anteile von über 87 % bei gleichbleibendem Budget erreichbar sind, wenn Menüplanung, Einkaufsstrategie und politischer Rahmen ineinandergreifen.

Moritz Mack
Geschäftsführer
Mercedes-Benz
Gastronomie



AVE »Welche positiven Wechselwirkungen zwischen den Indikatoren sind im täglichen Angebot am spürbarsten?«

MM »Unseren Gästen sind die eigene Gesundheit und der Genuss wichtig beim Essen – das spiegelt sich auch in ihrer Speisenauswahl wider. Bereits jeder dritte Gast entscheidet sich in unseren Kantinen für ein rein pflanzliches Hauptgericht. Indem wir diese Nachfrage gezielt bedienen und gleichzeitig Aspekte wie Herkunft, Saisonalität und Regionalität im Angebot berücksichtigen, steigern wir die Qualität der Speisen und die Zufriedenheit unserer Gäste. So wird deutlich, wie sich die Indikatoren der AVE gegenseitig verstärken und in ihrem Zusammenspiel wirksam werden.«

8.2 Regionalität vs. Bio – Wenn die Region keine Bio-Ware bietet

Ein konkreter und häufig auftretender Zielkonflikt entsteht dort, wo regionale Beschaffung und ökologische Qualität nicht gleichzeitig erfüllt werden können: Der regionale Anbieter liefert konventionelle Ware, der Bio-Anbieter sitzt weit entfernt.

Beide Indikatoren verfolgen legitime, aber unterschiedliche Ziele: Bio-Zertifizierung adressiert primär die Produktionsweise und ökologische Folgen wie Pestizideinsatz, Bodenfruchtbarkeit und Tierwohl. Regionalität adressiert primär Resilienz, Transparenz und die Stärkung lokaler Wertschöpfungsstrukturen. Im Idealfall sind beide Ziele vereinbar.

Die AVE empfiehlt eine informierte Abwägung statt starrer Priorisierung: Wo Bio-Ware regional verfügbar ist, sollte sie bevorzugt werden. Wo nicht, ist die Entscheidung kontextabhängig. Um welche Produktgruppe handelt es sich? Wie groß ist der ökologische Unterschied? Welche Lieferantenbeziehung lässt sich langfristig aufbauen? Direkte Lieferbeziehungen können hier ein Entwicklungspfad sein: Ein regionaler Landwirt, der auf Bio umstellt, weil eine Großküche ihm verlässliche Abnahme zusichert, löst den Konflikt langfristig auf.



8.3 Infrastrukturverlust – Wenn die Basis für Regionalität schwindet

Ein struktureller Zielkonflikt, der über einzelne Betriebe hinausweist, ist der schleichende Verlust regionaler Verarbeitungs- und Handwerksinfrastruktur. Regionale Bäckereien, Metzgereien, Käsereien und bäuerliche Betriebe verschwinden – insbesondere im ländlichen Raum²⁷. Was als betriebliche Entscheidung für Regionalität beginnt, stößt damit zunehmend an eine strukturelle Grenze: Es gibt schlicht weniger regionale Anbieter, die die Mengen und Anforderungen der Gemeinschaftsgastronomie bedienen können.

Dieser Infrastrukturverlust ist nicht nur ein Problem für die Regionalitätsmessung – er ist ein Symptom einer fortschreitenden Konzentration im Ernährungssystem, die Oligopolstrukturen in Produktion, Verarbeitung und Handel stärkt und regionale Vielfalt systematisch verdrängt. Großküchen, die gezielt mit regionalen Handwerksbetrieben zusammenarbeiten und ihnen verlässliche Abnahmemengen zusichern, können dieser Entwicklung aktiv entgegenwirken. Die Gemeinschaftsgastronomie wirkt damit über Beschaffungsentscheidungen hinaus: Wer regionale Strukturen aktiv stärkt, leistet einen Beitrag zur Resilienz des gesamten Ernährungssystems und nicht nur zur eigenen Nachhaltigkeitsbilanz.



8.4 Nachhaltigkeitsziele vs. Vergaberecht – Die systemische Grenze

Ein Zielkonflikt, der besonders für Betriebe in öffentlicher Trägerschaft relevant ist, liegt im Spannungsfeld zwischen Nachhaltigkeitsambition und vergaberechtlichen Anforderungen. Öffentliche Ausschreibungen unterliegen strengen Regeln, die eine direkte Bevorzugung regionaler oder biozertifizierter Anbieter erschweren oder ausschließen können. Betriebe, die Nachhaltigkeitskriterien in Ausschreibungen verankern wollen, bewegen sich hier in einem rechtlich komplexen Terrain.

Gleichzeitig gibt es Entwicklungen, die Spielräume eröffnen: Die Weiterentwicklung des europäischen Vergaberechts, die stärkere Berücksichtigung von Lebenszykluskosten und sozialen Kriterien sowie erste Pilotprojekte zur Integration von Nachhaltigkeitsstandards in öffentliche Ausschreibungen zeigen, dass Veränderung möglich ist. Die juristische Prüfung, wie AVE-Indikatoren rechtssicher in Ausschreibungskriterien übersetzt werden können, bleibt ein wichtiges Entwicklungsfeld.

8.5 Eigeninitiative vs. Systemhürden – Was Betriebe selbst navigieren können und was im System liegt

Die beschriebenen Zielkonflikte lassen sich in zwei Kategorien einteilen, die für die Interpretation der AVE-Daten und die Entwicklung von Handlungsempfehlungen zentral sind.

Selbst navigieren können Betriebe durch informierte Entscheidungen: die Abwägung zwischen regionalem und Bio-Einkauf, die Strategie »Less meat – better meat« zur Budgetneutralität, die Priorisierung von Menüplanung und Rezepturenentwicklung, der Aufbau direkter Lieferbeziehungen sowie die Nutzung verfügbarer Beratungs- und Förderangebote. Diese Handlungsspielräume sind real und die Scoring-Ergebnisse der ersten Erhebungsrunde zeigen, wie unterschiedlich weit Betriebe sie bereits ausschöpfen.

Andere Konflikte liegen außerhalb des Einflussbereichs einzelner Betriebe: die Anpassung von Verpflegungssätzen im Care-Sektor, die Weiterentwicklung des Vergaberechts, die Stärkung regionaler Verarbeitungsinfrastruktur, die Standardisierung von Herkunftsdaten in Lieferketten. Hier sind Politik, Träger und Systemakteur:innen gefordert – die Gemeinschaftsgastronomie kann Bedarfe sichtbar machen und Druck erzeugen, aber sie kann strukturelle Rahmenbedingungen nicht allein verändern.

Diese Unterscheidung ist keine Entlastung für Betriebe – sie ist eine ehrliche Verortung von Verantwortung. Transformation entsteht dort, wo betriebliche Handlungsfähigkeit und systemische Rahmenbedingungen zusammenkommen. Die AVE versteht sich als Plattform, die beides adressiert: die Praxis der Betriebe und die Strukturen des Systems.



Peter Theissen
Geschäftsführer
WISAG Catering

AVE »Wo stoßt ihr mit euren Nachhaltigkeitszielen in Betrieben in öffentlicher Trägerschaft an vergaberechtliche Grenzen und wie geht ihr damit um?«

PT »Nachhaltigkeit, Regionalität und Tierwohl sind gesellschaftlich gewollte Ziele, werden im Vergabeprozess jedoch noch nicht immer in gleichem Maße bewertet wie der Preis. Dadurch geraten Anbieter, die bewusst in nachhaltige Wertschöpfung investieren, häufig in einen Wettbewerbsnachteil gegenüber günstigeren, aber weniger nachhaltigen Lösungen. Aus unserer Sicht braucht es deshalb eine stärkere Orientierung am Bestbieterprinzip, bei dem Qualität, Nachhaltigkeit und langfristiger Nutzen gleichwertig neben wirtschaftlichen Kriterien berücksichtigt werden.«



9



Ein Wort

an die

Branche

Die Zahlen dieses Reports sprechen eine klare Sprache: Transformation ist möglich. Betriebe, die messen, steuern besser. Betriebe, die teilen, kommen schneller voran. Und Betriebe, die kollektiv handeln, bewegen mehr als jeder Einzelne allein.

Die Gemeinschaftsgastronomie steht vor einer Weggabelung. Die ökologischen, gesundheitlichen und regulatorischen Anforderungen der kommenden Jahre werden steigen – das ist keine Prognose, sondern beschlossene Sache: die EU-Abfallrahmenrichtlinie, das Lieferkettengesetz, wachsende Erwartungen von Auftraggeber:innen und Gästen.

Betriebe, die teilen, kommen schneller voran. Und Betriebe, die kollektiv handeln, bewegen mehr als jeder Einzelne allein.

Wer heute beginnt zu messen, ist morgen nicht überrascht. Gleichzeitig zeigt dieser Report, dass die größten Hürden nicht im fehlenden Willen liegen – sondern in fehlenden Daten, fehlender Infrastruktur und fehlenden gemeinsamen Standards. Das sind keine betrieblichen Probleme. Das sind Branchenprobleme, die Branchenlösungen brauchen.

Dieser Report richtet sich deshalb nicht nur an Kantinen und Cateringunternehmen. Transformation entsteht – oder scheitert – entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Jede Akteursgruppe hat dabei eine eigene Rolle, die kein anderer übernehmen kann.

Betriebe und Küchenleitungen haben den direktesten Hebel: am Einkauf, am Speiseplan, an der Kommunikation mit Gästen. Der Einstieg in systematisches Messen ist der wichtigste erste Schritt – unabhängig vom aktuellen Ausgangsniveau.

Die wachsende Nachfrage nach Transparenz ist kein Gegenwind – sie ist ein Marktsignal.



Träger, Auftraggeber und Ausschreibungsverantwortliche entscheiden darüber, welche Nachhaltigkeitskriterien in Verträgen und Vergabeverfahren verankert werden. Was nicht gefordert wird, wird selten geleistet.

Lieferanten und Großhandel sitzen an einer entscheidenden Schnittstelle: Ohne standardisierte Herkunfts- und Mengendaten in Lieferscheinen bleibt nachhaltige Steuerung auf Schätzungen angewiesen. Die wachsende Nachfrage nach Transparenz ist kein Gegenwind – sie ist ein Marktsignal.

Politik und Verwaltung setzen die Rahmenbedingungen, unter denen Transformation möglich oder unmöglich wird: Verpflegungssätze, Vergaberecht, Bio-Quoten, Transparenzpflichten. Die Erfahrungen aus Kopenhagen und Berlin zeigen, dass ambitionierte Ziele erreichbar sind – wenn der Rahmen stimmt.

Wissenschaft und Forschung begleiten diesen Prozess mit Methodik, Einordnung und unabhängiger Bewertung. Die Weiterentwicklung von Messsystemen, Referenzwerten und Wirkungsanalysen ist eine gemeinsame Aufgabe – keine, die die Praxis allein lösen kann.

Ich bin seit 25 Jahren in der Branche unterwegs und durfte über die lange Zeit viele große und kleine Leuchttürme mit ihren Macherinnen und Machern kennenlernen. Sie alle haben gezeigt: Nachhaltigkeit kann jeder und jede, aber es geht nur gemeinsam mit allen Akteuren. Die AVE versteht sich als ein offenes Angebot – nicht als exklusiver Kreis, sondern als Plattform, auf der die Akteure zusammenkommen können. Nicht um Verantwortung zu verteilen, sondern um sie gemeinsam zu tragen. Wer messen, lernen und gemeinsam gestalten möchte, ist willkommen. Nicht weil es einfach ist. Sondern weil es notwendig ist – und weil die, die es tun, zeigen, dass es geht.



Claudia Zilz
Chefredakteurin
gvpraxis



10

Was wir
gemeinsam
erreichen
können



– eine Einladung

Transformation in der Gemeinschaftsgastronomie entsteht **nicht im Alleingang.**

Transformation in der Gemeinschaftsgastronomie entsteht nicht im Alleingang. Sie entsteht dort, wo Praxiswissen geteilt wird, wo Wissenschaft und Betrieb gemeinsam lernen und wo Politik und System die Rahmenbedingungen schaffen, unter denen Engagement auch wirksam werden kann.

Die AVE versteht sich als offene Plattform für genau diesen Prozess. Wir laden Betriebe ein, die ihre Entwicklung systematisch messen und von anderen lernen wollen. Wir laden Wissenschaft und Forschung ein, unser Messsystem weiterzuentwickeln und zu schärfen. Wir laden Politik und Träger ein, die Erkenntnisse dieses Reports als Argument für strukturelle Veränderungen zu nutzen – bei Verpflegungssätzen, im Vergaberecht und bei der Lieferkettentransparenz. Und wir laden Lieferanten und Großhandel ein, die wachsende Nachfrage nach Datentransparenz und nachhaltigen Alternativen als Entwicklungsauftrag zu verstehen.

Dieser Report wird mit jeder Erhebungsrunde präziser, mit jedem neuen Mitglied breiter und mit jeder strukturellen Veränderung im System relevanter. Die Zukunft der Gemeinschaftsgastronomie entscheidet sich jeden Tag dort, wo eingekauft, geplant, gekocht und gegessen wird. Dort beginnt der Wandel. Und dort wird er messbar.

Die **Zukunft der Gemeinschaftsgastronomie** entscheidet sich jeden Tag dort, wo **eingekauft, geplant, gekocht und gegessen** wird.

Dort beginnt der **Wandel**. Und dort wird er **messbar**.



11

Dank und Anerkennung



Dieser Report ist das Ergebnis einer gemeinsamen Anstrengung. Ohne das Engagement vieler Personen und Organisationen wäre er nicht möglich gewesen.

Wir bedanken uns bei **ProjectTogether**, dem organisationalen Zuhause der AVE, für die Unterstützung und Begleitung unserer Arbeit. Ein besonderer Dank gilt **Dr. Marisa Hübner**, die die Idee zur AVE entwickelt, das Wirkungsfeld Ernährung und Esskultur bei ProjectTogether konzeptionell aufgebaut und damit den Grundstein für die Allianz gelegt hat. Ohne ihre Vision gäbe es die AVE nicht. Wir danken außerdem **Nina Schiffmann**, die den Gründungsprozess der Allianz koordinativ begleitet hat.

Unser besonderer Dank gilt unseren Förderpartnerinnen: der **Famtastisch Stiftung** und der **Veolia Stiftung**, die dieses Vorhaben mit Vertrauen und Ressourcen unterstützen.

Für die wissenschaftliche Begleitung des Reports und die methodische Weiterentwicklung des Indikatorensets danken wir **Prof. Dr. Melanie Speck** und **Doktorandin Kirsten Reichardt** von der **Hochschule Osnabrück**. Die wissenschaftliche Grundlage des AVE-Indikatorensystems wurde 2024 in Zusammenarbeit mit Regionalwert Research unter der Leitung von **Dr. Jenny Lay-Kumar** erarbeitet.

Prof. Dr. Katharina Reuter vom **Bundesverband Nachhaltige Wirtschaft e. V. (BNW)** hat mit ihrem Grußwort den gesellschaftlichen Rahmen dieses Reports mitgeformt. **Claudia Zilz** von **gvpraxis** hat mit ihrem Branchenblick wertvolle Perspektiven eingebracht. Dafür danken wir beiden vielmals.

Und von ganzem Herzen danken wir unseren **Mitgliedsbetrieben**. Diese Pioniergruppe hat nicht nur Daten bereitgestellt – sie hat Vertrauen geschenkt, Transparenz gewagt und bewiesen, dass nachhaltige Transformation in der Gemeinschaftsgastronomie möglich ist.

Außerdem grüßen wir unseren internationalen Partner **SDSN Switzerland** und wünschen viel Erfolg für die Vision, die das Team derzeit für die schweizerische Gemeinschaftsgastronomie entwickelt. Auch hier wollen wir uns für den wertvollen Austausch und die Unterstützung vielmals bedanken.

Für das Grafikdesign und die Markengestaltung der AVE bedanken wir uns bei **Johannes Schmoll** aus dem ProjectTogether-Team.

Für die Entwicklung und Umsetzung des AVE-Dashboards bedanken wir uns bei **Simon Schubert** aus dem ProjectTogether-Team.



Anhang

Referenzen und Quellen

12



Wissenschaftliche Referenzen und Hintergründe zu den Indikatoren

Anteil pflanzlicher Lebensmittel am Gesamteinkauf

Der Zielwert stützt sich auf mehrere konvergierende Referenzrahmen: die EAT-Lancet-Kommission (2019), die WHO/FAO-Leitlinien für nachhaltige gesunde Ernährung (2019), die EU-Farm-to-Fork-Strategie (2020) sowie die DGE-Qualitätsstandards für die Gemeinschaftsverpflegung (2023). True-Cost-Accounting-Analysen zeigen zudem, dass tierische Lebensmittel im Vergleich zu pflanzlichen mit deutlich höheren externen Umwelt- und Gesundheitskosten verbunden sind.²⁸ Allein in Deutschland verursacht die landwirtschaft-

liche Tierhaltung rund 70 % der Treibhausgasemissionen des Agrarsektors.²⁹

Eine vollwertige pflanzenbasierte Speiseplanung kann zudem die Lebensmittelkosten in der Außer-Haus-Verpflegung erheblich senken: Pflanzliche Grundnahrungsmittel wie Hülsenfrüchte, Getreide und Kartoffeln sind in der Regel kostengünstiger als Fleisch- und Milchprodukte, günstiger in Lagerung und Verarbeitung und ermöglichen höhere Gewinnmargen.³⁰

Anteil ökologischer Lebensmittel am Gesamteinkauf

Die Entscheidung für Bio-Zertifizierung als Messgrundlage folgt einer klaren Logik: Der EU-Bio-Standard ist derzeit der einzige gesetzlich geschützte und flächendeckend überprüfbare Rahmen für umweltschonenden Anbau in der Gemeinschaftsgastronomie. Ökologischer Landbau schützt nachweislich Grundwasser und Bodenfruchtbarkeit, verzichtet auf chemisch-synthetische Pestizide und Gentechnik und fördert durch vielfältige Fruchtfolgen und artgerechte Tierhaltung stabile Agrarökosysteme.³¹

Kritisch ist anzumerken, dass der EU-Bio-Standard weniger streng ist als die Vorgaben von Anbauverbänden wie Demeter oder Bioland. Die AVE hat sich dennoch bewusst für ihn als Mindestrahmen entschieden – weil er praktikabel, breit einsetzbar und für alle Betriebe unabhängig von der Lieferantensstruktur zugänglich ist. Ambitioniertere Verbandslabel werden im Scoring als Zusatzqualität erfasst, sind aber keine Voraussetzung für die Zielerreichung.

Reduktion von Lebensmittelabfällen

In Deutschland entstehen jährlich rund 10,8 Millionen Tonnen Lebensmittelabfälle (Stand 2022), davon etwa 2 Millionen Tonnen allein in der Außer-Haus-Verpflegung.³² Hochgerechnet verursachen diese Abfälle jährlich ca. 4,9 Millionen Tonnen Treibhausgasemissionen, einen Wasserverbrauch von 103.000 Kubikmetern und einen Flächenbedarf von 323.000 Hektar.³³ Gleichzeitig gehen den Betrieben erhebliche wirtschaftliche Werte verloren – Food Waste ist damit nicht nur ein ökolo-

gisches, sondern auch ein betriebswirtschaftliches Problem. Mit der Novelle der EU-Abfallrahmenrichtlinie (EU 2025/189) sind erstmals verbindliche Reduktionsziele für die Außer-Haus-Verpflegung in Deutschland festgeschrieben: 30 % Reduktion bis 2030 gegenüber dem Basisjahr.³⁴ Das AVE-Ziel deckt sich damit exakt mit dem, was regulatorisch auf die Branche zukommt.

28 Springmann et al., Nature 2018
29 Heinrich-Böll-Stiftung / BUND / Dachverband Kritische Aktionärinnen und Aktionäre 2026
30 ProVeg 2026
31 EU-Öko-Verordnung 2018; BÖLW 2023
32 Heinrich-Böll-Stiftung / BUND / Dachverband Kritische Aktionärinnen und Aktionäre 2026
33 BMLEH 2025/2026
34 WWF Deutschland / United Against Waste 2021
35 Agora Agrar 2026

Studien belegen, dass 30 bis 50 % der entstehenden Abfälle vermeidbar sind – je nach Setting, Ausgangsniveau und eingesetzten Maßnahmen.³⁶ Praxisprojekte wie die von der Stadt München geförderte Community Kitchen dokumentie-

Anteil saisonaler Lebensmittel am Gesamteinkauf

Der Einsatz saisonaler Produkte verringert den Transport- und Lageraufwand, reduziert CO₂-Emissionen und stärkt regionale Versorgungsstrukturen.³⁷ Saisonales Obst und Gemüse ist in der Regel nährstoffreicher und frischer. Saisonale Ernährung wird von der DGE und der Nationalen Ernährungsstrategie der Bundesregierung als zentrales Handlungsfeld für nachhaltige Gemeinschaftsverpflegung empfohlen.³⁸ In der Außer-Haus-Verpflegung entstehen laut WWF und United Against Waste hohe Umweltbelastungen durch den Einsatz energieintensiv erzeugter – etwa in beheizten Gewächshäusern oder Folientunneln – und gelagerter Frischware.³⁹

Anteil regionaler Lebensmittel am Gesamteinkauf

Regionale Beschaffung wird im öffentlichen Diskurs oft als ökologisch überlegen wahrgenommen. Die wissenschaftliche Evidenz ist differenzierter: Transport macht in der Ökobilanz von Lebensmitteln häufig nur einen kleinen Teil der Gesamtemissionen aus – der entscheidende Faktor ist die Produktionsweise, nicht die Entfernung. Tomaten aus dem beheizten Gewächshaus in der Region können einen höheren CO₂-Fußabdruck haben als Freilandware aus klimatisch günstigeren Regionen Europas.⁴⁰

Für die AVE steht dieser Indikator dennoch für zentrale Nachhaltigkeitsziele: die Stärkung krisenresilienter Lieferketten,

Fair gehandelte Produkte

Kaffee, Kakao und Bananen gehören zu den Rohwaren, bei denen Menschenrechtsverletzungen, ausbeuterische Arbeitsverhältnisse und Umweltzerstörung in der Lieferkette am besten dokumentiert sind.⁴¹ Oligopolstrukturen im globalen Handel drücken die Erzeugerpreise systematisch unter kostendeckende Niveaus – mit direkten Folgen für Einkommen, Lebensqualität und ökologische Produktionsbedingungen in den Anbauregionen des globalen Südens.⁴²

Darüber hinaus sind diese Produktgruppen mit weiteren systemischen Risiken verbunden: Kakao- und Bananananbau

ren realistische Reduktionspotenziale von 30 bis 50 % durch niedrigschwellige, systematische Maßnahmen in der Gemeinschaftsverpflegung.⁴³

Der Indikator bezieht sich auf frisches Obst und Gemüse der Verarbeitungsgrade 1 und 2 nach der NOVA-Klassifikation – also auf unverarbeitete bis minimal verarbeitete pflanzliche Produkte wie Früchte, Gemüse, Wurzeln und Blätter.⁴⁴

Gleichzeitig ist Differenzierung geboten: Saisonal bedeutet nicht automatisch ökologisch überlegen – und frisch nicht automatisch besser als verarbeitet.⁴⁵ Tiefkühlware, die während der Saison vorverarbeitet wurde, kann außerhalb der Saison ökologisch sinnvoller sein als frische Ware aus energieintensiver Lagerung oder beheiztem Anbau. Die AVE versteht saisonale Beschaffung daher als informierte Entscheidung für das jeweils ökologisch sinnvollste Produkt.

den Erhalt handwerklicher Betriebe und bäuerlicher Strukturen sowie mehr Transparenz über Herkunft und Produktionsweise. Der Verlust regionaler Verarbeitungs- und Handwerksinfrastruktur ist vor allem im ländlichen Raum spürbar und trägt zur Entfremdung der Bevölkerung von ihrer Ernährung bei.⁴⁶ Kurze Vermarktungswege können zudem fairere Preise für landwirtschaftliche Produkte ermöglichen.⁴⁷ Regionalität ist für die AVE daher kein Klimaschutzinstrument, sondern ein Beitrag zur Resilienz und strukturellen Entwicklung eines regionalen Ernährungssystems.

gehen häufig mit Entwaldung und dem Verlust von Biodiversität einher. Der Einsatz hochgiftiger Pestizide – darunter in der EU verbotene Wirkstoffe – belastet Böden, Gewässer und die Gesundheit der Landarbeiter:innen erheblich.⁴⁸ Kinderarbeit ist insbesondere im westafrikanischen Kakaoanbau trotz internationaler Bemühungen weiterhin verbreitet.⁴⁹

Fairer Handel ist ein erprobtes Instrument zur Armutsbekämpfung: Er sichert Mindestpreise, ermöglicht Vorfinanzierung, fördert den Übergang zu ökologischem Anbau, stärkt demokratische Strukturen in Produzentenorganisationen und

36 United Against Waste 2017; Community Kitchen 2023
37 Community Kitchen 2023
38 DGE 2023; NAHGAST 2017
39 Nationale Ernährungsstrategie der Bundesregierung 2023
40 WWF Deutschland / United Against Waste 2021
41 NOVA-Klassifikation 2025
42 Umweltbundesamt 2023
43 Science 2018

44 Heinrich-Böll-Stiftung / BUND / Dachverband Kritische Aktionärinnen und Aktionäre 2026; Heinrich-Böll-Stiftung / BUND 2025
45 Heinrich-Böll-Stiftung / BUND 2025
46 Fairtrade Deutschland 2024/2025; Heinrich-Böll-Stiftung / BUND / Dachverband Kritische Aktionärinnen und Aktionäre 2026
47 Fairtrade Deutschland 2024/2025
48 Heinrich-Böll-Stiftung / BUND / Dachverband Kritische Aktionärinnen und Aktionäre 2026
49 Fairtrade Deutschland 2024/2025

fördert Übergangsprozesse zu mehr Geschlechtergerechtigkeit.⁵⁰ Für die Gemeinschaftsgastronomie, die täglich große Mengen dieser Produkte einkauft, ergibt sich daraus ein struktureller Hebel weit über den Einzelbetrieb hinaus.

Der sogenannte Pestizid-Bumerang ist bei Kakao und Bananen besonders relevant: Pestizide, die in der EU verboten

Gästezufriedenheit

Studien zeigen, dass nachhaltige Speisenangebote nur dann langfristig Bestand haben, wenn sie positiv wahrgenommen werden.⁵¹ Eine hohe Gästezufriedenheit wirkt sich zudem direkt auf die Vermeidung von Tellerresten aus: Zufriedene Gäste essen ihre Portionen häufiger auf. Hier zeigt sich eine der stärksten Wechselwirkungen im AVE-System: Gästezufriedenheit und Lebensmittelabfälle sind direkt miteinander verknüpft.

Verschiedene Modellprojekte zeigen, dass die kontinuierliche Arbeit an Geschmack, Präsentation und Kommunikation ein

sind, werden in Anbauländern weiterhin eingesetzt und gelangen als Rückstände auf importierten Produkten zurück in europäische Küchen.⁵² Bio-zertifizierte Fair-Trade-Produkte bieten hier einen doppelten Schutz – für Produzent:innen und Konsument:innen.

zentraler Erfolgsfaktor für die Transformation ist. Die Umstellung auf höhere Bio-Anteile und pflanzlichere Speisepläne gelingt nicht trotz, sondern wegen eines konsequenten Fokus auf kulinarische Qualität und Gästeerlebnis.

Partizipative Formate wie Feedback-Tools, Wunschboxen oder Tischgastbefragungen stärken die Beziehung zwischen Gästen und Küche und schaffen Akzeptanz für Veränderungen: Gäste, die das Gefühl haben, gehört zu werden, reagieren offener auf neue Angebote und Umstellungen im Speiseplan.

50 Fairtrade Deutschland 2024/2025; EU Food Policy Coalition 2022
51 Heinrich-Böll-Stiftung / BUND / Dachverband Kritische Aktionärinnen und Aktionäre 2026
52 Appetite 2019

1	S. 26	Stadt Kopenhagen (2019): The City of Copenhagen’s Food Strategy. Letzter Aufruf 17.6.2026. https://maaltider.kk.dk/sites/default/files/2022-06/The%20City%20of%20Copenhagen%20Food%20Strategy%202019.pdf
2	S. 33	EAT-Lancet-Kommission (2019): Food in the Anthropocene: the EAT–Lancet Commission on healthy diets from sustainable food systems, in: The Lancet Commissions, Jg. 393, Nr. 10170, S. 447–492, Prof. Walter Willett / Prof. Johan Rockström / Brent Loken / Marco Springmann / Prof. Tim Lang / Sonja Vermeulen / et al. Letzter Aufruf 17.6.2026. https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(18)31788-4/fulltext
3	S. 34	The Lancet (2025): The EAT–Lancet Commission on healthy, sustainable, and just food systems, in: The Lancet Commissions, Jg. 406, Nr. 10512, S. 1625–1700, Prof. Johan Rockström / Shakuntala Haraksingh Thilsted / Prof. Walter C. Willett / Prof. Line J. Gordon / Prof. Mario Herrero / Prof. Christina C. Hicks / et al. Letzter Aufruf 17.6.2026. https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(25)01201-2/fulltext
3	S. 34	Hirvonen K., Bai Y., Headey D., Masters W.A. (2020): Affordability of the EAT–Lancet reference diet: a global analysis. The Lancet Global Health, 8(1), e59–e66. DOI: 10.1016/S2214-109X(19)30447-4. Letzter Aufruf 17.6.26. https://www.thelancet.com/journals/langlo/article/PIIS2214-109X(19)30447-4/fulltext
4	S. 34	Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V. (DGE) (2024): Gut essen und trinken – die DGE-Empfehlungen. Letzter Aufruf 19.6.2026. https://www.dge.de/gesunde-ernaehrung/gut-essen-und-trinken/dge-empfehlungen/
5	S. 34	Wissenschaftlicher Beirat für Agrarpolitik, Ernährung und gesundheitlichen Verbraucherschutz (WBAE) (2025): Mehr Auswahl am gemeinsamen Tisch: Alternativprodukte zu tierischen Lebensmitteln als Beitrag zu einer nachhaltigeren Ernährung, Gutachten, BMLEH. Letzter Aufruf 19.6.2026. https://www.bmleh.de/SharedDocs/Downloads/DE/_Ministerium/Beiraete/agrarpolitik/alternativprodukte-tierische-lebensmittel.pdf?__blob=publicationFile&v=4
5	S. 34	Nature Communications (2024): Effect of mobile food environments on fast food visits, in: Nature Communications, Artikelnr. 2291, Bernardo García Bulle Bueno / Abigail L. Horn / Brooke M. Bell / Mohsen Bahrami / Burçin Bozkaya / Alex Pentland / Kayla de la Haye / Esteban Moro. Letzter Aufruf 19.6.2026. https://www.nature.com/articles/s41467-024-46425-2
6	S. 34	Jahrbuch Nachhaltige Ökonomie (2022): Im Brennpunkt: Kommunale Wärmewende – Gemeinschaftspflegung: Potenziale für ein nachhaltigeres Ernährungssystem, Dr. Melanie Speck / Lena Hennes / Lynn Wagner.
7	S. 35	Speiseräume (2026): Gutes Essen für Viele: die Berliner Methode. Letzter Aufruf 25.6.2026. https://kantine-zukunft.de/berliner-methode/
8	S. 37	Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V. (DGE) (2024): Gut essen und trinken – die DGE-Empfehlungen. Letzter Aufruf 19.6.2026. https://www.dge.de/gesunde-ernaehrung/gut-essen-und-trinken/dge-empfehlungen/

9	S. 37	GZG / DIG (2025): Unterschätzter Riese: Wie die Gemeinschaftsgastronomie Deutschland effektiv & verlässlich versorgt! Studie zur gesellschaftlichen & ökonomischen Bedeutung der Gemeinschaftsverpflegung (GV) in der Post-Covid-Zeit mit Fokus auf aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen, Prof. Dr. Jana Rückert-John / Anna Petzenhammer. Letzter Aufruf 19.6.2026. https://zukunft-gastwelt.de/studien/
10	S. 37	Deutscher Bundestag (2024): Bürgergutachten – Empfehlungen des Bürgerrates „Ernährung im Wandel: Zwischen Privatangelegenheit und staatlichen Aufgaben“ an den Deutschen Bundestag, Drucksache 20/10300, 20. Wahlperiode, 20.2.2024. Letzter Aufruf 19.6.2026. https://www.bundestag.de/resource/blob/1014636/03-10_09_2024_oeFG_BueRat_Buergergutachten.pdf
11	S. 37	Bundesministeriums für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (BMSGPK) (2023): Ernährungskompetenz in Österreich, Ergebnisbericht, Robert Griebler / Denise Schütze / Thomas Link / Karin Schindler (BMSGPK), Gesundheit Österreich GmbH, Agenda Gesundheitsförderung. Letzter Aufruf 19.6.2026. https://oepgk.at/website2023/wp-content/uploads/2023/06/enbericht-ernaehrungskompetenz-bf.pdf
12	S. 37	Prävention und Gesundheitsförderung (2023): Gesund durch Gemeinschaft: Gemeinschaftsverpflegung im Kindergarten und ihre mehrdimensionalen Effekte auf die Gesundheit von Kindern, in: Prävention und Gesundheitsförderung, Nr. 2, Karina Wapp / Florian Schnabel. Letzter Aufruf 19.6.2026. https://www.springermedizin.de/gesund-durch-gemeinschaft-gemeinschaftsverpflegung-im-kindergarten/20290084
13	S. 38	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (2024): Gutes Essen für Deutschland: Ernährungsstrategie der Bundesregierung, Referat 224 – Rechtsangelegenheiten der Abteilung 2, Ernährungsstrategie. Letzter Aufruf 19.6.2026. https://www.bmleh.de/DE/themen/ernaehrung/ernaehrungsstrategie/ernaehrungsstrategie.html
14	S. 38	Wissenschaftsplattform Nachhaltigkeit 2030 (wpn2030) / DNS-Lab (2025): Von der Vision zur Transformation: Impulse für die flächendeckende Umsetzung einer nachhaltigeren Gemeinschaftsverpflegung, Julia Schlarmann / Lena Hennes / Prof. Dr. Melanie Speck / Prof. Dr. Nina Langen / Prof. Dr. Christa Liedtke, wpn2030, Technische Universität Berlin, Hochschule Osnabrück. Letzter Aufruf 17.6.2026. https://wpn2030.de/wp-content/uploads/2025/06/20250522_Impulspapier_wpn2030_Nachhaltige-Gemeinschaftsverpflegung.pdf
15	S. 39	Rural Urban Nexus (2018): Regionale Ernährungssysteme und nachhaltige Landnutzung im Stadt-Land-Nexus: Arbeitspapier im Rahmen des Rural-Urban-Nexus-Projektes, Stephanie Wunder, Ecologic Institut Berlin, im Auftrag des Umweltbundesamts. Letzter Aufruf 17.6.2026. https://rural-urban-nexus.org/sites/default/files/Wunder_RUN_Regionale%20Ern%C3%A4hrungsstrategien_181121.pdf
16	S. 39	United Against Waste e. V. (2020): Zwischenbilanz 2020: Reduktionsziele, Warenverlust, Umweltkennzahlen, Torsten von Borstel / Gisela Katharina Prenzel / Birgit Welte. Letzter Aufruf 17.6.2026. https://www.united-against-waste.de/downloads/united-against-waste-zwischenbilanz-2020-einzelseiten.pdf
16	S. 39	Thünen-Institut (2019): Monitoring der Lebensmittelabfälle im Groß- und Einzelhandel in Deutschland 2019: Daten des Lebensmitteleinzelhandels, Lia Orr / Thomas Schmidt, Thünen Working Paper 168. Letzter Aufruf 17.6.2026. https://www.cscp.org/wp-content/uploads/2019/11/Monitoring_Working_Paper_Thuenen.pdf

16	S. 39	Agora Agrar (2026): Die Zukunft von Landnutzung und Ernährung in Deutschland: Wie Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit in Land- und Forstwirtschaft vereinbar sind, Studie. Letzter Aufruf 17.6.2026. https://www.agora-agrar.de/publikationen/die-zukunft-von-landnutzung-und-ernaehrung-in-deutschland
17	S. 39	Petra Teitscheid / Nina Langen / Melanie Speck / Holger Rohn (2018): Nachhaltig außer Haus essen: Von der Idee bis auf den Teller, NAHGAST, oekom Verlag.
18	S. 39	Wissenschaftsplattform Nachhaltigkeit 2030 (wpn2030) / DNS-Lab (2025): Von der Vision zur Transformation: Impulse für die flächendeckende Umsetzung einer nachhaltigeren Gemeinschaftsverpflegung, Julia Schlarmann / Lena Hennes / Prof. Dr. Melanie Speck / Prof. Dr. Nina Langen / Prof. Dr. Christa Liedtke, wpn2030, Technische Universität Berlin, Hochschule Osnabrück. Letzter Aufruf 17.6.2026. https://wpn2030.de/wp-content/uploads/2025/06/20250522_Impulspapier_wpn2030_Nachhaltige-Gemeinschaftsverpflegung.pdf
19	S. 40	Bundeszentrum für Ernährung (BZE) (2025): Gemeinschaftsverpflegung kann besser für alle werden: Mensa, Kantine und Co. gestalten den Speiseplan der Zukunft mit regionalen und saisonalen Lebensmitteln, Melanie Kirk-Mechtel. Letzter Aufruf 17.6.2026. https://www.bzfe.de/essen-und-zukunft/essen-im-wandel/nachhaltige-gemeinschaftsverpflegung
20	S. 40	DNS-Lab IMPULSPAPIER (2025): Von der Vision zur Transformation – Impulse für die flächendeckende Umsetzung einer nachhaltigeren Gemeinschaftsverpflegung, Wissenschaftsplattform Nachhaltigkeit (wpn2030), Technische Universität (TU) Berlin, Hochschule Osnabrück, Julia Schlarmann, Lena Hennes, Prof. Dr. Melanie Speck, Prof. Dr. Nina Langen, Prof. Dr. Christa Liedtke, 10.12.2024. Letzter Aufruf 17.6.26. https://wpn2030.de/wp-content/uploads/2025/06/20250522_Impulspapier_wpn2030_Nachhaltige-Gemeinschaftsverpflegung.pdf
21	S. 58	Thünen-Institut (2019): Monitoring der Lebensmittelabfälle im Groß- und Einzelhandel in Deutschland 2019: Daten des Lebensmitteleinzelhandels, Lia Orr / Thomas Schmidt, Thünen Working Paper 168. Letzter Aufruf 17.6.2026. https://www.cscp.org/wp-content/uploads/2019/11/Monitoring_Working_Paper_Thuenen.pdf
22	S. 60	Teitscheid P., Speck M., Friedrich S. et al. (iSuN – Institut für Nachhaltige Ernährung, FH Münster / Wuppertal Institut) (2021): NAHGAST – Nachhaltiges Produzieren und Konsumieren in der Außer-Haus-Gastronomie. Praxishandbuch. Ergebnisse aus NAHGAST I (2015–2018) und NAHGAST II (2019–2021). Letzter Aufruf 17.6.26. https://www.nahgast.de
23	S. 60	AMI / Econzept 2026: Bio in der AHV, AMI GmbH & Econzept GmbH. Letzter Aufruf 1.7.2026. https://www.ami-informiert.de/ahv
24	S. 64	Umweltbundesamt (2023): Umweltzeichen Blauer Engel: Vergabekriterien Veranstaltungscatering und Kantinenbetrieb (DE-UZ 229), Ausgabe Juli 2023, Version 2. Letzter Aufruf 25.6.2026. https://produktinfo.blauer-engel.de/uploads/criteriafile/de/220/DE-UZ%20229-202307-de-Kriterien-V2.pdf
25	S. 68	Umweltbundesamt (2023): Umweltzeichen Blauer Engel für Veranstaltungscatering und Kantinenbetrieb: Hintergrundbericht zur Erarbeitung [ND1.1] der Vergabekriterien DE-UZ 229. Letzter Aufruf 19.6.2026. https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/umweltzeichen-blauer-engel-fuer-1
26	S. 68	Local Governments for Sustainability (ICLEI) (2022): Manifest zur Festlegung von Mindeststandards für öffentliche Kantinen in der EU. Letzter Aufruf 1.7.2026. https://buybetterfood.eu/sites/default/files/media/DE_Manifesto-for-establishing-Minimum-Standards-for-Public-Canteens-across-the-EU.pdf

27 S. 77 Sophie Buckwitz / Arnim Wiek / Bianca Blum / David Sipple (2025): Strukturwandel in der Lebensmittelverarbeitung in Deutschland: Ursachen, Folgen und Maßnahmen für Resilienz und Nachhaltigkeit, Humboldt-Professur für Nachhaltige Ernährungswirtschaft, Institut für Wirtschaftswissenschaften, Universität Freiburg. Letzter Aufruf 25.6.2026.
https://uni-freiburg.de/wiwi-new/wp-content/uploads/sites/196/Strukturwandel_Lebensmittelverarbeitung.pdf

Quellen aus dem Anhang

Anteil pflanzlicher Lebensmittel am Gesamteinkauf

28 S. 94 Nature (2018): Options for keeping the food system within environmental limits, in: Nature, Nr. 562, S. 519–525, Marco Springmann / Michael Clark / Daniel Mason-D’Croz, et al. Letzter Aufruf 19.6.2026.
<https://www.nature.com/articles/s41586-018-0594-0>

28 S. 94 Springmann M. et al. (2018): Options for keeping the food system within environmental limits. Nature, 562, 519–525. DOI: 10.1038/s41586-018-0594-0

29 S. 94 Heinrich-Böll-Stiftung / BUND / Dachverband Kritische Aktionärinnen und Aktionäre (2026): Konzernatlas 2026: Daten und Fakten über die Agrar- und Lebensmittelindustrie. Letzter Aufruf 19.6.2026.
<https://www.boell.de/sites/default/files/2026-01/konzernatlas2026.pdf>

30 S. 94 ProVeg (2026): Plan(t)s for Professionals: Ihr Praxisleitfaden für eine zukunftsfähige pflanzenbasierte Küche. Letzter Aufruf 19.6.2026.
<https://proveg.org/de/report/plants-for-professional>

Anteil ökologischer Lebensmittel am Gesamteinkauf

31 S. 94 EU-Öko-Verordnung (2018): Verordnung (EU) 2018/848 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 30. Mai 2018 über die ökologische/biologische Produktion und die Kennzeichnung von ökologischen/biologischen Erzeugnissen. Letzter Aufruf 19.6.2026.
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32018R0848>

32 S. 94 Heinrich-Böll-Stiftung / BUND / Dachverband Kritische Aktionärinnen und Aktionäre (2026): Konzernatlas 2026: Daten und Fakten über die Agrar- und Lebensmittelindustrie. Letzter Aufruf 19.6.2026.
<https://www.boell.de/sites/default/files/2026-01/konzernatlas2026.pdf>

Reduktion von Lebensmittelabfällen

33 S. 94 Bundesministerium für Landwirtschaft, Ernährung und Heimat (BMLEH) (2025/2026): Lebensmittelabfälle in Deutschland: Aktuelle Zahlen nach Sektoren. Letzter Aufruf 19.6.2026.
<https://www.bmleh.de/DE/themen/ernaehrung/lebensmittelverschwendung/studie-lebensmittelabfaele-deutschland.html>

34 S. 94 WWF Deutschland / United Against Waste e. V. (2021): Abschlussergebnisse des Projekts „Zu gut für die Tonne“ – Dialog zur Vermeidung von Lebensmittelabfällen in der Außer-Haus-Verpflegung. Letzter Aufruf 19.6.2026.
https://www.zugutfuerdietonne.de/fileadmin/zgfdt/sektorspezifische_Dialogforen/Ausser-Haus-Verpflegung/Abschlussergebnisse-Abfallzusammensetzung-Umweltauswirkungen-und-Reduktionspotentiale-auf-Betriebs-und-Bundesebene.pdf

35 S. 94 Agora Agrar (2026): Die Zukunft von Landnutzung und Ernährung in Deutschland: Wie Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit in Land- und Forstwirtschaft vereinbar sind, Studie. Letzter Aufruf 19.6.2026.
<https://www.agora-agrar.de/publikationen/die-zukunft-von-landnutzung-und-ernaehrung-in-deutschland>

36 S. 95 United Against Waste e.V. (2017): Zwischenbilanz – Abfallmessungen und -analysen in 393 Betrieben der Außer-Haus-Verpflegung. Veröffentlichung September 2017. Letzter Aufruf 17.6.26.
<https://www.united-against-waste.de/der-verein/studien-und-veroeffentlichungen>

36 S. 95 Community Kitchen (2023): Handbuch »Gemeinsam Lebensmittelverschwendung reduzieren in der Gemeinschaftsverpflegung«. Letzter Aufruf 19.6.2026.
https://community-kitchen-muc.org/wp-content/uploads/2024/03/Handbuch_LMR_Download.pdf

37 S. 95 Community Kitchen (2023): Handbuch »Gemeinsam Lebensmittelverschwendung reduzieren in der Gemeinschaftsverpflegung«. Letzter Aufruf 19.6.2026.
https://community-kitchen-muc.org/wp-content/uploads/2024/03/Handbuch_LMR_Download.pdf

Anteil saisonaler Lebensmittel am Gesamteinkauf

38 S. 95 Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V. (DGE) (2023): DGE-Qualitätsstandard für die Verpflegung in Betrieben, Behörden und Hochschulen, 6. Auflage. Letzter Aufruf 19.6.2026.
<https://www.dge.de/gemeinschaftsgastronomie/dge-qualitaetsstandards/>

38 S. 95 Friedrich S., Engelmann T., Teitscheid P. et al. (iSuN – Institut für Nachhaltige Ernährung, FH Münster) (2017): Trends. NAHGAST Arbeitspapier 1. Münster: Fachhochschule Münster.
https://www.ernaehrung-nachhaltig.de/sites/default/files/2017_nahgast_apap1_goebel-et-al_ausser_haus-gastronomie.pdf

39 S. 95 Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (2023): Nationale Ernährungsstrategie. Letzter Aufruf 19.6.2026.
https://www.bmleh.de/DE/themen/ernaehrung/ernaehrungsstrategie/ernaehrungsstrategie_node.html

40 S. 95 WWF Deutschland / United Against Waste e. V. (2021): Abschlussergebnisse des Projekts „Zu gut für die Tonne“ – Dialog zur Vermeidung von Lebensmittelabfällen in der Außer-Haus-Verpflegung. Letzter Aufruf 19.6.2026.
https://www.zugutfuerdietonne.de/fileadmin/zgfdt/sektorspezifische_Dialogforen/Ausser-Haus-Verpflegung/Abschlussergebnisse-Abfallzusammensetzung-Umweltauswirkungen-und-Reduktionspotentiale-auf-Betriebs-und-Bundesebene.pdf

41 S. 95 NOVA-Klassifikation (2025): Von der Kunst, den Verarbeitungsgrad zu erkennen. Letzter Aufruf 19.6.2026.
<https://fet-ev.eu/nova-klassifikation/>

42 S. 95 Umweltbundesamt (2023): Umweltzeichen Blauer Engel für Veranstaltungscatering und Kantinenbetrieb: Hintergrundbericht zur Erarbeitung [ND1.1] der Vergabekriterien DE-UZ 229. Letzter Aufruf 19.6.2026.
<https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/umweltzeichen-blauer-engel-fuer-1>

Anteil regionaler Lebensmittel am Gesamteinkauf

43 S. 95 Science (2018): Reducing food’s environmental impacts through producers and consumers, in: Science, Jg. 360, Nr. 6392, S. 987–992, Joseph Poore / Thomas Nemecek. Letzter Aufruf 19.6.2026.
<https://www.science.org/doi/10.1126/science.aag0216>

44 S. 95 Heinrich-Böll-Stiftung / BUND / Dachverband Kritische Aktionärinnen und Aktionäre (2026): Konzernatlas 2026: Daten und Fakten über die Agrar- und Lebensmittelindustrie. Letzter Aufruf 19.6.2026.
<https://www.boell.de/sites/default/files/2026-01/konzernatlas2026.pdf>

44 S. 95 Heinrich-Böll-Stiftung / BUND (2025): Wasseratlas 2025: Daten und Fakten über die Grundlage allen Lebens. Letzter Aufruf 19.6.2026.
<https://www.boell.de/de/wasseratlas>

45

S. 95

Heinrich-Böll-Stiftung / BUND (2025): Wasseratlas 2025: Daten und Fakten über die Grundlage allen Lebens. Letzter Aufruf 19.6.2026.
<https://www.boell.de/de/wasseratlas>

Fair gehandelte Produkte

46

S. 95

Fairtrade Deutschland e. V. (2024/2025): Jahres- und Wirkungsbericht 2024/25. Letzter Aufruf 19.6.2026.
https://www.fairtrade.net/content/dam/fairtrade/fairtrade-germany/pdfs/2025_FTD_Jahresbericht_2024_RZ_web.pdf

46

S. 95

Heinrich-Böll-Stiftung / BUND / Dachverband Kritische Aktionärinnen und Aktionäre (2026): Konzernatlas 2026: Daten und Fakten über die Agrar- und Lebensmittelindustrie. Letzter Aufruf 19.6.2026.
<https://www.boell.de/sites/default/files/2026-01/konzernatlas2026.pdf>

47

S. 95

Fairtrade Deutschland e. V. (2024/2025): Jahres- und Wirkungsbericht 2024/25. Letzter Aufruf 19.6.2026.
https://www.fairtrade.net/content/dam/fairtrade/fairtrade-germany/pdfs/2025_FTD_Jahresbericht_2024_RZ_web.pdf

48

S. 95

Heinrich-Böll-Stiftung / BUND / Dachverband Kritische Aktionärinnen und Aktionäre (2026): Konzernatlas 2026: Daten und Fakten über die Agrar- und Lebensmittelindustrie. Letzter Aufruf 19.6.2026.
<https://www.boell.de/sites/default/files/2026-01/konzernatlas2026.pdf>

49

S. 95

Fairtrade Deutschland e. V. (2024/2025): Jahres- und Wirkungsbericht 2024/25. Letzter Aufruf 19.6.2026.
https://www.fairtrade.net/content/dam/fairtrade/fairtrade-germany/pdfs/2025_FTD_Jahresbericht_2024_RZ_web.pdf

50

S. 96

Fairtrade Deutschland e. V. (2024/2025): Jahres- und Wirkungsbericht 2024/25. Letzter Aufruf 19.6.2026.
https://www.fairtrade.net/content/dam/fairtrade/fairtrade-germany/pdfs/2025_FTD_Jahresbericht_2024_RZ_web.pdf

50

S. 96

EU Food Policy Coalition (2022): Manifest zur Festlegung von Mindeststandards für öffentliche Kantinen in der EU. Letzter Aufruf 19.6.2026.
https://buybetterfood.eu/sites/default/files/media/DE_Manifesto-for-establishing-Minimum-Standards-for-Public-Canteens-across-the-EU.pdf

51

S. 96

Heinrich-Böll-Stiftung / BUND / Dachverband Kritische Aktionärinnen und Aktionäre (2026): Konzernatlas 2026: Daten und Fakten über die Agrar- und Lebensmittelindustrie. Letzter Aufruf 19.6.2026.
<https://www.boell.de/sites/default/files/2026-01/konzernatlas2026.pdf>

Gästezufriedenheit

52

S. 96

Appetite (2019): Impact of sustainability perception on consumption of organic meat and meat substitutes, in: Appetite, Nr.132, S. 196–202, Michael Siegrist / Christina Hartmann. Letzter Aufruf 19.6.2026.
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30322657/>



Impressum

Mitwirkende

Konzeption, Redaktion In Zusammenarbeit mit	Anne Gröschel, Carolin Gennburg Kirsten Reichardt, Prof. Dr. Melanie Speck, Dr. Marisa Hübner, Johannes Tödte, Philipp Burckhardt Nora Dünser
Lektorat	
Grafische Gestaltung Schriften Druck Papier Auflage	Johannes Schmoll Fraunces (Undercase Type), Rubik (Hubert and Fischer) Pinguin Druck Berlin+ Munken Lynx 100mg 200 Exemplare

Fotonachweise

S. 8, 25, 26, 27, 28, 46, 96	Nina Herr Fotografie
------------------------------	----------------------

KI-Nachweise

Text	Entwickelt mit Unterstützung von Claude 4.6
Bild	Teilweise bearbeitet mit Adobe Firefly

Herausgeberin

Anschrift	ProjectTogether gGmbH Karl-Liebknecht-Straße 34 10178 Berlin
E-Mail	info@ave-gastro.org
Sitz der Gesellschaft	München Amtsgericht München HRB 218414 (Kontakt)
Geschäftsführung	Henrike Schlottmann, Philipp von der Wippel
Handelsregister VAT-ID	HRB 218414 DE299705896

Gefördert von



Du möchtest mehr über die AVE erfahren,
Mitglied werden oder dich zu
unserem Vorhaben austauschen?

Dann melde Dich bei uns oder
schau auf unserer Website
vorbei: www.ave-gastro.org

