



Kommunale Unternehmen der Ernährungswirtschaft – Konzeptionelle Grundlagen am Beispiel des Geschäftsmodells einer *Kommunalen Ernährungsmeisterei*

David Sipple, Martin Ritter und Heiner Schanz

Zusammenfassung

Kommunale Unternehmen der Ernährungswirtschaft stellen ein wirksames Instrument zur Sicherung der kommunalen Daseinsvorsorge im Ernährungsbereich und zur Stärkung einer nachhaltigen lokalen Ernährungswirtschaft dar. Der vorliegende Beitrag entwickelt auf Basis der wenigen vorhandenen Beispiele sowie konzeptioneller Überlegungen zentrale Anforderungen an ein illustratives Geschäftsmodell für ein solches kommunales Unternehmen. Neben dem operativen Zweck tragen kommunale Unternehmen der Ernährungswirtschaft zu einer längerfristigen Verstetigung ernährungsrelevanter Themen in Kommunalverwaltung und nachhaltiger Stadtentwicklung bei. Dies zeigt sich auch anhand der Modellierung lokaler Ernährungssysteme (Sipple und Schanz 2023). Der vorliegende Beitrag liefert konzeptionelle Grundlagen für ein illustratives Geschäftsmodell eines kommunalen Unternehmens der Ernährungswirtschaft am Beispiel einer *Kommunalen Ernährungsmeisterei*.

D. Sipple (✉) · M. Ritter · H. Schanz
Universität Freiburg, Freiburg, Deutschland
E-Mail: david.sipple@vwl.uni-freiburg.de

M. Ritter
E-Mail: martin.ritter@frias.uni-freiburg.de

H. Schanz
E-Mail: heiner.schanz@envgov.uni-freiburg.de

© Der/die Autor(en) 2024

D. Sipple et al. (Hrsg.), *Nachhaltige Gestaltung von lokalen Ernährungssystemen durch Kommunalpolitik und -verwaltung*, Stadtforschung aktuell, https://doi.org/10.1007/978-3-658-42720-7_5

1 Einleitung

In den vergangenen Jahren ist auf kommunaler Ebene in Europa eine zunehmende „Rekommunalisierung“ vormals privatisierter Dienstleistungen zu beobachten. Dies betrifft Bereiche, die als zentrale Aufgaben der kommunalen Daseinsvorsorge gelten: Wasser, Mobilität, Energie und Entsorgung. Die Rückführung privatisierter Tätigkeitsbereiche in kommunale Unternehmen sichert existenzielle Einrichtungen der täglichen Versorgung und dient gleichzeitig als Hebelpunkt nachhaltiger Kommunalentwicklung (Libbe et al. 2011; Schwarting 2021; Röber 2018; Bauer 2012). Unter dem Gesichtspunkt lokaler Resilienz erscheint es nicht in allen Bereichen sinnvoll, grundlegende Aufgaben der täglichen Daseinsvorsorge liberalisierten und damit ausschließlich gewinnorientierten, räumlich übergeordneten Marktstrukturen der Privatwirtschaft zu überlassen (Tillack und Hornbostel 2023). Die Reintegration von Aufgaben der kommunalen Daseinsvorsorge in den Verantwortungsbereich der Kommunen kann als eine gemeinwohlorientierte Form der sozialen Marktwirtschaft betrachtet werden, die die Resilienz lokaler Ver- und Versorgungsstrukturen stärkt (Kopatz 2021). Der Bereich Ernährung wird hierbei bisher kaum berücksichtigt. Er sollte jedoch gerade aufgrund der klimawandelbedingten Notwendigkeit einer sozial-ökologischen Transformation sowie weiterer globaler Krisen fester Bestandteil der kommunalen Daseinsvorsorge werden (Schanz und Sipple 2023).

Durch den Betrieb kommunaler Unternehmen im Ernährungsbereich kann eine Kommune Versorgungsstrukturen in existenziell notwendigen Bereichen sicherstellen, die von privatwirtschaftlichen Akteur*innen oder in Krisenzeiten nur unzureichend bedient werden. Gleichzeitig lässt sich so die lokale Resilienz als auch die nachhaltige Entwicklung des Ernährungssystems vor Ort stärken. So zeigt sich gerade im Bereich der Gemeinschaftsverpflegung, dass vermehrt Catering-Betriebe fehlen, die Kindertagesstätten und Schulen mit Mittagessen versorgen, das den DGE-Richtlinien für eine gesunde und nachhaltige Ernährung (DEG 2022a) entspricht (Waskow und Niepagenkemper 2020; Jansen et al. 2020; Jansen 2019). Übernimmt eine Kommune diese Aufgabe über ein kommunales Unternehmen, kann sie eine gesunde und vollwertige Ernährung in diesen Einrichtungen sicherstellen und muss dies nicht über personal- und zeitintensive Ausschreibungsverfahren einfordern. Dies erleichtert zugleich die Beschaffung regionaler Produkte, da sich Ausschreibungsverfahrens vereinfachen bzw. teilweise entfallen, wovon letztlich die Unternehmen der lokalen Ernährungswirtschaft als potenzielle Lieferanten profitieren können (Sipple und Wiek 2023).

Der ab dem Jahr 2026 geltende Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung für Grundschulkindern unterstreicht die Notwendigkeit der Entwicklung von Geschäftsmodellen kommunaler Unternehmen in der Ernährungswirtschaft zusätzlich, insbesondere im Bereich der Außer-Haus-Verpflegung. Demnach soll ab 2026 schrittweise ein allgemeiner Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung für Grundschulkindern eingeführt werden, die neben pädagogischen Angeboten auch ein Mittagessen umfassen muss (BMFSFJ 2021a, b, c). Damit ergibt sich für die Kommunen ein neues Anforderungsprofil hinsichtlich ihrer Verantwortung für die Sicherstellung der Schulverpflegung an Schulen in kommunaler Trägerschaft. Gerade vor diesem Hintergrund sollten sich die Kommunen nun relativ rasch mit einer zukünftig steigenden Nachfrage nach Schulverpflegung auseinandersetzen. Dies liegt auch daran, dass die strengeren Betreuungsanforderungen für Grundschulkindern ein Mittagessen nur im schulischen Kontext zulassen, da Grundschulkindern das Schulgelände nicht unbeaufsichtigt verlassen dürfen. Die anstehende Gesetzesänderung führt letztlich dazu, dass Kommunen in naher Zukunft darüber nachdenken müssen, wie ein adäquates Angebot der Schulverpflegung in Zukunft aussehen soll. Hier gilt es auch zu prüfen, ob dies auch in Eigenregie produziert werden kann, z. B. durch die Gründung eines kommunalen Unternehmens der Außer-Haus-Verpflegung. Anknüpfend enthält der vorliegende Beitrag die Konzeptionierung eines Geschäftsmodell für ein kommunales Unternehmen der Ernährungswirtschaft mit den Handlungs- bzw. Geschäftsfeldern *Gemeinschaftsverpflegung*, *Fachkräfteförderung* und *Ernährungsbildung*. Dieses bietet aus Sicht der Autoren die Möglichkeit, nachhaltige Ernährung ernsthaft und langfristig in die kommunale Wirtschafts- und Bildungspolitik zu integrieren und hier zu verstetigen. In der Wahl der Handlungs- bzw. Geschäftsfelder baut dies auf die Ergebnisse einer systemischen Modellierung lokaler Ernährungssysteme auf (Sipple und Schanz 2023).

In der dänischen Hauptstadt Kopenhagen wurde bereits 2007 das „House of Food“ gegründet. Dieses befasst sich mit ähnlichen Handlungsfeldern wie das hier konzipierte kommunale Unternehmen der Ernährungswirtschaft. Auch das „House of Food“ in Kopenhagen adressiert die Handlungsfelder *Gemeinschaftsverpflegung*, *Fachkräfteförderung* und *Ernährungsbildung* sowie die Verfolgung spezifischer Nachhaltigkeitskriterien. Die Arbeit des „House of Food“ im Bereich der Konzeptentwicklung und Beratung hat wesentlich dazu beigetragen, dass der Anteil an Bio-Lebensmitteln in rund 900 öffentlichen Kantinen in Kopenhagen schrittweise auf bis zu 90 % erhöht werden konnte. Zu diesen Einrichtungen zählen Kindertagesstätten, Pflegeheime und Krankenhäuser. Diese Umstellung erfolgte auf der Grundlage der bestehenden Budgets, was bedeutete, dass die Küchen

den Einkauf, die Planung und die Zubereitung der Mahlzeiten grundlegend umstellen mussten bzw. müssen (KBH Madhus 2023). Zentrale Ziele sind dabei die Reduktion von CO₂-Emissionen, der Schutz des Grundwassers durch einen geringeren Pestizideinsatz, die Förderung der Ernährungsbildung von Kindern und Jugendlichen sowie die Förderung eines nachhaltigeren und gesünderen Lebensmittelkonsums insgesamt (Smith et al. 2016). Diese Ziele und die damit verbundene deutliche Steigerung des Bio-Anteils wurden durch Beratungsangebote für die Gastronomiebetriebe sowie durch Weiterbildungsangebote für deren Personal verfolgt. Ferner wurden Formate der Ernährungsbildung für Schulen und für die Zivilgesellschaft entwickelt und angeboten. Einige Schulen wurden zudem dabei unterstützt, ihre Schüler*innen selbst in die Produktion der Schulverpflegung einzubinden und dies fest in den Lehrplan zu integrieren (Hansen et al. 2020). Die erfolgreiche Verbesserung der Qualität öffentlicher Mahlzeiten, in Kombination mit der Erhöhung des Bio-Anteils dieser Mahlzeiten auf 90 %, wird mittlerweile als sog. „Kopenhagener Modell“ bezeichnet (KBH Madhus 2023). Als gemeinnützige private Stiftung steht das „House of Food“ jedoch auch im Wettbewerb mit anderen privaten Beratungs- und Weiterbildungsanbietern. Dies führt zu wirtschaftlichen Herausforderungen, wie z. B. Ausschreibungsverfahren und gefährdet den Fortbestand einer so erfolgreichen und international anerkannten Einrichtung (Süddeutsche Zeitung 2021). Daraus ergibt sich der Anlass, dass sich ähnliche Geschäftsmodelle zwar inhaltlich am „Kopenhagener Modell“ orientieren, in ihrer Rechtsform jedoch beispielsweise als kommunales Unternehmen entwickelt werden. So sind sie weniger dem Wettbewerb in Ausschreibungsverfahren ausgesetzt, was ein Vorteil für ihre langfristige Verstetigung sein kann. Darüber lassen sich auch inhaltlich weitere Hebel bzw. Instrumente zur Stärkung einer nachhaltigen Ernährungswirtschaft adressieren, die über das „Kopenhagener Modell“ hinausgehen (Sipple und Schanz 2023; Wiek et al. 2023; Sipple und Wiek 2023).

Aufbauend auf den beschriebenen Herausforderungen werden in diesem Beitrag die konzeptionellen Grundlagen eines Geschäftsmodells für kommunale Unternehmen der Ernährungswirtschaft entwickelt. Dieses trägt den Titel *Kommunale Ernährungsmeisterei* und wird für den Kontext einer Kommune in Deutschland skizziert. Die adressierten Handlungsfelder knüpfen an identifizierte Hebelpunkte der Kommunalverwaltung und -politik zur Stärkung der nachhaltigen Entwicklung von Ernährungssystemen an, konkret die kommunale Wirtschafts- und Bildungspolitik (Sipple und Schanz 2023). Wir haben hierfür ein „Business Model Canvas“ entwickelt, welches das Geschäftsmodell einer *Kommunalen Ernährungsmeisterei* systematisiert. Wir beginnen mit einer Einführung in die theoretischen Grundlagen der Geschäftsmodellentwicklung, stellen anschließend Hintergrund und Handlungsfelder sowie das Geschäftsmodell insgesamt vor und schließen mit einem Ausblick.

2 Theoretische Grundlagen der Entwicklung von Geschäftsmodellen

Jedes Unternehmen basiert auf einem Geschäftsmodell, welches deren grundlegende Funktionsweise beschreibt (Casadesus-Masanell und Ricart 2011), d. h. welche Werte das Unternehmen für welche Konsument*innengruppen liefert, wie diese Werte geschaffen werden und wie die Kosten- und Erlösstrukturen des Unternehmens aufgebaut sind (Teece 2010). Nach Doganova und Eyquem-Renault (2009) lässt sich die Literatur zu Geschäftsmodellen in drei grundlegende Ansätze unterteilen: 1) Der *essentialistische* Ansatz, 2) der *funktionalistische* Ansatz und 3) der *pragmatische* Ansatz:

- Der *essentialistische* Ansatz unterscheidet Unternehmen hinsichtlich ihrer Funktionsweise (Doganova und Eyquem-Renault 2009), anhand entsprechender Attribute (Curtis 2021; Lüdeke-Freund et al. 2019; Donner und Vries 2021). Das Problem ist, dass die Kategorien grob sein müssen, da jedes Unternehmen im Detail anders funktioniert. Dieser Ansatz hat den Nachteil, dass jedes Attribut des Unternehmens genau beschrieben werden muss. Der Ansatz eignet sich daher weniger für Unternehmen, die sich noch in der Entwicklungsphase befinden.
- Beim *funktionalistischen* Ansatz werden Geschäftsmodelle als Planungsinstrument begriffen (Doganova und Eyquem-Renault 2009; Li 2020; Wirtz 2020). Da jeder Unternehmer nur über begrenzte Informationen verfügen kann, müssen dabei viele Informationen interpretiert und Wissenslücken durch Annahmen geschlossen werden. Dies führt in der Praxis dazu, dass der Businessplan während der Umsetzung relativ schnell verändert wird. Zudem basieren Prognosen auf Vergangenheitsdaten und Vergleichszahlen, die bei innovativen Gründungsvorhaben nicht zur Verfügung stehen (Kunze und Offermanns 2016).
- Die *pragmatische* Perspektive betrachtet Geschäftsmodelle als kohärente Erzählungen darüber, wie ein Unternehmen funktioniert (Doganova und Eyquem-Renault 2009). Ein Geschäftsmodell beschreibt die Theorie eines Unternehmens und reduziert die Komplexität der Realität so weit, dass die Erzählung im Alltag bei der Entscheidungsfindung hilfreich ist (Massa et al. 2017).

Wir orientieren uns bei der konzeptionellen Entwicklung des Geschäftsmodells am *pragmatischen* Ansatz. Wir entwickeln einen „Plot“, wie das Unternehmen mit seinen Stakeholdern die Aufgabe erfüllt, durch unternehmerische Aktivitäten Werte für seine Zielgruppen zu schaffen (Haggège und Vernay 2020). Der

Plot beginnt mit der aktuellen Situation, in der eine Herausforderung beschrieben wird, die einer unternehmerischen Lösung bedarf (siehe Teil 5.3 des vorliegenden Beitrags). Dann wird das Unternehmen als Lösung beschrieben, nämlich wie ein Produkt oder eine Dienstleistung die Situation verändert und warum Kund*innen bereit sind, für die Lösung langfristig Geld zu bezahlen (Magretta 2002). Der Plot entfaltet seine Kraft insbesondere dann, wenn es kontextuelle Bezüge zu Herausforderungen und Diskussionen herstellt, die der jeweiligen Zielgruppe bekannt sind (siehe Teile 5.3.1 bis 5.3.3 des vorliegenden Beitrags) (van Werven et al. 2019). Es kann daher sinnvoll sein, für verschiedene Zielgruppen unterschiedliche Nuancen der Erzählung vorzubereiten. Im besten Fall zirkuliert die Erzählung anschließend im sich bildenden Netzwerk aus Unterstützer*innen und Kund*innen. Dabei können die verschiedenen Mitglieder des Netzwerks unterschiedliche Ressourcen einbringen, sei es finanzieller oder ideeller Art. Wenn genügend Legitimität bei potenziellen Stakeholdern gesammelt ist, kann das Unternehmen Realität werden (Bartel und Garud 2009; Bocken und Snihur 2020). Die Erzählung muss so greifbar sein, dass es anderen Akteur*innen wie Kund*innen sowie öffentlichen Träger- und Geschäftspartner*innen möglich ist, in die Erzählung einzusteigen und sie weiterzuentwickeln. Das Modell kann in seiner Funktionsweise laufend an neue Informationen und Erfahrungen angepasst werden (Blank und Dorf 2017).

Um die Erzählung über die Funktionen eines Unternehmens zu strukturieren, wurden bereits zahlreiche Hilfsmittel entwickelt. Der „Business Model Canvas“ von Osterwalder und Pigneur (2011) ist eines der populärsten und anwendungsfreundlichsten Tools und wird daher in Wissenschaft und Praxis breit eingesetzt (Haggège und Vernay 2020; Ritter und Schanz 2019). Er wird meist in drei Elemente unterteilt (Richardson 2008; Bocken et al. 2014): Wertversprechen (*value proposition*), Wertschöpfung (*value creation and -delivery*) und Wertbindung (*value capture*).

- Zunächst wird unter *value proposition* (Wertversprechen) erklärt, welche Kund*innengruppen mit welchem Angebot angesprochen werden sollen. Hierbei geht es darum, in wenigen Worten zu erklären, warum die Kund*innen ihre Produkte bei diesem und nicht bei einem anderen Unternehmen kaufen. Das Produkt oder die Dienstleistung muss das Unternehmen nicht einzigartig machen, es kann sich auch um einen Vorteil handeln, wie z. B. das einzige Unternehmen zu sein, das diese Dienstleistung vor Ort anbietet, oder günstiger zu sein als andere Unternehmen.
- *Value creation and -delivery* (Wertschöpfung) beschreiben, wie das Angebot tatsächlich erstellt wird. Welches Personal und welche Maschinen eingesetzt

werden und welche Partnerschaften eingegangen werden müssen, um erfolgreich zu sein. Ferner wird erläutert wie das Produkt oder die Dienstleistung zu Kund*innen ausgeliefert wird und ob Folgeleistungen angeboten werden.

- *Value capture* (Wertbindung) beschreibt das Verhältnis zwischen den Kosten für die Erstellung von Gütern und Dienstleistungen und den Erlösströmen des Unternehmens und damit die Höhe der erwarteten Erlösbindung.

Alle drei Säulen des Geschäftsmodells müssen ineinandergreifen und eine logisch konsistente Erzählung ergeben. Im Zuge der Erstellung eines konzeptionellen Geschäftsmodells für eine *Kommunale Ernährungsmeisterei* haben die Autoren dies auf den folgenden Seiten beispielhaft umgesetzt. Hierbei muss berücksichtigt werden, dass es sich bei der Zielgruppe des Geschäftsmodells zunächst nicht um klassische Investor*innen handelt, die Kapital zur Gründung des Unternehmens investieren. Vielmehr richtet sich das entwickelte Geschäftsmodell beispielhaft an die Entscheidungsträger*innen in Kommunalpolitik und -verwaltung. Es soll diese von einer politischen, ideellen und finanziellen Unterstützung und schließlich von der Gründung eines gemeinwohlorientierten kommunalen Unternehmens der Ernährungswirtschaft in Form einer *Kommunalen Ernährungsmeisterei* überzeugen.

3 Die Kommunale Ernährungsmeisterei: Hintergrund und Handlungsfelder

Als grundlegender Teil des Plots bzw. der Storyline des Geschäftsmodells der *Kommunalen Ernährungsmeisterei* wird hier zunächst auf deren Zielsetzung und Namensgebung sowie die dahinterstehenden Überlegungen eingegangen. Unter einer *Kommunalen Ernährungsmeisterei* verstehen die Autoren dieses Beitrags ein kommunales Unternehmen zur langfristigen Stärkung eines nachhaltigen Ernährungssystems vor Ort. Der Begriff „Meisterei“ wurde bewusst gewählt, da dieser im Sprachgebrauch traditionell für einen Betrieb steht, der für die Wartung und Instandhaltung öffentlicher Infrastruktur und/oder Versorgungseinrichtungen zuständig ist, wie z. B. Straßenmeistereien. Ähnlich wie Straßenmeistereien für die Instandhaltung und Sicherheit von Straßen zuständig sind, sorgt eine *Kommunale Ernährungsmeisterei* für die Verfügbarkeit und Qualität von Lebensmitteln im Zuständigkeitsbereich einer Kommune. Der Begriff „Meisterei“ suggeriert in diesem Zusammenhang eine gewisse Fachkompetenz und Erfahrung. So wie die Mitarbeiter*innen einer Straßenmeisterei über das nötige Fachwissen

im Straßenbau verfügen, soll eine *Kommunale Ernährungsmeisterei* die nötigen Fachkompetenzen bündeln, um eine resiliente und nachhaltige Lebensmittelversorgung zu organisieren, zu koordinieren und zu gewährleisten sowie dieses Wissen zu multiplizieren. Die Schlüsselaktivitäten und somit Handlungsfelder einer *Kommunalen Ernährungsmeisterei* sollen demnach folgende sein: die Produktion von Mahlzeiten der *Gemeinschaftsverpflegung*, die Schaffung niederschwelliger Angebote der nachhaltigen *Ernährungsbildung* sowie die nachhaltigkeitsbezogene *Fachkräfteförderung* im Bereich der lokalen Ernährungswirtschaft. Wie kommunale Unternehmen generell, soll eine kommunale Ernährungsmeisterei das Ziel verfolgen, resiliente, soziale, ökologische und wirtschaftliche Strukturen und Versorgungsleistungen zu schaffen. Dies soll auch die kommunale Daseinsvorsorge vor Ort stärken (Schanz und Sipple 2023; VKU 2017a, b).

Im Folgenden werden die Handlungsfelder einer *Kommunalen Ernährungsmeisterei* als kommunales Unternehmen näher vorgestellt: *Gemeinschaftsverpflegung*, *Ernährungsbildung* und *Fachkräfteförderung*. Die Ausrichtung dieser Handlungsfelder basiert auf den Ergebnissen der Modellierung lokaler Ernährungssysteme. So adressieren die drei Handlungsfelder die von Sipple und Schanz (2023) identifizierten Hebelpunkte der nachhaltigen Gestaltung lokaler Ernährungssysteme: *Fokus kommunaler Bildungspolitik auf nachhaltige Ernährung* sowie *Fokus kommunaler Wirtschaftspolitik auf nachhaltige Ernährung*. Durch die Gründung eines kommunalen Unternehmens in Form einer *Kommunalen Ernährungsmeisterei* können diese Hebelpunkte auf lokaler Ebene umfänglich und langfristig angesteuert werden. Im Folgenden werden die Handlungsfelder näher begründet und erläutert, bevor sie in ein konzeptionelles Geschäftsmodell überführt werden.

3.1 Handlungsfeld Gemeinschaftsverpflegung

Die Herstellung von Mahlzeiten für die Gemeinschaftsverpflegung nach Nachhaltigkeitskriterien in einer eigens dafür geschaffenen Großküche soll den zentralen Tätigkeitsbereich der *Kommunalen Ernährungsmeisterei* darstellen. Diese Mahlzeiten sollen primär der Versorgung der Einrichtungen in kommunaler Trägerschaft dienen, wie Kindertagesstätten, Schulen, Pflegeeinrichtungen und Betriebskantinen. Darüber hinaus soll eine Öffnung der Mensen bzw. Kantinen für die Stadtgesellschaft in Form eines sog. „kommunalen Mittagstisch“ die Essenszahlen und damit die Wirtschaftlichkeit der geplanten Großküche erhöhen. Eine Öffnung des Angebotes bietet zudem große Potenziale im Bereich des intergenerationellen Austauschs sowie der sozialen Integration

marginalisierter Gruppen (Senior*innen etc.) und wirkt deren Vereinsamung entgegen (Hennchen und Pregernig 2020). Darüber hinaus ergeben sich Potenziale im Bereich der umwelt- sowie kostenbezogenen Ressourceneffizienz, da statt separater Einrichtungen eine gemeinsame Infrastruktur genutzt wird.

Über die Produktion von Mahlzeiten der Gemeinschaftsverpflegung im kommunalen Unternehmen kann die Kommune einen bedeutenden Beitrag zu nachhaltigen Ernährungssystemen und somit auch zum Klimaschutz leisten (Tecklenburg et al. 2019). Zentrales Ziel sollte dabei sein, die Einhaltung der DGE-Richtlinien zu garantieren sowie den Anteil der verwendeten Produkte mit bio-regionaler und fair-gehandelter Herkunft an den Mahlzeiten der Schulverpflegung deutlich zu erhöhen (DEG 2022a, b; Fülles et al. 2017). Herkömmliche Ausschreibungsverfahren der Gemeinschaftsverpflegung (u. a. Schulverpflegung), welche vermehrt auch unter Einbezug von Nachhaltigkeitskriterien erfolgen (Tecklenburg et al. 2019; Bödeker 2011; Waskow und Niepagenkemper 2020; Erhart und Neuthard 2021), werden immer häufiger von einem zunehmenden Mangel an regionalen Catering-Unternehmen „ausgebremst“. So gibt es in vielen Regionen in Deutschland immer weniger Betriebe, welche bereit und fähig sind Aufträge der Gemeinschaftsverpflegung nach spezifischen Gesundheits- und Nachhaltigkeitskriterien zu übernehmen (Jansen 2019; Jansen et al. 2020). Darüber hinaus ist bei der Implementierung von Nachhaltigkeitskriterien in Ausschreibungsverfahren der Gemeinschaftsverpflegung zu beachten, dass eine sachlich nicht gerechtfertigte Bevorzugung lokaler/regionaler Lebensmittel laut EU-Ausschreibungsrecht gegen das sog. „Diskriminierungsverbot“ (§ 97 Abs. 2 GWB n.F.) verstoßen kann. Kriterien für die verpflichtende Verwendung regionaler Lebensmittel oder die Einbindung lokaler Anbieter müssen stets sachlich begründbar sein (Erhart und Neuthard 2021; Fülles et al. 2017). Andernfalls kann es zu Klagen anderer Catering-Betriebe kommen, die über die Kriterien vom Verfahren ausgeschlossen wurden (Preußner 2018). Für eine Produktion der Schulverpflegung im kommunalen Unternehmen einer *Kommunalen Ernährungsmeisterei* sprechen daher u. a. folgende Argumente:

- Mangel an regionalen Catering-Unternehmen (Jansen et al. 2020; Jansen 2019);
- Unsicherheiten bzgl. Nachhaltigkeitskriterien in Ausschreibungsverfahren mit externen Catering-Betrieben (Fülles et al. 2017; Erhart und Neuthard 2021; Preußner 2018);
- Frische, vor Ort zubereitete Mahlzeiten sind nährstoff- und vitaminreicher (DEG 2022b).

Ein weiterer, eher perspektivischer Grund, der für die Übernahme der Herstellung von Gemeinschaftsverpflegung durch ein kommunales Unternehmen spricht, ist die Einführung des flächendeckenden Rechtsanspruchs auf Ganztagsbetreuung in Grundschulen bis zum Jahr 2026 in Deutschland. Hiermit geht auch das Recht auf ein Mittagessen einher (BMFSFJ 2021a, b, c). Dies lässt erwarten, dass die Nachfrage nach Schulverpflegung im Primarbereich in Deutschland in den nächsten Jahren deutlich steigen wird. Gerade an Grundschulen kann im Verhältnis zur Sekundarstufe aufgrund des geringeren Alters der Schüler*innen (i. d. R. sechs bis elf Jahre) und diesbezüglicher vorhandener Betreuungspflichten davon ausgegangen werden, dass Angebote der Schulverpflegung vor Ort an der Schule deutlich stärker angenommen werden (müssen), als beispielsweise in der Sekundarstufe (Schütz und Täubig 2020; Schütz 2016). Dies zeigt das Beispiel des seit 2020 gesetzlich verankerten Rechtsanspruchs auf einen Betreuungsplatz für unter Dreijährige, was bis 2020 zu einer Verdreifachung der Mahlzeiten in Kindertagesstätten geführt hat (Pfefferle et al. 2021).

3.2 Handlungsfeld Ernährungsbildung

Kommunale Verwaltung und Politik haben eine relativ kurze Distanz zu den Lebensumständen und Gewohnheiten der lokalen Bevölkerung. Die kommunale Ebene ist daher besonders geeignet, um Wissen zu Nachhaltigkeitsthemen zu vermitteln und darauf aufbauend Gewohnheiten zu verändern bzw. zu festigen (Kirst et al. 2019). Hierbei erscheint es logisch und hilfreich, den bisherigen Schwerpunkt kommunaler Ernährungsbildung auf gesunde Ernährung mit dem Themenfeld der nachhaltigen Ernährung zu verknüpfen (Schanz et al. 2020). Ziel des Handlungsfelds *Ernährungsbildung* muss dabei sein, Konsument*innen über die Vermittlung von praktischem Wissen und konkreter Wertschätzung zu nachhaltigeren und gesünderen Ernährungsgewohnheiten anzuregen (Hennchen und Pregernig 2020). Auf kommunaler Ebene können hierfür z. B. Koch- und Backkurse, spezifische Vortragsprogramme und/oder Exkursionen in Zusammenarbeit mit der Volkshochschule, den Stadtbibliotheken und/oder zivilgesellschaftlichen Initiativen (etc.) angeboten werden. Eine *Kommunale Ernährungsmeisterei* sollte diesbezüglich als zentraler, niederschwelliger Bildungs- und Vernetzungsort einer Stadt fungieren. Über eine Kooperationen mit lokalen Unternehmen kann zudem eine Integration solcher Angebote in betriebliche Bildungsprogramme angestrebt werden, z. B. im Bereich Gesundheit und Nachhaltigkeit. Hier ergeben sich Synergien: die im Handlungsfeld *Fachkräfteförderung* vorgeschlagenen nachhaltig-

keitsbezogenen Weiterbildungsangebote lassen sich mit den Angeboten der *Ernährungsbildung* kombinieren (Nölle 2016).

Eine Verknüpfung der *Ernährungsbildung* mit Angeboten der *Gemeinschaftsverpflegung* sollte in jedem Fall erfolgen (sog. „begleitende Ernährungsbildung“). Dabei lassen sich Verpflegungskonzepte, Bildung und Betreuung kombinieren (DEG 2022a, b). Über ein geschultes Betreuungs- und Küchenpersonal kann so die Verbreitung gesunder und nachhaltiger Ernährungsgewohnheiten vor Ort gestärkt werden (Hennchen 2019, 2021; Schanz et al. 2020).

3.3 Handlungsfeld Fachkräfteförderung

Viele Betriebe der lokalen Ernährungswirtschaft sind von einem starken Fachkräftemangel betroffen. Neben den Betrieben des Lebensmittelhandwerks betrifft dies besonders die Gastronomie und somit auch den Bereich der Gemeinschaftsverpflegung (Hickmann et al. 2021; DEHOGA 2019; Sipple und Schanz 2021). Diese Situation hat sich durch die vorübergehende Schließung von Gastronomiebetrieben während der COVID-19-Pandemie weiter verschärft (Janson 2022). Eine erfolgreiche Entwicklung von Ernährungssystemen in Richtung Nachhaltigkeit kann jedoch nur mit entsprechend qualifizierten Fachkräften, Betriebsnachfolger*innen sowie Neugründer*innen gelingen. Der in Deutschland vorherrschende Fachkräftemangel bedroht auch über den Ernährungsbereich hinaus die Erreichung zentraler Nachhaltigkeitsziele (Grunau et al. 2020). Über das Handlungsfeld *Fachkräfteförderung* soll sich die *kommunale Ernährungsmeisterei* als nachhaltigkeitsorientierte Aus- und Weiterbildungseinrichtung etablieren. Ziel ist es, dem Fachkräftemangel im Bereich Hauswirtschaft und Gastronomie entgegenzuwirken und gleichzeitig kommunale Nachhaltigkeitsziele zu verfolgen.

Mit einer Schwerpunktsetzung auf Nachhaltigkeits- und Gesundheitsthemen ist es möglich innovative Weiterbildungsformate in der Außer-Haus-Verpflegung und Gastronomie anzubieten. Solche nachhaltigkeitsbezogenen Aus- und Weiterbildungsformate im KMU-Bereich (KMUs = kleine und mittlere Unternehmen) besitzen großes Transformationspotenzial und werden entsprechend nachgefragt, derzeit aber noch kaum angeboten (Göbel et al. 2017; Nölle 2016; Schröder et al. 2022; Redman und Wiek 2021; Ansmann et al. 2023). Mit der Schaffung dieser Angebote kann die Fähigkeit zur Entwicklung und Adaption nachhaltiger Geschäftspraktiken bei Beschäftigten langfristig aufgebaut und Nachhaltigkeit in der lokalen Ernährungswirtschaft entscheidend gestärkt werden. Im Bereich der Aus- und Weiterbildungsangebote ist zudem die Nähe zu den Schulen von großem Vorteil. Schüler*innen können aktiv in die Küche der *Ernährungsmeisterei* und die

dortige Produktion der Mahlzeiten eingebunden werden und einen ersten Einblick in das Berufsfeld der Gastronomie erhalten (Hein 2019; Hassel 2019).

Auf kommunaler Ebene zeigt die Entwicklung der letzten zwanzig Jahre einen Rückgang gastronomischer Betriebe (sog. „Gasthöfesterben“) bei gleichzeitiger Zunahme von Einrichtungen der Außer-Haus-Verpflegung (wie Kantinen, Mensen, etc.) (Schanz et al. 2020). Der Rückgang gastronomischer Betriebe geht dabei maßgeblich auf den Fachkräftemangel zurück (Küblböck und Standar 2016; Steinmeier und Kastrup 2022). Beide Entwicklungen unterstreichen die Notwendigkeit von Maßnahmen der *Fachkräfteförderung* in diesem Bereich. Der Betrieberrückgang im Bereich der Gastronomie hat zusätzlich negative Auswirkungen auf die sozio-ökonomische Entwicklung von Innenstädten und Stadtteilen (Franz 2020). Doch auch die Zahl an Catering-Betrieben und Einrichtungen der Gemeinschaftsverpflegung sollte durch den Fachkräftemangel nicht noch weiter beeinträchtigt werden: Einrichtungen der Gemeinschaftsverpflegung gelten sowohl im Bildungsbereich (Vereinbarkeit von Familie und Beruf) sowie bezüglich der Betriebsverpflegung in ortsansässigen Unternehmen (Mitarbeiter*innen-Akquise und -Bindung) als allgemein wichtiger branchenübergreifender Standortfaktor (Jäger 2016; Sass 2019). Fachkräfte in der Außer-Haus-Verpflegung sind zudem ein wichtiger Faktor für die Tourismuswirtschaft (Wagner 2015). Eine *Kommunale Ernährungsmeisterei* mit dem Handlungsfeld der *Fachkräfteförderung* dient somit querschnittorientiert mehreren zentralen Zielen der kommunalen Wirtschaftsförderung.

4 Konzeption des Geschäftsmodells der Kommunalen Ernährungsmeisterei

Im Folgenden wird auf die konkrete Ausgestaltung des Geschäftsmodells einer *kommunalen Ernährungsmeisterei* eingegangen. Hierbei wird auf die zuvor dargestellten Handlungsfelder Bezug genommen. Das Geschäftsmodell baut auf die drei Elemente des sog. „Business Model Canvas“ nach Richardson (2008) und Bocken et al. (2014) auf (s. Tab. 1): Wertversprechen (*value proposition*), Wertschöpfung (*value creation and -delivery*) und Wertbindung (*value capture*). Das Beispiel der Stadt Darmstadt, die über ihren Eigenbetrieb für kommunale Aufgaben und Dienstleistungen (EAD) die tägliche Gemeinschaftsverpflegung für mehrere Bildungseinrichtungen im Stadtgebiet produziert und liefert, bot hier eine grundsätzliche Orientierung und einen Realitätsabgleich (Stadt Darmstadt 2020; Sipple und Wiek 2023).

Tab. 1 Illustratives Business Modell Canvas für eine Kommunale Ernährungsmeisterei (eigene Darstellung)

Wertversprechen	Wertschöpfung	Wertbindung
<p><i>Produkt:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Produktion u. Lieferung und Ausgabe von Gemeinschaftsverpflegung • Angebote der Ernährungsbildung im Bereich Gesundheit und Nachhaltigkeit • Angebote der Weiterbildung von Fachkräften der lokalen Ernährungswirtschaft im Bereich Gesundheit und Nachhaltigkeit <p><i>Kundensegmente:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gemeinschaftsverpflegung: <ul style="list-style-type: none"> – Bildungseinrichtungen – Soziale Träger – Betriebe ohne Kantine – Bürger*innen („kommunaler Mittagstisch“) • Ernährungsbildung <ul style="list-style-type: none"> – Bildungseinrichtungen – Soziale Träger – Lokale Betriebe – Bürger*innen • Fachkräfteförderung: <ul style="list-style-type: none"> – Betriebe der lokalen und regionalen Ernährungswirtschaft <p><i>Kundenbeziehungen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestell- und Bewertungssystem der Kund*innen • Interaktion über Kurse und Veranstaltungen • Öffentlichkeitsarbeit 	<p><i>Schlüsselaktivitäten:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gemeinschaftsverpflegung • Ausbildung von Fachkräften • Weiterbildung von Fachkräften <p><i>Ressourcen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal • Produktionsküche • Bestellsystem • Lieferinfrastruktur • Zertifizierungen (DGE, etc.) • Schulungsräume <p><i>Kanäle:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestellsystem der Gemeinschaftsverpflegung (z. B. über App) • Öffentlichkeitsarbeit • Lieferanten*innen <p><i>Schlüsselpartnerschaften:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zuständige Verwaltungsbereiche • Kommunale Unternehmen • Betriebe der lokalen Ernährungswirtschaft • Soziale Träger • Vereine, Stiftungen und Verbände 	<p><i>Kostenstruktur:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Immobilie mit Produktionsküche und Schulungsräumen (Miete/Kauf) • Bestellsystem • Logistik • Laufende Betriebskosten (Personal, Energie, etc.) • Öffentlichkeitsarbeit <p><i>Einnahmequellen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Verkauf von Gemeinschaftsverpflegung • Teilnahmegebühren bei Angeboten der Ernährungsbildung • Teilnahmegebühren bei Weiterbildungsangeboten für Fachkräfte

Beim Wertversprechen einer *Ernährungsmeisterei* handelt es sich um die Produktion und Lieferung von frisch zubereitenden Mittagessen und Snacks mit möglichst hohem Anteil bio-regionaler Bestandteile. Dieses Angebot richtet sich an Bildungseinrichtungen unter kommunaler Trägerschaft, soziale Träger und deren Einrichtungen, ortsansässige Betriebe ohne Kantine sowie die

gesamte Stadtgesellschaft in Form eines kommunalen Mittagstisch. Der Vorteil der Produktion der Gemeinschaftsverpflegung im kommunalen Unternehmen liegt darin, dass die Umsetzung der politischen Ziele hinsichtlich gesunder und nachhaltiger Ernährung direkt steuerbar ist und weniger aufwendigen Ausschreibungsverfahren unterliegt. Darüber hinaus können Kita-Kinder, Schüler*innen, Eltern, Gäste, Personal und Einrichtungen stärker in den Prozess der Speiseplangestaltung eingebunden werden. So können Akzente in der *Ernährungsbildung* gesetzt und gesundheitliche Aspekte berücksichtigt werden. Konkrete Umsetzungsbeispiele hierfür sind digitale Bestell- und Bewertungssysteme, aber auch klassische Elemente wie ein Veranstaltungsprogramm zu gesunder und nachhaltiger Ernährung (beispielsweise Exkursionen zu Lieferbetrieben aus Landwirtschaft und Verarbeitung, Koch- und Backkurse etc.). Durch die Produktion von *Gemeinschaftsverpflegung* in der *kommunalen Ernährungsmeisterei* kann eine Kommune sowohl eine unabhängige und damit belastbare tägliche Versorgung der Einrichtungen vor Ort sicherstellen und gleichzeitig kommunale Ziele wie Nachhaltigkeit und Gesundheit verfolgen.

Die Wertschöpfung findet in einer Produktionsküche vor Ort in Form der Herstellung eines nachhaltigen und gesunden Speisenangebots nach DGE-Kriterien statt (mit möglichst hohem Anteil bio-regionaler Bestandteile). Hierfür werden Fachkräfte benötigt, die Expertise im Bereich der nachhaltigen Gemeinschaftsverpflegung mitbringen. Diese Expertise soll im Zuge der nachhaltigkeitsbezogenen Aus- und Weiterbildungen von Fachkräften vor Ort auf- und ausgebaut werden. Ein wichtiger Anreiz für potenzielle Fachkräfte und Auszubildende, Teil des Personals der *Ernährungsmeisterei* zu werden, ist neben der zukunftsorientierten Nachhaltigkeitsausrichtung auch die faire Entlohnung: Als Mitarbeiter*innen eines kommunalen Unternehmens unterliegen ihre Anstellungen dem Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes (TVöD VKA). Darüber hinaus soll die enge Kooperation mit den belieferten Bildungseinrichtungen genutzt werden, um junge Menschen aktiv in die Produktion einzubinden und so für einen Beruf in der lokalen Ernährungswirtschaft zu begeistern.

Die Wertbindung besteht aus der Kostenstruktur und den verschiedenen Einnahmequellen. Die Haupteinnahmequelle einer *kommunalen Ernährungsmeisterei* ist die Produktion, Lieferung und der Verkauf von Mittagessen und Snacks an Bildungseinrichtungen, soziale Einrichtungen, lokale Unternehmen und über den „kommunalen Mittagstisch“ an die Bürger*innen. Weitere Einnahmequellen ergeben sich über kostenpflichtige Veranstaltungs-, Informations- und Weiterbildungsangebote im Bereich der *Ernährungsbildung* sowie im Bereich der *Fachkräfteförderung*. Die Betriebskosten wiederum liegen insbesondere im Bereich der Anmietung/dem Kauf einer geeigneten Produktionsküche mit

Schulungsräumen, eines Bestellsystems, der Öffentlichkeitsarbeit, der Logistik sowie der laufenden Betriebskosten für Personal, Energie und Rohstoffe. Indem eine Kommune eigene Räumlichkeiten zu günstigen Konditionen zur Verfügung stellt und ihr Know-how in operativen Bereichen aus anderen kommunalen Unternehmen und Eigenbetrieben einbringt, können Kosten eingespart werden.

Über das Geschäftsmodell der *kommunalen Ernährungsmeisterei* kann eine Kommune gleichzeitig die Herausforderungen in den Handlungsfeldern der *Gemeinschaftsverpflegung*, der *Ernährungsbildung* und der *Fachkräfteförderung* im Bereich der lokalen Ernährungswirtschaft steuerbar machen. Steuerbar machen heißt in diesem Zusammenhang, die Verantwortung für diese Themen nicht nach außen zu delegieren, sondern mit eigenen Zielen vor Ort zu verfolgen und damit sowohl die Ökonomie als auch die Resilienz auf lokaler Ebene zu fördern.

5 Fazit und Ausblick

Das in diesem Beitrag konzipierte Geschäftsmodell eines kommunalen Unternehmens in Form einer *Kommunalen Ernährungsmeisterei* ist zum jetzigen Zeitpunkt vor allem eine Vision, die auf den breiten Projekterfahrungen aus dem BMBF-geförderten KERNiG-Projekt basiert (Schanz et al. 2020; Sipple und Schanz 2023). Um das Konzept umzusetzen, müssen Stakeholder*innen aus der Stadtgesellschaft (lokale Verwaltung, -Politik, -Wirtschaft und -Zivilgesellschaft) überzeugt und aktiviert werden, sich für die Realisierung einzusetzen. Hierfür benötigt es einer engen Kooperation mit diesen lokalen Akteur*innen und deren Bereitschaft, die Verantwortung für die Umsetzung eines solchen Projekts zu übernehmen (sog. „ownership“). Dies sollte zudem evaluativ begleitet werden, um möglichst viele Erkenntnisse und Übertragbarkeiten aus der Umsetzung festzuhalten (Luederitz et al. 2017).

Im Zuge der Gründung einer *Kommunalen Ernährungsmeisterei* haben die Kommunen zunächst die jeweiligen kommunalverfassungsrechtlichen Vorgaben zu beachten und die jeweilige Tätigkeit hinsichtlich ihrer rechtlichen Zulässigkeit zu prüfen (Gödeke und Jördening 2018). So sollte u. a. geprüft werden, ob vor Ort im Bereich der Gemeinschaftsverpflegung tatsächlich kein ausreichendes, preiswertes, dauerhaft gesichertes und flächendeckendes Angebot durch private Anbieter*innen besteht (Henneke 2009; Neu 2009). Darüber muss geprüft und sichergestellt werden, dass das kommunale Unternehmen mit seinem Geschäftsmodell den langfristigen Entwicklungszielen der Kommune entspricht (Schwartzing 2021) und in einem angemessenen Verhältnis zur Leistungsfähigkeit dieser steht (Henneke und Ritgen 2021). Zudem müssen betriebswirtschaftliche Aspekte einer

Kommunalen Ernährungsmeisterei im Detail geprüft werden. Dies betrifft sowohl mögliche einmalige Investitionen in den Erwerb und/oder Umbau von Gebäuden, betriebliche Investitionen (wie den Erwerb von Küchenausstattung, Fahrzeugen, etc.) als auch laufende Betriebskosten (wie Miet- und Energiekosten, Personalkosten, etc.). Hierbei sind insbesondere mögliche Förderungen aus den Programmen der Stadt- und Regionalentwicklung sowie weitere Investitionsprogramme der Bundesländer (in Baden-Württemberg z. B. Investitionsprogramm Ganztagesbetreuung, EFRE/RegioWIN) oder auf Ebene der EU (z. B. LEADER) zu berücksichtigen.

Einer Umsetzung des hier beschriebenen Konzepts einer *Kommunalen Ernährungsmeisterei* stehen sicher zunächst hohe organisatorische und finanzielle Hürden gegenüber. Dementgegen kann auf funktionierende (Teil-)Umsetzungen ähnlicher Art in der Praxis verwiesen werden. Hierzu zählt das erwähnte Beispiel des EAD Darmstadt (Stadt Darmstadt 2020) und das House of Food in Kopenhagen (Smith et al. 2016; Hansen et al. 2020). Die Umsetzung des hier vorgestellten Konzeptes wäre ein echter „Leuchtturm“ für die erfolgreiche und langfristige Integration der Förderung lokaler, nachhaltiger Ernährung über die kommunale Bildungs- und Wirtschaftspolitik.

Literatur

- Ansmann, Moritz, Julia Kastrup, und Werner Kuhlmeier (Hrsg.). 2023. *Berufliche Handlungskompetenz für nachhaltige Entwicklung: Die Modellversuche in Lebensmittelhandwerk und -industrie*. Leverkusen: Verlag Barbara Budrich.
- Bartel, Caroline A., und Raghu Garud. 2009. The Role of Narratives in Sustaining Organizational Innovation. *Organization Science* 20 (1): 107–117. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0372>.
- Bauer, Hartmut. 2012. Von der Privatisierung zur Rekommunalisierung: einführende Problemskizze. *KWI-Schriften* (6): 11–31.
- Blank, Steve, und Bob Dorf. 2017. *Das Handbuch für Startups*. Beijing, Cambridge, Farnham, Köln, Sebastopol, Tokyo: O'Reilly.
- Bocken, N.M.P., S. W. Short, P. Rana, und S. Evans. 2014. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production* 65:42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>.
- Bocken, Nancy, und Yuliya Snihur. 2020. Lean Startup and the business model: Experimenting for novelty and impact. *Long Range Planning* 53 (4): 101953. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101953>.
- Bödeker, Wulf. 2011. Handlungsspielräume für eine gesunde Schulverpflegung – Rahmenbedingungen, Rechtsformen von Schulverpflegungsangeboten und umsatzsteuerliche Behandlung. Hrsg. v. Serviceagentur „Ganztägig lernen“ NRW und Institut für soziale Arbeit e. V. Abgerufen am 30. Dezember 2023. <https://www.ganztag-nrw.de/fileadmin/>

[Dateien/Materialien/Recht/Handlungsspielrumeufr_eine_gesunde__Schulverpflegung_Version_5.pdf](#)

- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend). 2021a. Investitionsprogramm soll bis Ende 2022 verlängert werden. Abgerufen am 02. Juli 2023. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/investitionsprogramm-soll-bis-ende-2022-verlaengert-werden-190130>.
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend). 2021b. Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung für ab 2026 beschlossen. Abgerufen am 02. Juli 2023. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/rechtsanspruch-auf-ganztagsbetreuung-fuer-ab-2026-beschlossen-178826>.
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend). 2021c. Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung für Grundschulkinder: Infopapier zum Ganztagsfinanzierungsgesetz. Abgerufen am 02. Juli 2023. <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/178828/9a452321374467c357304d5399b2480e/ganztagsfinanzierungsgesetz-infopapier-data.pdf>.
- Casadesus-Masanell, Ramon, und Joan E. Ricart. 2011. How to Design a Winning Business Model. *Harvard Business Review* (89): 100–107.
- Curtis, Steven Kane. 2021. Business model patterns in the sharing economy. *Sustainable Production and Consumption* 27:1650–1671. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.04.009>.
- DGE (Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V.). 2022a. Nachhaltige Ernährung. <https://www.dge.de/ernaehrungspraxis/nachhaltige-ernaehrung/>.
- DGE (Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V.). 2022b. Vollwertig essen und trinken nach den 10 Regeln der DGE. Abgerufen am 02. Juli 2023. <https://www.dge.de/gesundede-ernaehrung/dge-ernaehrungsempfehlungen/10-regeln/>.
- DEHOGA (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband). 2019. Branchenbericht: DEHOGA-Konjunkturumfrage Herbst 2019. Abgerufen am 02. Juli 2023. https://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Startseite/04_Zahlen___Fakten/07_Zahlenspiegel___Branchenberichte/Branchenbericht/DEHOGA-Branchenbericht_Herbst_2019.pdf.
- Doganova, Liliana, und Marie Eyquem-Renault. 2009. What do business models do? *Research Policy* 38 (10): 1559–1570. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.08.002>.
- Donner, Mechthild, und Hugo de Vries. 2021. How to innovate business models for a circular bio-economy? *Business Strategy and the Environment* 30 (4): 1932–1947.
- Erhart, Anja, und Corinna Neuthard. 2021. Hessisch Bio für die Großküche. *Ihr Weg zu mehr bio-regionalen Produkten in der hessischen Gemeinschaftsverpflegung*. Hrsg. v. FiBL Deutschland e. V. Abgerufen am 30. Dezember 2023. <https://www.fibl.org/fileadmin/documents/shop/1223-bio-in-grosskuechen-hessen.pdf>
- Franz, Martin. 2020. Treffpunkt Gaststätte – warum sich Kommunen stärker um ihre Kneipen und Restaurants kümmern sollten. *Standort* 44 (2): 93–98. <https://doi.org/10.1007/s00548-020-00635-0>.
- Fülles, Melanie, Rainer Roehl, Carola Strassner, Andreas Hermann, und Jenny Teufel. 2017. Mehr Bio in Kommunen. Ein Praxisleitfaden des Netzwerks deutscher Biostädte. Abgerufen am 30. Dezember 2023. https://www.biostaedte.de/images/pdf/leitfaden_V4_verlinkt.pdf
- Göbel, Christine, Marie-Louise Scheiper, Silke Friedrich, Petra Teitscheid, Holger Rohn, Melanie Speck, und Nina Langen. 2017. Entwicklung eines Leitbilds zur „Nachhaltigkeit in der Außer-Haus-Gastronomie“. In *Innovation in der Nachhaltigkeitsforschung: Ein Beitrag zur Umsetzung der UNO Nachhaltigkeitsziele*, Hrsg. Walter Leal Filho, 1–21. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

- Gödeke, Sönke, und Sebastian Jördening. 2018. Möglichkeiten und Grenzen innovativer Geschäftsmodelle kommunaler Energieversorgungsunternehmen. *Recht der Energiewirtschaft* 18 (3): 109–114. <https://doi.org/10.1515/rde-2018-180302>.
- Grunau, Philipp, Markus Janser, Marie-Christine Laible, Florian Lehmer und Britta Matthes, et al. 2020. Covid-19-Pandemie und Klimawandel als Beschleuniger des Strukturwandels: Fachkräftesicherung in Zeiten von Digitalisierung und Defossilisierung. Stellungnahme des IAB zur Anhörung beim Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung am 8. Oktober 2020. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (IAB-Stellungnahme, 11/2020). Online verfügbar unter Abgerufen am 29. Juni 2023. <https://www.econstor.eu/handle/10419/234308>.
- Haggège, Meyer, und Anne-Lorène Vernay. 2020. Story-making as a method for business modelling. *Business Process Management Journal* 26 (1): 59–79. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2017-0363>.
- Hansen, Mette Weinreich, Stine Rosenlund Hansen, Johan Kristensen Dal, und Niels Heine Kristensen. 2020. Taste, education, and commensality in Copenhagen food schools. *Food and Foodways* 28 (3): 174–194. <https://doi.org/10.1080/07409710.2020.1783817>.
- Hassel, Anne. 2019. Leitfaden „Schüler kochen für Schüler“. Hrsg. v. Landeszentrum für Ernährung Baden-Württemberg. Abgerufen am 30. Dezember 2019. https://landeszentrum-bw.de/site/machsmahl/get/documents_E-1298775401/MLR.Ernaehrung/I-Landeszentrum/4.vernetzen/Kita-und%20Schulverpflegung/Infobrosch%C3%BCren%20und%20Materialien/Leitfaden%20Sch%C3%BCler%20kochen%20f%C3%BCr%20Sch%C3%BCler.pdf
- Hein, Dorothea. 2019. Von der Schulbank an den Herd: Schüler kochen für Schüler. Abgerufen am 29.06.2023. <https://landeszentrum-bw.de/Lde/Startseite/wissen/von-der-schulbank-an-den-herd-schueler-kochen-fuer-schueler>.
- Hennchen, Benjamin. 2019. Knowing the kitchen: Applying practice theory to issues of food waste in the food service sector. *Journal of Cleaner Production* 225:675–683. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.293>.
- Hennchen, Benjamin. 2021. What is enough on a plate? Professionals’ practices of providing an “adequate portion” in the food service sector. *Food and Foodways* 1–23. <https://doi.org/10.1080/07409710.2021.1984610>.
- Hennchen, Benjamin, und Michael Pregernig. 2020. Organizing Joint Practices in Urban Food Initiatives—A Comparative Analysis of Gardening, Cooking and Eating Together. *Sustainability* 12 (11): 4457. <https://doi.org/10.3390/su12114457>.
- Henneke, Hans-Günter. 2009. Die Daseinsvorsorge in Deutschland – Begriff, historische Entwicklung, rechtliche Grundlagen und Organisation. In *Die Daseinsvorsorge im Spannungsfeld von europäischem Wettbewerb und Gemeinwohl*, Hrsg. Andreas Krautscheid, 17–37: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Henneke, Hans-Günter, und Klaus Ritgen. 2021. *Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung in Deutschland*. München: C.H.Beck.
- Hickmann, Helen, Lydia Malin, und Dirk Werner. 2021. Fachkräfteengpässe in Unternehmen – Fachkräftemangel und Nachwuchsqualifizierung im Handwerk. *Hickmann Gutachten*.
- Jäger, Steffen. 2016. *Die Kinder kommen! Kommunale Kinderbetreuung vor neuen Herausforderungen: Gemeindetag Baden-Württemberg*.
- Jansen, Catherina. 2019. *Essen an Schulen zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Erwartungen an Schulverpflegung in Anbetracht von Erfahrungen aus der Praxis*. Weinheim: Beltz.

- Jansen, Catherin, Anette Buyken, Julia Depa, und Anja Kroke. 2020. Ernährung in der Schule: Zwischen administrativen Zuständigkeiten und strukturellen Rahmenbedingungen. *Ernahrungs Umschau* 67 (1): 18–25. <https://doi.org/10.4455/eu.2020.007>.
- Janson, Matthias. 2022. Beschäftigtenschwund in Gastro- und Hotelbranche. <https://de.statista.com/infografik/26827/beschaeftigte-im-bereich-gastronomie-und-hotellerie/>.
- KBH Madhus. 2023. We are Copenhagen House of Food. Abgerufen am 30.06.2023. <https://kbh-madhus.webflow.io/english/aboutus>.
- Kirst, Ev, Daniel J. Lang, Harald Heinrichs, und Jule Plawitzki. 2019. Kommunalspezifische Nachhaltigkeitssteuerung: Erfahrungen und Empfehlungen. *GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society* 28 (2): 151–159. <https://doi.org/10.14512/gaia.28.2.14>.
- Kopatz, Michael. 2021. *Wirtschaft ist mehr!: Wachstumsstrategien für nachhaltige Geschäftsmodelle in der Region. Das Buch zur »Wirtschaftsförderung 4.0«*. München: Oekom Verlag.
- Küblböck, Stefan, und Marcel Standar. 2016. Fachkräftemangel im Gastgewerbe. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft* 8 (2): 285–317. <https://doi.org/10.1515/tw-2016-0021>.
- Kunze, Stefanie, und Arne Offermanns. 2016. *Mythos Businessplan: Vom blinden Glauben an ein einzelnes Instrument und möglichen Alternativen*: Gabler.
- Li, Feng. 2020. The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation* 92-93:102012. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>.
- Libbe, Jens, Stefanie Hanke, und Maic Verbücheln. 2011. Rekommunalisierung. Eine Bestandsaufnahme. 1864–2853.
- Lüdeke-Freund, Florian, Stefan Gold, und Nancy M. P. Bocken. 2019. A Review and Typology of Circular Economy Business Model Patterns. *Journal of Industrial Ecology* 23 (1): 36–61. <https://doi.org/10.1111/jiec.12763>.
- Luederitz, Christopher, Niko Schöpke, Arnim Wiek, Daniel J. Lang und Matthias Bergmann, et al. 2017. Learning through evaluation – A tentative evaluative scheme for sustainability transition experiments. *Journal of Cleaner Production* 169:61–76. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.005>.
- Magretta, Joan. 2002. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review* 80 (5): 86–92.
- Massa, Lorenzo, Christopher L. Tucci, und Allan Afuah. 2017. A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals* 11 (1): 73–104. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>.
- Neu, Claudia. 2009. Daseinsvorsorge – eine Einführung. In *Daseinsvorsorge: Eine gesellschaftswissenschaftliche Annäherung*, Hrsg. Claudia Neu, 9–19. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Nölle, Marie. 2016. Nachhaltigkeitsbezogene Weiterbildungen im Berufsfeld Ernährung und Hauswirtschaft – ein Überblick zu Angebot und Bedarf. *Haushalt in Bildung und Forschung* 5 (1): 19–20. <https://doi.org/10.3224/hibifo.v5i1.22278>.
- Osterwalder, Alexander, und Yves Pigneur. 2011. *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Pfefferle, Holger, Stephane Hagsphil, und Kerstin Clausen. 2021. Gemeinschaftsverpflegung in Deutschland: Stellenwert und Strukturen. *Ernahrungs Umschau* (8): M470–M483.

- Preußer, Christian. 2018. Apetito erwägt Klage gegen die Stadt Freiburg. Abgerufen am 02.07.2023. <https://www.food-service.de/maerkte/news/schuelessen-apetito-erwaegt-klage-gegen-die-stadt-freiburg-41281>.
- Redman, Aaron, und Arnim Wiek. 2021. Competencies for Advancing Transformations Towards Sustainability. *Frontiers in Education* 6:484. <https://doi.org/10.3389/educ.2021.785163>.
- Richardson, James. 2008. The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic Change* 17 (5-6): 133–144. <https://doi.org/10.1002/jsc.821>.
- Ritter, Martin, und Heiner Schanz. 2019. The sharing economy: A comprehensive business model framework. *Journal of Cleaner Production* 213:320–331. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.154>.
- Röber, Manfred. 2018. Rekommunalisierung. In *Handbuch Staat*, Hrsg. Rüdiger Voigt, 1193–1201. Wiesbaden: Vieweg.
- Sass, Enrico. 2019. Was ein Arbeitgeber neben dem Gehalt fördern sollte. In *Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung: Was erwarten Arbeitnehmer?*, Hrsg. Enrico Sass, 39–50. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schanz, Heiner, Michael Pregernig, Jana Baldy, David Sipple, und Sylvia Kruse. 2020. Kommunen gestalten Ernährung: neue Handlungsfelder nachhaltiger Stadtentwicklung. DStGB Dokumentation, 2020, Nr. 153. Deutscher Städte- und Gemeindebund, Berlin. <https://doi.org/10.6094/UNIFR/154838>
- Schanz, Heiner, und David Sipple. 2023. Ernährung als Aufgabe der kommunalen Daseinsvorsorge? In *Nachhaltige Gestaltung von lokalen Ernährungssystemen durch Kommunalpolitik und -verwaltung*, Hrsg. David Sipple, Arnim Wiek und Heiner Schanz: Springer.
- Schröder, Sophia, Arnim Wiek, Steffen Farny, und Philip Luthardt. 2022. Toward holistic corporate sustainability—Developing employees’ action competence for sustainability in small and medium-sized enterprises through training. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.3210>.
- Schütz, Anna. 2016. Das Mittagessen in der Ganztagschule—eine schultheoretische Auseinandersetzung mit dem Setting. In *Essen im Erziehungs- und Bildungsalltag*, Hrsg. Vicki Täubig, 169–189. Weinheim: Beltz Juventa.
- Schütz, Anna, und Vicki Täubig. 2020. Mittagessen. In *Handbuch Ganztagsbildung*, 2. Aufl., Hrsg. Petra Bollweg, 1033–1043. Wiesbaden: Springer VS.
- Schwarting, Gunnar. 2021. Rekommunalisierung – Privatisierung im Rückspiegel. In *Brennpunkte der Kommunalpolitik in Deutschland*, 275–294. Brennpunkte der Kommunalpolitik in Deutschland. Baden-Baden: Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783748920939-275>.
- Sipple, David, und Arnim Wiek. 2023. Kommunale Instrumente zur Stärkung der nachhaltigen Ernährungswirtschaft. Hg. v. Universität Freiburg. Institut für Umweltsozialwissenschaften und Geographie. <https://doi.org/10.6094/UNIFR/235345>
- Sipple, David, und Heiner Schanz. 2021. Hebelpunkte lokaler Ökonomien. Der Betriebsrückgang im lokalen Lebensmittelhandwerk aus systemischer Perspektive. *Raumforschung und Raumordnung | Spatial Research and Planning* 79 (1): 58–72. <https://doi.org/10.14512/rur.33>.
- Sipple, David, und Heiner Schanz. 2023. Hebelpunkte der Kommunalpolitik und -verwaltung zur nachhaltigen Gestaltung lokaler Ernährungssysteme. In *Nachhaltige Ge-*

- staltung von lokalen Ernährungssystemen durch Kommunalpolitik und -verwaltung*, Hrsg. David Sipple, Arnim Wiek und Heiner Schanz: Springer.
- Smith, Julie, Gunilla Andersson, Robin Gourlay, Sandra Karner, Bent Egberg Mikkelsen und Roberta Sonnino, et al. 2016. Balancing competing policy demands: the case of sustainable public sector food procurement. *Journal of Cleaner Production* 112:249–256. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.07.065>.
- Stadt Darmstadt. 2020. Seit fünf Jahren versorgt der EAD Kindergärten und Schulen mit warmem Mittagessen. Abgerufen am 02.07.2023. <https://www.darmstadt.de/nachrichten/darmstadt-aktuell/news/seit-fuenf-jahren-versorgt-der-ead-kindergaerten-und-schulen-mit-warmem-mittagessen>.
- Steinmeier, Fara, und Julia Kastrup. 2022. Aus- und Weiterbildung in der Gemeinschaftsverpflegung – eine Bestandsaufnahme zu und Analyse von Angeboten und deren Nachfrage. *Haushalt in Bildung und Forschung* 11 (3): 79–95. <https://doi.org/10.3224/hibifo.v11i3.06>.
- Strittmatter, Kai. 2021. Wie ein Vorbild für Europa pleite ging. *Süddeutsche Zeitung*, 1. Juni.
- Tecklenburg, Ernestine, Ulrike Arens-Azevêdo, Heike Papenheim-Tockhorn, Lara Belke, und Stephanie Klein. 2019. Studie zu Kosten- und Preisstrukturen in der Schulverpflegung (KuPS). *Abschlussbericht*, Hrsg. v. Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V. (DGE). Abgerufen am 30. Dezember 2019. <https://www.dge.de/fileadmin/dok/dge/projekte/KuPS-Studie-Abschlussbericht.pdf>
- Teece, David J. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* 43 (2-3): 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.
- Tillack, Désirée, und Lorenz Hornbostel. 2023. Kommunale Resilienz als Innovationsmotor und Garant künftiger Daseinsvorsorge. In *Resilienz: Leben – Räume – Technik*, Hrsg. Volker Wittpahl, 83–98: Springer Vieweg, Berlin, Heidelberg.
- van Werven, Ruben, Onno Bouwmeester, und Joep P. Cornelissen. 2019. Pitching a business idea to investors: How new venture founders use micro-level rhetoric to achieve narrative plausibility and resonance. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship* 37 (3).
- Verband Kommunaler Unternehmen e. V. (VKU). 2017a. Die Antworten kommunaler Unternehmen auf Fragen der Lebensqualität. Umwelt, Naturschutz, Verbraucherschutz, Landwirtschaft. Abgerufen am 30. Dezember 2023. https://www.vku.de/fileadmin/user_upload/Verbandsseite/Positionen/Allgemein/170213_VKU-Position_LebensqualitNt.pdf
- Verband Kommunaler Unternehmen e. V. (VKU). 2017b. Regional. Verlässlich. Nachhaltig. Der grundsätzliche Wert kommunaler Unternehmen auf den Punkt gebracht. Abgerufen am 30. Dezember 2023. https://www.vku.de/fileadmin/user_upload/Verbandsseite/Positionen/Allgemein/170621_VKU-Position_Leistungsbilanz_Kommunale.pdf
- Wagner, Daniela. 2015. Gastronomie und Culinary Tourism. In *Forschungsfeld Gastronomie: Grundlagen – Einstellungen – Konsumenten*, Hrsg. Klaus-Peter Fritz und Daniela Wagner, 87–98. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Waskow, Frank, und Linda Niepagenkemper. 2020. Ausschreibungen zur Beschaffung abfallarmer, nachhaltiger Schulverpflegung. In *Studie zu den Ergebnissen der bundesweiten Befragungen von Schulträgern und Verpflegungsanbietern und Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung von Schulverpflegung*, Hrsg. v. Verbraucherzent-

- rale NRW. Abgerufen am 30. Dezember 2023. https://refowas.de/images/VZNRW/Befragungsergebnisse_Ausschreibung_Schulverpflegung.pdf
- Wiek, Arnim, David Sipple, Sebastian Pomm, Michael Krumböck, und Hans-Jörg Henle. 2023. Integration von Instrumenten der Kommunalpolitik und -verwaltung zur nachhaltigen Entwicklung der lokalen Ernährungswirtschaft: Beispiele aus Leipzig und Leutkirch. In *Nachhaltige Gestaltung von lokalen Ernährungssystemen durch Kommunalpolitik und -verwaltung*, Hrsg. David Sipple, Arnim Wiek und Heiner Schanz: Springer.
- Wirtz, Bernd W. 2020. Implementation of Business Models. In *Business Model Management*, Hrsg. Wirtz und Torregrosa, 207–216. [S.l.]: Springer International Publishing.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

