

# Gemeinschaftsverpflegung im Wandel: Eine ressourcenbasierte Perspektive auf den Aufbau regionaler Wertschöpfungsketten

Lauterbach J.<sup>1</sup>, Haack M.<sup>1</sup> & Häring A.M.<sup>1</sup>

*Keywords: materielle und immaterielle Ressourcen, Gemeinschaftsverpflegung, Risiko*

## Abstract

*Demand for local food products in canteens increases. However, economic risk for producers and processors hinders the development of value chains in communal catering (CC). This study explores preconditions for sharing economic risk between different value chain actors. We identify tangible and intangible resources at the CC and value chain levels for successful risk-sharing and the development of economically viable solutions for all value chain actors.*

## Einleitung und Zielsetzung

Der gesellschaftliche Wunsch nach Regionalisierung des Speiseangebots und dem Einsatz biologischer Zutaten in der Gemeinschaftsverpflegung (GV) hat in den letzten Jahren zugenommen. Die Nachfrage nach bio-regionalen Produkten gilt als wichtiger Hebel zur Stärkung der regionalen Wirtschaft und zur Förderung einer nachhaltigen Verpflegung. Beim Aufbau neuer regionaler Wertschöpfungsketten (WSK) sind Cateringunternehmen durch bestehende Lieferbeziehungen mit Lebensmittelgroßhändlern in einer starken Verhandlungsposition gegenüber neuen, kleineren Lieferanten (Cox 2001). Regionale Erzeuger und Verarbeiter tragen häufig das Risiko beim Aufbau neuer Kooperationen, was die Entwicklung neuer Wertschöpfungsketten (WSK) hemmen kann (Gassler und Roetzschke 2022).

Das Beispiel des Aufbaus einer WSK des Produktes Weiderindfleisch für die GV in der Modellregion Berlin-Brandenburg zeigte, dass die Ganztierverwertung (GTV) in der GV sowie eine Erhöhung der Bestellmengen durch die Kantinen in Verbindung mit einem veränderten Lieferrhythmus eine Risikoteilung der Wirtschaftsakteure ermöglicht (vgl. Einreichung Haack et al. 2024). Dieser Beitrag untersucht mit Hilfe des ressourcenbasierten Ansatzes (Barney 1991), welche materiellen und immateriellen Ressourcen in den Betrieben der GV sowie in der gesamten Wertschöpfungskette vorhanden sein müssen, um das Risiko im Aufbau der WSK auf die verschiedenen Akteure verteilen zu können.

## Methoden

Es wurden 33 Expert\*inneninterviews und 5 Workshops mit Vertreter\*innen aus Landwirtschaft, Verarbeitung und der Betriebsgastronomie durchgeführt und durch Protokolle und wörtliche Transkripte dokumentiert. Die Interviews wurden mit einer strukturierenden Inhaltsanalyse in MAXQDA ausgewertet.

---

<sup>1</sup> Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde, Schickler Straße 5, 16225, Eberswalde, Deutschland; Kontakt: [josephine.lauterbach@hnee.de](mailto:josephine.lauterbach@hnee.de)

## Ergebnisse und Diskussion

Wichtige **materielle Ressourcen auf Ebene der GV**, welche die GTV, mit einer Erhöhung der Bestellmengen in Verbindung mit einem veränderten Lieferrhythmus ermöglichen, sind hohe Lagerkapazitäten und eine gute personelle Ausstattung, die die Grundvoraussetzung für die regionale Lieferbeziehung sind. Darüber hinaus ist ein flexibles Warenwirtschaftssystem förderlich, das eine flexiblere Einkaufsplanung ermöglicht.

Als wichtige **immaterielle Ressource auf Ebene der GV** erwies sich die Heterogenität der Geschäftsfelder der einzelnen Gastronomiebetriebe. Unternehmen, die z.B. neben dem Kantinenbetrieb externen Cateringservice anbieten, konnten gut mit der Verwertung ganzer Rinder umgehen. Aber auch ein größeres Unternehmen mit verschiedenen Standorten, die unterschiedliche Zielgruppen bedienen, konnte die verschiedenen Teilstücke gut verwerten.

Wichtig für die Risikoteilung waren aber auch **immaterielle Ressourcen auf Ebene der gesamten Wertschöpfungskette**. Hierfür zählen das Verständnis für die Herausforderungen verschiedener Wirtschaftsakteure und das Vertrauen untereinander. Diese wurde durch einen regelmäßigen Austausch zwischen Verarbeiter und Cateringunternehmen, Betriebsexkursionen in den Verarbeitungs- und landwirtschaftlichen Betrieben und Transparenz zu Preisen und erforderlichen Mindestbestellmengen gefördert. Auch die Betriebsstruktur der GV-Unternehmen hatten einen Einfluss auf die immateriellen Ressourcen der WSK: Eine große Eigenständigkeit der Küchenchef\*innen in der Einkaufs- und Speiseplanung wirkte sich positiv auf die Bestellungen aus. In Unternehmen mit flachen Hierarchien waren die Küchenchef\*innen außerdem direkt an Exkursionen zum landwirtschaftlichen Betrieb beteiligt. Dies förderte z.B. das Verständnis für unterschiedliche Fleischqualitäten und das Vertrauen in die artgerechte Haltung der Rinder. Dies wirkte sich positiv auf die Mitarbeitermotivation, aber auch auf die Bestellmengen aus.

## Schlussfolgerung

Neben materiellen Ressourcen sind immaterielle Ressourcen sowohl auf einzelbetrieblicher als auch auf überbetrieblicher Ebene wichtig, um Risiken in der WSK so zu verteilen, dass wirtschaftlich tragfähige Lösungen für alle Beteiligten der Wertschöpfungskette gefunden werden können.

## Danksagung

Dieser Beitrag entstand im Projekt "WertWeideVerbund" (FKZ: 03WIR0806A). Gefördert vom BMBF im Programm "WIR! Wandel durch Innovation in der Region"

## Literatur

- Barney, Jay (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management* 17 (1). DOI: 10.1177/014920639101700108.
- Cox, Andrew (2001): Understanding Buyer and Supplier Power: A Framework for Procurement and Supply Competence. In: *Journal of Supply Chain Management* 37 (1), S. 8–15. DOI: 10.1111/j.1745-493X.2001.tb00094.x.
- Gassler, Brigitte; Roetzschke, Laura (2022): Strategien zum Umgang mit pandemie-bedingten Unsicherheiten und Nachfrageschocks in regionalen Wertschöpfungsketten. Hg. v. Schriftreihe der Rentenbank (38). Online verfügbar unter <https://tinylink.net/igQP3>, zuletzt geprüft am 25.09.2023.