

Thema: Zero Waste

**Zero Waste - eine geeignete Strategie für die Gastronomie? Am
Fallbeispiel vom Restaurant FREA, Berlin.**

Bachelorthesis

Studiengang Ökotrophologie

Zur Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Science

Vorgelegt von

Maya Lato

Matrikelnr.: [REDACTED]

Hamburg

am 27.02.2020

-
1. Gutachter: Prof. Dr. Christoph Wegmann, [REDACTED]
[REDACTED]
 2. Gutachter: Jasmin Martin, [REDACTED]
[REDACTED]

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
1.1	Problemstellung	3
1.2	Ziel der Forschung	4
1.3	Forschungsmethoden	4
1.4	Struktur der Forschungsarbeit	5
2	Lebensmittelverluste- und Abfälle entlang der Wertschöpfungskette	5
3	Außer-Haus-Verpflegung	7
3.1	Einteilung der Außer-Haus-Verpflegung	7
3.2	Handlungsfeld der AHV	7
3.3	Entstehung von Lebensmittelabfällen in der AHV	9
3.4	Abfallvermeidung in der AHV	10
3.4.1	Zuordnung Lebensmittelabfälle	10
3.4.2	Maßnahmen zur Abfallvermeidung in der AHV	10
3.5	Politische Maßnahmen	12
3.6	Zivilgesellschaftliche Initiativen	12
4	Zero Waste	13
4.1	Kreislaufwirtschaft	13
4.2	Zero Waste Definition	14
4.3	Zero Waste Prinzipien	14
4.4	Grenzen des Konzepts	18
4.5	Anwendungsbereiche	18
6.1	Unternehmensleitbild	22
6.2	FREA´s Zero Waste Praktiken	23
6.2.1	Rohware	24
6.2.2	Beschaffungslogistik	24
6.2.3	Menügestaltung	25
6.2.4	Inventur	26
6.2.5	Lebensmittelverarbeitung- und Produktion	26
6.2.6	Resteverwaltung	28
6.2.7	Kompostiermaschine	28
6.2.8	Servietten und Handtücher	29
6.2.9	Pfandsystem für Speisen außer Haus	29
6.2.10	Einrichtung	29
6.3	FREA´s Zero Waste Herausforderungen	30

7.1 Nachhaltigkeitsdimensionen der Außer-Haus-Verpflegung	32
7.2 Nachhaltigkeitsbewertung FREA	33
7.2.1 Ökonomie	34
7.2.2 Ökologie	41
7.2.3 Soziales	47
8 Methodenkritik	52
9 Fazit	53
Literaturverzeichnis	56
Abbildungsverzeichnis	63
Anhang	64
Anhang 1 Experteninterview	64
Anhang 2: Tabelle Datenauswertung Ökonomie	70
Anhang 3: Tabelle Soziales	71
Anhang 4: Formeln	72

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Laut FAO, der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen, geht rund ein Drittel der für den menschlichen Verzehr produzierten Lebensmittel weltweit verloren oder wird verschwendet. Dies entspricht etwa 1,3 Milliarden Tonnen pro Jahr (FAO 2011). Zugleich steigt seit 2015 wieder die Zahl der hungernden Menschen weltweit. Im Jahr 2018 leiden 821,6 Millionen Menschen unter Hunger und über 2 Milliarden Menschen haben keinen regelmäßigen Zugang zu sicherer, nahrhafter und ausreichender Nahrung (FAO 2019).

Dieses globale Problem der Lebensmittelabfälle ist auf ein stetiges Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstum, eine schnelle Urbanisierung und den steigenden Lebensstandard der Bevölkerung zurückzuführen, welches das Abfallaufkommen von Lebensmitteln in der Welt erheblich beschleunigt hat. Folgen dieser Lebensmittelverschwendung haben ökologische, ethische, soziale sowie ökonomische Dimensionen.

Lebensmittelabfälle- und Verluste die vermeidbar oder teilweise vermeidbar sind, beanspruchen natürliche Ressourcen und verbrauchen diese in hohem Maße. Dies hat enorme negative Auswirkungen auf die Umwelt: Die Erzeugung und Verarbeitung der nicht verzehrten Lebensmittel verbraucht Energie und Wasser, erhöht den Druck auf den Boden, beeinträchtigt die Biodiversität und verursacht CO₂-Emissionen, die den Klimawandel weiter vorantreiben.

Angesichts der weltweiten Hungersnot, Unterernährung und Armut ist es unter ethischen und sozialen Aspekten nicht vertretbar, Lebensmittel trotz ihrer unbedenklichen Verzehrbarkeit, wegzuworfen. Darüber hinaus entstehen durch die Entsorgung der Lebensmittelabfälle beträchtliche Folgekosten.

Um dem Problem der Lebensmittelverschwendung zu begegnen, wurden in den letzten Jahren unterschiedliche Maßnahmen, Initiativen und Konzepte zur Abfallvermeidung diskutiert. Eines dieser Konzepte ist "Zero Waste" also "Null Abfall".

Unternehmen setzen sich ebenfalls die Wertschätzung von Lebensmitteln und die Vermeidung von Lebensmittelverschwendung als zentrales Ziel. Dieses Umdenken macht sich auch als Trend in der Gastronomie bemerkbar. Das erste Restaurant, das sich zum

Ziel gesetzt hat, keinen Müll zu produzieren, war 2015 „Silo“ in Brighton. Cafés und Restaurant auf der ganzen Welt folgten in den Jahren danach dem Beispiel aus England. Ein Wegbereiter für die Bewegung in Deutschland ist FREA in Berlin - das erste vegane Zero Waste Restaurant der Welt.

Inwieweit sich das ganzheitlich nachhaltige Konzept von FREAs Zero Waste Restaurant eignet, um dem Abfallproblem und der Lebensmittelverschwendung in der Gastronomie zu begegnen, findet in dieser wissenschaftlichen Arbeit Betrachtung.

1.2 Ziel der Forschung

Ziel der Arbeit ist es, die derzeit angewandten Praktiken von FREA, dem ersten veganen Zero Waste Restaurant der Welt, zusammenzutragen und mithilfe von definierten Kriterien zu beurteilen, ob dieses Konzept eine nachhaltige und zukunftsweisende Strategie für die Gastronomie ist. Dies wird anhand von quantitativen Kriterien der Nachhaltigkeit gemessen, indem ökonomische, ökologische und soziale Aspekte beleuchtet werden. Schwachstellen des Konzepts sollen identifiziert und Vorschläge abgeleitet werden. Ziel der Arbeit ist nicht nur einen Mehrwert für andere Unternehmen zu leisten, sondern für die Nachhaltigkeit im Allgemeinen.

1.3 Forschungsmethoden

Diese wissenschaftliche Arbeit basiert auf empirischer Forschung. Das Hauptziel der Forschung, ist die Analyse des Restaurantkonzepts von FREA unter Anbetracht der Nachhaltigkeitsaspekte. Da FREA ein Einzelfall darstellt, ist die qualitative Methode besonders geeignet.

Die Hauptinformationsquelle ist ein teilstandardisiertes Experteninterview mit dem Gründer David Suchy. Qualitative Interviews erheben keine quantitativen Daten, sondern Texte. Dies eignet sich, um die Zero Waste Praktiken des Restaurants zu beschreiben. Da David Suchy eine besondere Expertise im Bereich Zero Waste im Kontext der Gastronomie aufweist, können neue Erkenntnisse mithilfe eines Experteninterviews gewonnen werden. Hier fand eine schriftliche Befragung, mithilfe eine

Weitere Beobachtungen und Analysen, die ich als Mitarbeiterin des Restaurants machen konnte, dienen als zusätzliche Informationsquellen. Es wurden außerdem Daten aus Büchern und dem Internet gesammelt.

Durch die Zusammenarbeit mit FREA können weiterhin betriebsinterne quantitative Daten zur Bewertung der Nachhaltigkeit und Unternehmensstrategie genutzt werden.

1.4 Struktur der Forschungsarbeit

Unter Anbetracht der Zielsetzung vorliegender Bachelorthesis lässt sich die folgende Forschungsfrage definieren: "Stellt das Zero Waste Konzept eine geeignete Strategie für die Gastronomie dar?"

Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage wird im ersten Teil der Arbeit die Abfallproblematik thematisiert. Im Zuge dessen werden die Begriffe Lebensmittelverluste- und Abfälle definiert, um anschließend deren Entstehung, entlang der Wertschöpfungskette von Lebensmitteln, aufzuzeigen. Im Folgenden wird ein Bereich der Wertschöpfungskette, die Außer-Haus-Verpflegung, als Handlungsfeld identifiziert und das Problem der Lebensmittelabfälle in Restaurants genauer betrachtet. Dabei werden die Gründe für das Abfallaufkommen benannt und Maßnahmen zur Abfallvermeidung beschrieben. Im Anschluss daran, wird das Konzept Zero Waste, aufbauend auf der Kreislaufwirtschaft, als Lösungsansatz vorgestellt.

Der zweite Teil der Arbeit beginnt mit der Methodik der qualitativen Datenerhebung und die der Nachhaltigkeitsbewertung. Anschließend wird das Fallbeispiel FREA vorgestellt, die Zero Waste Praktiken beschrieben und deren Herausforderungen aufgezeigt.

Im letzten Teil wird das Konzept von FREA weiter herausgearbeitet und die Umsetzung der Nachhaltigkeit unter Berücksichtigung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten untersucht und diskutiert. Dabei werden Erfolge aufgezeigt, Schwächen des Konzepts beleuchtet und Verbesserungsvorschläge abgeleitet.

Dem folgt eine Methodenkritik und ein zusammenfassendes Fazit, das die Forschungsfrage beantwortet.

2 Lebensmittelverluste- und Abfälle entlang der Wertschöpfungskette

Entlang der gesamten Wertschöpfungskette von Lebensmitteln fallen Lebensmittelverluste - und Abfälle von lebensmitteltauglichen Produkten an. Lebensmittelverluste und Lebensmittelabfälle müssen hier zunächst unterschiedlich definiert werden: „Lebensmittelverluste“ sind die Verluste von genießbaren Lebensmitteln überall dort, wo Lebensmittel produziert oder verarbeitet werden.

Sie treten vor allem zu Beginn der Wertschöpfungskette auf. „Lebensmittelabfälle“ fallen hingegen eher am Ende der Versorgungskette, im Handel, in der Gastronomie und beim Konsumenten an (FAO 2011, S.2).

Darstellung der prozentualen Anteile der Lebensmittelabfälle nach Bereichen der Wertschöpfungskette für Lebensmittel 2015 in Deutschland. Die Mittelwerte sind aufgetragen in t/a

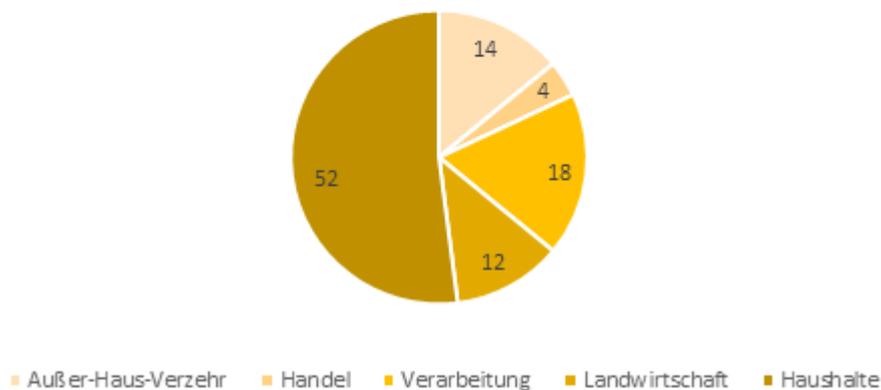


Abbildung 1: prozentuale Anteile der Lebensmittelabfälle eigene Darstellung in Anlehnung an (Schmidt/Schneider/Leverenz 2019, S.15).

Entlang der Wertschöpfungskette entstehen Lebensmittelverluste- und Abfälle in der Landwirtschaft, der Lebensmittelverarbeitung, dem Handel, dem Außer-Haus-Verzehr und in den privaten Haushalten. Laut Berechnungen der Universität Stuttgart für das Jahr 2015, betrug die Gesamtabfallmenge der Lebensmittelabfälle in Deutschland fast 11,9 Millionen Tonnen Frischmasse. Die Primärproduktion verzeichnet einen Anteil von 12 Prozent (1,36 Mio. Tonnen), die Verarbeitung von 18 Prozent (2,17 Mio. Tonnen), der Handel von 4 Prozent (0,49 Mio. Tonnen) und die Außer-Haus-Verpflegung von 14 Prozent (1,69 Mio. Tonnen). Der Großteil der Lebensmittelabfälle entsteht mit 52 Prozent (6,14 Mio. Tonnen) in den privaten Haushalten, dies entspricht jährlich etwa 75 Kilogramm pro Kopf (vgl. Schmidt/Schneider/Leverenz 2019, S.13 f.).

Problematisch ist hier vor allem, dass über alle Sektoren hinweg nach den vorliegenden Hochrechnungen etwa die Hälfte der Abfälle theoretisch vermeidbar wäre. Die Lebensmittel somit zum Zeitpunkt ihrer Entsorgung noch uneingeschränkt genießbar sind oder die bei rechtzeitigem Verzehr genießbar gewesen wären. Jede dieser Produkte, die „umsonst“ produziert wurden, ist mit einem spezifischen und je nach Produkt unterschiedlich hohen Klimafußabdruck verbunden.

Dies beginnt bei den Treibhausgasemissionen, die bei der Düngung frei werden, über den Transport, die Lagerung, die Kühlung, die Weiterverarbeitung bis hin zur Entsorgung (WWF 2015, S.8).

3 Außer-Haus-Verpflegung

3.1 Einteilung der Außer-Haus-Verpflegung

Beim Außer-Haus-Verzehr wird ein Gastgewerbe mit dem Kerngeschäft der Verpflegung, der Außer-Haus-Verpflegung (AHV), auch Gastronomie genannt. Die Außer-Haus-Verpflegung lässt sich in zwei Bereiche unterteilen.

Zum einen in die Individualverpflegung (Individualgastronomie) bei der die Speisen für Einzelpersonen individuell zubereitet werden. Die Individualverpflegung beinhaltet unter anderem Betriebstypen wie Restaurants, Bars und Cafés sowie Restaurantketten, Take-Away und Fast Food der Systemgastronomie. Event-Catering, Party-Service und Mahlzeitendienste.

Der zweite Bereich ist die Gemeinschaftsverpflegung (Gemeinschaftsgastronomie), bei dem Speisen und Getränke für definierte Personengruppen in bestimmten Lebenssituationen zubereitet werden. Die Gemeinschaftsverpflegung wird in drei weitere Kategorien unterteilt: Pflege (Verpflegung in Krankenhäusern, Alten- und Pflegeheimen, Kliniken usw.), Business (Betriebsrestaurants, Casinos, Cafés usw.) und Bildung (Mensen und Küchen von Hochschulen, Kitas, Ganztageschulen usw.) (vgl. Strassner 2012, S.7 f.).

3.2 Handlungsfeld der AHV

Der Außer-Haus-Markt ist nach dem Lebensmitteleinzelhandel der zweitwichtigste Absatzkanal für die Ernährungsindustrie (UAW 2017, S.9). Seine wirtschaftliche Bedeutung spiegelt sich in den hohen Konsumausgaben von insgesamt 80,6 Milliarden € wider. Der größte Anteil der Ausgaben, mit insgesamt 31,3 Milliarden €, werden dabei in der Bediengastronomie und in Hotelrestaurants getätigt (vgl. BVE 2019, S.19). Dies entspricht etwa 39 Prozent des Gesamtanteils. Die AHV ist dadurch einer ständigen Konfrontation mit Nachfrage- und Konsumgewohnheiten der Verbraucher ausgesetzt. (vgl. WWF 2015, S.101).

Nach einer Untersuchung des Umweltbundesamtes werden im Außer-Haus-Verzehr (AHV) jährlich 70,5 Kilogramm Lebensmittel pro Bundesbürger konsumiert. Davon werden jedoch nur 46,9 Kilogramm verzehrt und 23,6 Kilogramm gehen verloren. Somit landen über ein Drittel (33,5Prozent) der Lebensmittel im Abfall. Der AHV verzeichnet damit signifikant höhere prozentuale Lebensmittelverluste als die Haushalte mit 16,6Prozent (vgl. Jepsen et al. 2014 S.62-65). Inner-Haus-Verzehr (IHV), also im häuslichen Konsum, betragen die konsumierten Mengen pro Kopf und Jahr 456,7 Kilogramm, was einer Abfallmenge von 75,8 Kilogramm entspricht.

Durch den AHV von Lebensmitteln werden pro Kopf und Jahr 415 Kilogramm Treibhausgase emittiert, rund 2,5 Kubikmeter Wasser verbraucht und für die Erzeugung der Lebensmittel rund 750 Quadratmeter landwirtschaftliche Fläche belegt. Verglichen mit dem IHV verursacht der AHV damit etwas weniger als ein Fünftel der Treibhausgasemissionen des IHV, obwohl die verzehrten Lebensmittelmengen im AHV nur bei etwas weniger als einem Sechstel des IHV liegen. Somit sind die Umweltauswirkungen pro Kilogramm verzehrtem Lebensmittel im AHV deutlich höher als im IHV (vgl. ebd., S.92).

Der Außer-Haus-Markt verursacht nicht nur eine wachsende ökologische Belastung, er verursacht auch hohe Kosten durch seine Lebensmittelabfälle. Ein Liter Lebensmittelabfall kostet entlang der gesamten Wertschöpfungskette ca. zwei Euro. Dieser Betrag setzt sich aus verschiedenen Kostenarten zusammen: dem Personal- und Arbeitsaufwand bei der Produktion, dem Energieverbrauch durch Lagerung, der Vor- und Zubereitung sowie der Entsorgung der LM Abfälle (Sammeln, Transportieren, Lagern und Kühlen der Abfälle) (vgl. UAW 2017, S. 13).

Gleichzeitig haben Betriebe der Außer-Haus-Verpflegung in der gesamten Wertschöpfungskette das größte Potenzial zur Vermeidung von Lebensmittelabfällen (vgl. ebd., S.6). Auf der Basis von Abfallmessungen und -analysen des Vereins United Against Waste e.V. (UAW) konnten Einsparpotenziale von 30-50Prozent erreicht werden. Dabei erfordern viele Maßnahmen gegen Lebensmittelabfälle nur geringe oder gar keine Investitionen und können unmittelbar in den Arbeitsablauf integriert werden (vgl. ebd., S.14).

Aufgrund dieser Faktoren wurde der Sektor der Außer-Haus-Verpflegung, in der öffentlichen Diskussion der Lebensmittelverschwendung, als wichtiges Handlungsfeld identifiziert. Durch die Verringerung von Lebensmittelabfällen können Unternehmen in der AHV dauerhaft wirtschaftlicher agieren und gleichzeitig einen wesentlichen Beitrag zum

Umwelt- und Klimaschutz und einer nachhaltigeren Ernährungswirtschaft leisten (vgl. ebd., S.14).

3.3 Entstehung von Lebensmittelabfällen in der AHV

In Betrieben der AHV können Lebensmittelabfälle bei der Lagerung, Zubereitung und Portionierung von Lebensmitteln sowie durch Tellerreste der Gäste entstehen. Abhängig von den Strukturen und individuellen Gegebenheiten in den Einrichtungen, entscheidet die Betriebsart- und Form, das Ausgabesystem und die Kundenstruktur inwieweit eine bedarfsgerechte Planung möglich ist und determiniert somit ebenfalls das Aufkommen von Lebensmittelabfällen. An Folgenden "Orten" der betrieblichen Prozesse können Lebensmittelabfälle entstehen (UAW 2017, S.12):

- Beim Einkauf von Lebensmitteln und der Speisenplanung durch
 - Fehlbestellung,
 - unansehnliche Ware,
 - falsche Verpackung,
 - Unterbrechung Kühlkette,
 - nicht verzehrfähige Ware.

- Bei der Verarbeitung, Zubereitung, Lagerung, Portionierung bis hin zur Entsorgung durch
 - Abgelaufene Mindesthaltbarkeit,
 - Überschüsse bei der Produktion und ihre häufige Nichtweiterverarbeitung,
 - zu große Mengen in der Ausgabetheke,
 - nicht verzehrfähige Ware.

- Beim Verbraucherverhalten durch
 - Nichtverzehr aus Geschmacksgründen,
 - Entscheidung für zu große Portionen,
 - Wahl des falschen Angebots.

Lebensmittelabfälle können weiterhin aufgrund von rechtlichen Aspekten bei der Verarbeitung der Speisen durch HACCP-Konzepte, Hygienerichtlinien und Rückstellproben entstehen.

3.4 Abfallvermeidung in der AHV

3.4.1 Zuordnung Lebensmittelabfälle

Bei Lebensmittelabfällen wird grundsätzlich zwischen vermeidbaren, teilweise vermeidbaren und nicht vermeidbaren Abfällen differenziert (UAW 2017, S. 11):

Vermeidbare Abfälle sind zum Zeitpunkt ihrer Entsorgung und bei rechtzeitiger Verwendung noch uneingeschränkt genießbar. Hierzu zählen Kochüberschüsse, Brot, unförmiges Obst und Gemüse sowie Lebensmittel, bei denen das Mindesthaltbarkeitsdatum (MHD) überschritten ist.

Teilweise vermeidbare Abfälle entstehen beispielsweise aufgrund verschiedener Gewohnheiten und Verarbeitungsprozesse. So ist etwa ein Teil der Zubereitungsabfälle vermeidbar. Brokkolistrünke oder Spargelschalen können beispielsweise für die Herstellung von Suppen und Soßen verwendet werden.

Unvermeidbare Lebensmittelabfälle werden üblicherweise im Zuge der Speisenzubereitung entfernt. Dies beinhaltet im Wesentlichen nicht essbare Bestandteile (z.B. Nussschalen, Knochen oder bestimmte Schalen), aber auch Essbares (z. B. Kartoffelschalen).

Relevant für Vermeidungs- bzw. Verringerungsmaßnahmen sind die vermeidbaren Lebensmittelabfälle.

3.4.2 Maßnahmen zur Abfallvermeidung in der AHV

Umsetzungen von Maßnahmen zur Lebensmittelabfallvermeidung in der Gastronomie, können folgendermaßen beschrieben werden (vgl. Schranzhofer et al. 2015, S.39-41):

Die Grundlage für eine erfolgreiche Abfallvermeidung, kann mithilfe des **Managementberichtswesen** (Reporting) geschaffen werden. Es beinhaltet eine (regelmäßige) quantitative Erfassung der Abfälle durch Datengewinnung, -dokumentation und -aufbereitung sowie die Zurverfügungstellung der Ergebnisse in gesondert zusammengefassten Berichten. Dies gibt dem Management einen Überblick über die Zusammensetzung und Quantität der tägliche anfallenden Abfallmengen und hilft Maßnahmen zu steuern.

In Ergänzung zum Managementberichtsweesen können personelle **Anreizsysteme** geschaffen werden, um die Umsetzung der Maßnahmen eines effizienten Wirtschaftens zu unterstützen.

Das Bewusstsein für die Thematik kann im Betrieb durch **Schulungen des Personals** und ein unkompliziertes **Feedbacksystem** (über Qualität und Menge) für die Köche, erhöht werden, um so eine Verminderung der Lebensmittelabfälle bei der Zubereitung der Speisen zu bewirken.

Präventive Maßnahmen, um Lebensmittelabfälle durch Lagerreste zu vermeiden, sind **reduzierte Menükarten**, eine flexible **Menüplanung** und der **Einkauf unter Einbeziehung der Haltbarkeiten**. Durch die tägliche Überprüfung der Lagerhaltung und Vorausplanung von benötigten Lebensmitteln, kann das Verderben von Lebensmitteln verhindert werden. Hierzu zählt auch eine **Anpassung der Portionsgrößen** z.B. durch das Angebot von kleinen Portionen. Falls regelmäßig viele Speisereste auf den Tellern der Gäste zurückbleiben, sollte eine Optimierung der Portionsgrößen unter Berücksichtigung der Essgewohnheiten der Gäste stattfinden.

Werden **Lebensmittel getrennt gekocht**, können bei einer Überproduktion, nicht ausgegebene Speisen wiederverwertet werden. Dies vereinfacht eine **gezielte Resteverwertung** z.B. für Suppen oder Eintöpfe.

Das **Buffetmanagement** ist von besonderer Bedeutung, da hier große Mengen an Lebensmittelabfällen anfallen. Empfehlungen sind die Bezeichnung der Speisen, die Verwendung von kleineren oder teilbaren Gebinden und einer bedarfsgerechten Nachfüllung der Behälter. Das Buffet sollte durch Mitarbeiter betreut werden, diese können Auskunft über Gerichte geben und mit der Küche in Verbindung bleiben falls etwas ausgeht. Statt essbaren Dekors sollten alternative Dekorationsmethoden verwendet werden.

Zuletzt sollte den Gästen aktiv angeboten werden, nicht konsumiertes Essen mit nach Hause zu nehmen z.B. durch **Mitnahmeboxen**. Auch das **Bereitstellen der "Reste" für Mitarbeiter** kann Lebensmittelabfälle reduzieren.

3.5 Politische Maßnahmen

Das Ziel 12.3 der Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen fordert, „bis 2030 die weltweite Nahrungsmittelverschwendung pro Kopf auf Einzelhandels- und Verbraucherebene zu halbieren und die entlang der Produktions- und Lieferkette entstehenden Nahrungsmittelverluste einschließlich Nachernteverlusten zu verringern“.
(U.N 2015, S. 28).

Mit der Verpflichtung Deutschlands, die Sustainable Development Goals im Rahmen der Agenda 2030 umzusetzen, starteten Maßnahmen gegen Lebensmittelabfälle. Seit 2012 informiert das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) mit der Initiative „Zu gut für die Tonne! Für mehr Lebensmittelwertschätzung“ Verbraucherinnen und Verbraucher über den Wert von Lebensmitteln, die Ursachen der Lebensmittelverschwendung und Möglichkeiten, diese zu reduzieren (BMEL 2019, S.9).

Im Februar 2019 wurde ebenfalls eine "Nationale Strategie zur Verringerung von Lebensmittelabfällen" der Bundesregierung beschlossen. Die Zentralen Handlungsfelder umfassen zunächst den politischen Rahmen mit der Bildung verschiedener Gremien für die zukünftige Zusammenarbeit und die Prozessoptimierung in der Wirtschaft, um bestehende Unternehmensprozesse zu verbessern. Weitere Handlungsfelder sind die Verhaltensänderung bei allen Akteuren durch die Bekanntmachung der Vorteile einer Reduzierung von Lebensmittelverschwendung sowie der Nutzung von Potenzialen der Forschung und Digitalisierung, um Lösungen zu finden (BMEL 2019, S.12-15).

3.6 Zivilgesellschaftliche Initiativen

Zahlreiche Vereine und Organisationen tragen dazu bei, dass Lebensmittel, die noch für den Verzehr geeignet sind, jedoch nicht mehr marktgängig sind, weiterverwendet werden. Dabei versorgen sie Menschen über Spendensysteme, Internetplattformen oder fairTeiler mit Lebensmitteln, die sonst im Müll gelandet wären, informieren über die Lebensmittelverschwendung und schaffen so beim Verbraucher aktiv Bewusstsein, Sensibilität und mehr Wertschätzung im Umgang mit Lebensmitteln (vgl. Waskow 2018, S.12). Beispiele sind hier die „Tafeln“, die sozial und wirtschaftlich Benachteiligte versorgen. „Foodsharing“ bietet eine Internetplattform, „Sharingstationen“ zur Weitergabe von Lebensmitteln und „Too good to Go“ ermöglicht für einen kleinen Betrag übrige gebliebene Speisen aus Restaurants, Bistros und Bäckereien per App zu bestellen. Weitere Beispiele

sind Slow Food Deutschland e. V., die Verbraucherzentralen oder der Deutsche Landfrauenverband (vgl. BMEL 2019, S.10). Organisationen, die Menschen für das weltweite Hungerproblem und den Umgang mit Lebensmitteln sensibilisieren wollen, sind z.B. Aktion gegen den Hunger, die Welthungerhilfe oder Brot für die Welt.

4 Zero Waste

Ein umfassender Lösungsansatz, um Abfälle zu reduzieren oder ganz zu vermeiden, ist das Konzept Zero Waste. Es beinhaltet eine Philosophie, eine Strategie und eine Reihe praktischer Werkzeuge, die sich auf die Abfallvermeidung konzentrieren und die Neugestaltung der Lebenszyklen von Ressourcen fördern, so dass alle Produkte wiederverwendet werden. Durch einen verantwortungsbewussten Umgang mit Ressourcen, Wertstoffen, Produkten und der Umwelt soll so der Zielzustand, eine Welt ohne Abfall, erreicht werden.

Zero Waste basiert auf der grundlegenden Idee einer Kreislaufwirtschaft. Die Strömung kann als Zielzustand betrachtet werden, der mithilfe verschiedener Ansätze der Kreislaufwirtschaft erreicht werden soll.

4.1 Kreislaufwirtschaft

Die aktuelle Wirtschafts- und Konsumweise ist zum größten Teil nach einem linearen Prinzip aufgebaut: Im ersten Schritt werden Ressourcen gewonnen, anschließend verarbeitet, verwendet und letztendlich zum Großteil als Abfall entsorgt. In der Regel endet der Lebenszyklus der Materialien, indem die Abfälle durch Müllverbrennung oder Deponierung entsorgt werden. Eine solche Linearwirtschaft funktioniert jedoch nur, wenn bei unendlicher Nachfrage die Ressourcen unbegrenzt verfügbar sind. Angesichts der begrenzten erneuerbaren und nachwachsenden Rohstoffe, bei einer stetig steigenden globalen Nachfrage, ist eine strikte lineare Wirtschaftsweise mit vielen Herausforderungen konfrontiert (vgl. Wilts 2016, S.7).

Eine Alternative, um diese klassische Linearwirtschaft aufzubrechen und so den Ressourcenverbrauch zu reduzieren, ist die international anerkannte „drei R“- Politik: reduce, reuse, recycle. Reduce beinhaltet den Bedarf und/oder Verbrauch von Rohstoffen, Materialien und Produkten zu reduzieren. Reuse bedeutet Wiederverwertung und recycle heißt Stoffe erneut einem Lebenszyklus zuführen. Diese Ansätze unterstützen ein alternatives Konzept zum linearen Wirtschaftsmodell, die Kreislaufwirtschaft (vgl. EEA 2015, S.9). In diesem System werden Abfälle zu jedem Zeitpunkt als Stoffe mit Wert betrachtet. Dabei soll der Wert einmal verwendeter Ressourcen und Materialien so lange

wie möglich erhalten bleiben, so häufig wie möglich wiederverwendet und so wenig Abfall wie möglich erzeugt werden. Da der Abfallvermeidung eine übergeordnete Rolle zukommt, wird im Idealfall erst gar kein Abfall erzeugt (vgl. Wilts 2016, S.7).

4.2 Zero Waste Definition

Die globale Zero Waste Bewegung vereint sehr unterschiedliche Aspekte, die von der Reduzierung der zu deponierenden Restmüllmengen bis zum umfassend abfallvermeidenden Produktdesign reichen (vgl. Wilts 2016, S.8).

Um globale Standards für die Entwicklung von Zero Waste zu etablieren, wurde 2002 die Zero Waste International Alliance (ZWIA) gegründet. Die überarbeitete aktuelle Definition der ZWIA lautet:

“Zero Waste ist die Erhaltung aller Ressourcen durch verantwortungsbewusste Produktion, Verbrauch, Wiederverwendung- und Verwertung von Produkten, Verpackungen und Materialien ohne Verbrennung und ohne Einleitungen in Land, Wasser oder Luft, die die Umwelt oder die menschliche Gesundheit gefährden (ZWIA 2018)” (eigene Übersetzung).

4.3 Zero Waste Prinzipien



Abbildung 2: Zero Waste Hierarchy (ZWIA 2018)

Die ZWIA konkretisiert ihre Definition und vertieft die 3R's (Reduce, Reuse, Recycle), mithilfe einer Zero Waste Hierarchie. Die Hierarchie beschreibt Richtlinien und Strategien zur Unterstützung des Zero Waste Systems, vom höchsten und besten bis zum niedrigsten Materialverbrauch. Die Zero Waste Hierarchie soll die Politik, Aktivität und Investitionen an der Spitze der Hierarchie fördern und einen Leitfaden für diejenigen bieten, die Systeme

und Produkte entwickeln wollen, die den Zero Waste Zustand näher bringen. Weitere Ziele sind Planungshilfen und eine Möglichkeit zur Bewertung von Lösungsvorschlägen zu bieten. Sie ist so konzipiert, dass sie für alle Zielgruppen, von der Politik über die Industrie bis zum Einzelnen, gleichermaßen gilt und angewendet werden kann.

Hieraus gehen folgende Zero Waste Prinzipien hervor (ZWIA 2018) (eigene Übersetzung):

Rethink/ Redesign (Umdenken/ Neugestaltung):

- Entwicklung und Kauf von Produkten aus wiederverwendeten, recycelten oder nachhaltig geernteten erneuerbaren, ungiftigen Materialien damit sie langlebig, reparierbar, wiederverwendbar, vollständig recycelbar oder kompostierbar und leicht abbaubar sind.
- Umschichtung von Geldmitteln und finanziellen Anreizen zur Unterstützung einer Kreislaufwirtschaft.
- Neue Anreize für den zyklischen Materialeinsatz und abschreckende Maßnahmen zur Verschwendung von Ressourcen schaffen.
- Einen Wandel beim Endverbraucher schaffen vom "Eigentum" an Waren zu "gemeinsamen" Waren und Dienstleistungen zur Befriedigung der Bedürfnisse.
- Unterstützung und Erweiterung von Systemen, bei denen die Produktherstellung den gesamten Lebenszyklus eines Produkts betrachtet und der Zero Waste Hierarchie folgt.
- Identifizierung und Abschaffung von Materialien, die Probleme für geschlossene Kreisläufe verursachen.
- Förderung und Implementierung von Strategien und Systemen zur Stärkung und Unterstützung der lokalen Wirtschaften.
- Überdenken der eigenen Einkaufsbedürfnisse und Alternativen zum Produktbesitz.
- Informationsbeschaffung, um eine fundierte Entscheidungsfindung zu ermöglichen.
- Eine Sensibilisierung für und Ablehnung von Systemen, die einen überflüssigen Konsum fördern.

Reduce (reduzieren):

- Verbrauch und den Kauf von verderblichen Lebensmitteln planen, um Entsorgungen aufgrund von Verderb und Nichtverbrauch zu minimieren.
- Implementierung eines nachhaltigen Einkaufs, der soziale und ökologische Belange sowie nach Möglichkeit lokale Märkte unterstützt.
- Minimierung der Menge und Toxizität der verwendeten Materialien.

- Minimierung des ökologischen Fußabdrucks, der für die Nutzung von Produkten und Dienstleistungen erforderlich ist.
- Produkte wählen, die die Nutzungsdauer und die Möglichkeiten einer kontinuierlichen Wiederverwendung maximieren sowie aus Materialien hergestellt sind, die einfach und kontinuierlich recycelt werden können.
- Genießbare Lebensmittel werden für die Verwendung für Menschen und Tiere priorisiert.

Reuse (wiederverwenden):

- Maximierung der Wiederverwendung von Materialien und Produkten.
- Wartung, Reparatur oder Aufarbeitung, um den Wert, den Nutzen und die Funktionalität zu erhalten.
- Wiederaufarbeitung mit zerlegten Teilen; Zerlegen und Aufbewahren von "Ersatzteilen" für die Reparatur und Wartung von noch in Gebrauch befindlichen Produkten.
- Wiederverwendung von Produkten für alternative Nutzungsmöglichkeiten.

Recycle/ Compost (recyclen/ kompostieren):

- Unterstützung und Erweiterung von Systemen, um Materialien in ihrem ursprünglichen Produktkreislauf zu erhalten und den vollen Nutzen der Materialien zu schützen.
- Aufrechterhaltung von Umlenksystemen, die den höchsten und besten Materialeinsatz ermöglichen, einschließlich organischer Stoffe.
- Recyclen und Verwenden von Materialien für einen möglichst hohen Verwendungszweck.
- Entwicklung stabiler lokaler Märkte und der Nutzung von gesammelten Materialien
- Etablierung von Anreizen, für die Schaffung sauberer Kompostströme und das Recycling von Rohstoffen.
- Unterstützung und Erweiterung der Kompostierung möglichst in unmittelbarer Nähe des Erzeugers (Priorisierung zu Hause, vor Ort oder lokale Kompostierung).
- Wenn eine Heim-/Dezentalkompostierung nicht möglich ist oder wenn die lokalen Bedingungen eine anaerobe Vergärung erfordern/ermöglichen, sollte eine industrielle Kompostierung in Betracht gezogen werden.

Material Recovery (Materialrückgewinnung):

- Maximierung der Materialrückgewinnung aus gemischten Abfällen und für Forschungszwecke nach umfassender Abfalltrennung.
- Energiegewinnung durch die Nutzung von Systemen, die bei biologischer Temperatur und biologischem Druck arbeiten (Wenn es die Bedingungen ermöglichen).

Residuals Management (Reststoffverwaltung):

- Untersuchung der verbliebenen Materialien und Verwendung auf der Grundlage dieser Informationen, um die Systeme zu verfeinern, sie zu überdenken, zu reduzieren, wiederzuverwenden und zu recyceln, um weitere Abfälle zu vermeiden.
- Sicherstellung der Minimierung von Auswirkungen durch biologische Stabilisierung von fermentierbaren Materialien.
- Förderung der Erhaltung von Ressourcen und Verhinderung ihrer zerstörerischen Entsorgung.
- Anpassung von Planungssystemen und -infrastrukturen, wenn die Rückstandsentsorgung reduziert wird und sich ihre Zusammensetzung ändert.
- Minimierung der Gasproduktion und -freigabe und Maximierung der Gassammlung.
- Verantwortungsvolle Nutzung der vorhandenen Deponiekapazität und Maximierung ihrer Lebensdauer.
- Eindämmung und Kontrolle toxischer Rückstände für eine verantwortungsvolle Bewirtschaftung.

Unacceptable (inakzeptabel):

- Verzicht auf Unterstützung von Richtlinien und Systemen, die die zerstörerische Entsorgung von organischen Stoffen und/oder die Zerstörung von Wertstoffen fördern.
- Verzicht auf Unterstützung von Energie- und zerstörerischen Entsorgungssystemen, die von der weiteren Produktion von Abfallstoffen abhängig sind.
- Ablehnung der Verbrennung von Abfällen.
- Ablehnung von giftigen Rückständen in Konsumgütern oder Baumaterialien.

4.4 Grenzen des Konzepts

Das Ziel von Zero Waste, dass alle weggeworfenen Materialien zu Ressourcen werden und von anderen genutzt werden können, kann in der Realität nicht umgesetzt werden. Sogar die Theorie widerspricht fundamentalen Gesetzen der Thermodynamik denn gewisse Verluste an Mengen oder Qualität sind praktisch unvermeidbar (vgl. Wilts 2016, S.10).

Eine vollständige Recycling-Gesellschaft würde auch bedeuten, dass alle Produkte, die wir verwenden, recycelte Materialien enthalten. Viele der heutigen Abfälle enthalten jedoch auch gefährliche Stoffe aus der Vergangenheit, welche aus dem Materialkreislauf entfernt werden müssen, um Mensch und Umwelt zu schützen (vgl. Song/Li/Zeng 2014, S. 209).

Da die Materialzusammensetzung vieler Produkte sehr komplex ist, wird das Recycling von Materialien erschwert. Dabei ist auch für das Recycling von Abfällen Energie notwendig: Im Regelfall zwar weniger als für die Herstellung von Primärrohstoffen, trotzdem lassen sich nicht beliebige Mengen an Rohstoffen im Kreis führen, ohne damit in Konflikt mit Klimazielen zu geraten (vgl. UNEP 2013, S.25).

Grundsätzlich wird auch der Wandel zur Kreislaufwirtschaft oder das Ziel Zero Waste nichts an der Notwendigkeit ändern, die Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen insgesamt deutlich zu reduzieren, um eine nachhaltige Entwicklung zu gewährleisten (vgl. Wilts 2016, S.10).

Das primäre Ziel der Abfallfreiheit konzentriert sich eher darauf, wie man die Menschen dazu anleiten kann, ihren Lebensstil und ihre Praktiken zu ändern, um nachhaltige natürliche Kreisläufe nachzuahmen.

4.5 Anwendungsbereiche

Das Konzept wird in verschiedenen Bereichen entwickelt und umgesetzt. Neben der Anwendung in der konventionellen Abfallwirtschaft- und Behandlung wird es in einer Reihe von Ländern (z.B. Südafrika), Provinzen oder Staaten (z.B. Kalifornien) sowie in Städten (San Francisco) als Leitbild genutzt, um Abfälle zu vermeiden (vgl. Song/Li/Zeng 2015, S.303 f.). San Francisco ist eine von vielen Städten weltweit, die das Zero Waste Prinzip auf die kommunale Ebene gehoben hat und eine sogenannte Zero Waste Stadt (regenerative Städte) werden will. So beabsichtigt San Francisco die erste müllfreie Großstadt zu werden. Ebenso wird es von Unternehmen (z.B. Toyota) in der Industrie, Produktion aber auch im Bergbau angewendet, um Materialkreisläufe zu schließen und effizienter zu wirtschaften.

Aufgrund der aktuellen Nachhaltigkeitsdiskussion findet Zero Waste außerdem Anwendung als Lebensstil von Einzelpersonen, die vor allem im Haushalt, auf Plastik und Lebensmittelabfälle verzichten möchten.

Auch in der Gastronomie stellen sich immer mehr Betriebe ihrer Verantwortung, dem großen (Lebensmittel-)Abfallaufkommen der Branche zu begegnen. Ähnlich wie in den Privathaushalten stehen besonders der Verzicht auf Einwegplastik in Form von Strohhalmen, Plastikdeckeln, Rührstäbchen, beschichteten Pappbechern oder Verpackungen aus Plastik oder Styropor für das Essen zum Mitnehmen im Vordergrund der Bemühungen. Einige Betriebe gehen einen Schritt weiter und setzen sich die Abfallvermeidung zum zentralen Ziel ihrer (Nachhaltigkeits-)Strategie und wirtschaften nach dem Zero Waste Prinzip. Der Vorreiter in der Gastronomiebranche ist das Restaurant „Silo“. Als erstes Zero Waste Restaurant der Welt eröffnete es 2015 in Brighton (Großbritannien) und ist mittlerweile nach London umgezogen. Die Idee wurde vom Chefkoch Douglas McMaster zusammen mit dem niederländischen Künstler Joost Bakker in Australien realisiert. Gemeinsam haben sie 2012 das Original Silo in Melbourne als einjähriges Experiment aufgebaut. Als es geschlossen wurde, kehrte McMaster nach Großbritannien zurück, um es in größerem Maßstab wiederzubeleben (vgl. Goldlücke 2019). Daraufhin ist das Silo innerhalb kürzester Zeit zu einem Pionier in der Zero Waste Branche avanciert und hat nur zwei Jahre nach der Eröffnung die prestigeträchtige Auszeichnung des OFM „Observer Food Monthly“ als „Ethischstes Restaurant“ erhalten. Inspiriert vom Silo eröffnen auch in Deutschland immer mehr Zero Waste Restaurants. Eines davon ist FREA, das erste vegane Zero Waste Restaurant der Welt.

5 Methodik

Diese wissenschaftliche Arbeit basiert auf empirischer Forschung. Das Hauptziel der Forschung, ist die Analyse des Restaurantkonzepts von FREA unter Anbetracht der Nachhaltigkeitsaspekte. Da FREA ein Einzelfall darstellt, ist die qualitative Methode besonders geeignet.

Als ehemalige Mitarbeiterin des Restaurants wurden mithilfe der teilnehmenden Beobachtung Daten zu den angewandten Zero Waste Praktiken gesammelt und in Form von Notizen festgehalten. Die teilnehmende Beobachtung diente hier in erster Linie der Exploration des Forschungsgebietes, um Grundwissen zu erlangen.

Aufbauend auf den eigenen Beobachtungen und Analysen, ist die Hauptinformationsquelle ein teilstandardisiertes Experteninterview mit dem Gründer David Suchy. Ein qualitatives

Interview eignet sich hier, da Daten in Form von Text produziert werden, mit denen die Zero Waste Praktiken und das Konzept des Restaurants beschrieben werden können (vgl. Aghamanoukjan/Buber/Meyer 2009, S.417). Da David Suchy eine besondere Expertise im Bereich Zero Waste, im Kontext der Gastronomie aufweist, konnten mithilfe eines Experteninterviews, neue Erkenntnisse in diesem Forschungsgebiet gewonnen werden. Das Experteninterview wurde als schriftliche, teilstandardisierte Befragung durchgeführt. Dabei wurde eine schriftliche Befragung bevorzugt, da mit vergleichsweise geringem organisatorischem und zeitlichem Aufwand, ein großer Umfang an Daten gewonnen werden kann. Bei einer teilstandardisierten Befragung gibt es vorformulierte Fragen, bei der die Reihenfolge der Fragen und die Antwortmöglichkeiten der Interviewten jedoch nicht genau vorgegeben sind. Ein typisches Beispiel für eine teilstandardisierte Befragung ist das leitfadengestützte Interview. Diese Methodik wurde verwendet, da mehrere unterschiedliche Themen behandelt wurden und auch einzelne, genau bestimmbare Informationen erhoben werden sollten. Experteninterviews werden deshalb in der Regel als leitfadengestütztes Interview geführt (vgl. Gläser/Laudel 2010, S.111), für das zunächst ein Leitfaden erstellt wird. Dies beinhaltet die Sammlung, Prüfung, Sortierung und Subsumierung der Fragen. Nach Erstellung des Leitfadens wurden schlussendlich 18 offene Fragen in zwei Themenbereichen, die Zero Waste Praktiken und das Konzept von FREA, ausformuliert. Im Anschluss wurde die schriftliche Befragung durchgeführt und die Antworten hinsichtlich der Beantwortung der Forschungsfrage analysiert. Die aus den Aussagen des Interviews generierten wissenschaftliche Ergebnisse, wurden als Datengrundlage für die Beschreibung der Zero Waste Praktiken sowie des Konzepts und der Unternehmensstrategie verwendet.

Die Methodik der Nachhaltigkeitsbewertung basiert auf der Aufbereitung und Interpretation von quantitativen Daten aus dem Jahr 2019, die von FREA zur Verfügung gestellt wurden. Der betrachtete Zeitraum umfasst neun Monate von März 2019 bis einschließlich Dezember 2019. Für die Bewertung wurde hier in Anpassung an den Untersuchungsgegenstand, entweder der gesamte Betrachtungszeitraum einbezogen, ein Vergleich zwischen März und Dezember vollzogen oder einzig der Monat Dezember betrachtet.

Sowohl Nachhaltigkeitsberichte als auch ein Nachhaltigkeitscontrolling fußen auf Indikatoren, die das Konzept der Nachhaltigkeit für den jeweiligen Kontext operationalisieren, messen und bewerten helfen. Daher wurden die Leitlinien der Nachhaltigkeitsberichterstattung nach GRI – Global Reporting Initiative, als Orientierungshilfe genutzt (GRI 2010). Dabei wurden einzelne Indikatoren aus den drei

Kategorien Ökonomie, Ökologie und Soziales übernommen und mit relevanten branchen- und betriebsspezifischen Kennzahlen kombiniert.

Kennzahlen sind hochverdichtete Messgrößen, die in präziser, konzentrierter und dokumentierter Form als Verhältniszahlen oder absolute Zahlen über einen zahlenmäßig erfassbaren Sachverhalt berichten über Entwicklungen einer Unternehmung informieren und strategische Erfolgsfaktoren bilden (vgl. Groll 1991, S.11). Da eine Fokussierung auf einzelne Kennzahlen jedoch nur eine beschränkte Aussagekraft hat und eine isolierte Betrachtung zu falschen Schlussfolgerungen führen könnte (vgl. Preißler: 2010, S.17), wurden mehrere Kennzahlen verwendet.

Die Auswahl der Kennzahlen umfasst harte Kennzahlen sowie eine weiche Kennzahl. Hier wird zwischen leicht messbaren harten Kennzahlen wie z. B. der Fluktuationsrate und weichen Kennzahlen wie z.B. die Kundenzufriedenheit unterschieden, welche nicht ohne weiteres zu messen sind und es im Regelfall einer Heranziehung von Hilfsmitteln wie z. B. einem Fragebogen oder der Vergabe von Noten bedarf (vgl. KPQM: 2017, S.30).

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung nach GRI ist ein international anerkanntes und zunehmend genutztes Instrument, um Nachhaltigkeitsaktivitäten transparent zu machen ist. Die GRI Standards umfassen drei universelle Standards, welche die Grundlagen, allgemeine Angaben und Managementansätze beinhalten. Aufbauend darauf, gibt es 33 themenspezifische Standards mit 71 Indikatoren, die nach den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit: Ökonomie, Ökologie und Soziales strukturiert sind.

Im Gegensatz zu Kennzahlen sind Indikatoren im engeren Sinne keine über Verdichtung gewonnenen quantitativen Informationen. Sie sind statistisch verwertbare Anzeichen für einen Zustand oder eine Entwicklung (Zustände) (vgl. Duden, Indikator). Sie können somit als Hilfsmittel verwendet werden, um eine nachhaltige Entwicklung zu messen.

Für die Aufbereitung der quantitativen Daten, wurden diese zunächst in einer Excel-Tabelle übersichtlich zusammengefasst. Im Anschluss wurden einige Kennzahlen mithilfe von Formeln berechnet. Eine Liste aller Formeln und Berechnungen, befindet sich im Anhang 4. Für die Diskussion der Daten wurde diese im ersten Schritt dargestellt und deren Relevanz beschrieben. Im Anschluss dessen, wurde bei vorhandener Datenlage, ein Ist-Soll-Vergleich durchgeführt, der eine Einordnung und Bewertung der Daten ermöglichte. Anschließend wurden gegebenenfalls Maßnahmen abgeleitet. Die Datenaufbereitung der

ökonomischen Dimension ist in Anhang 2 zu sehen und die für die soziale Dimension in Anhang 3.

6 Fallbeispiel FREA

“FREA” - gleichbedeutend mit Freya, der nordischen Göttin der Fruchtbarkeit und Liebe, ist das erste vegane Zero Waste Restaurant der Welt. Es wurde im März 2019 von den Gründern David Suchy und Jasmin Martin, zusammen mit dem Küchenchef Halfdan Kluften, in Berlin-Mitte eröffnet.

Die Idee von FREA entwickelte sich bei Suchy während er sein Catering-Unternehmen “Johnny and the Food” betrieb. Begeistert vom Konzept des Zero Waste Pionier Restaurants Silo, reiste er nach England, um dort ein Praktikum im Restaurant zu machen. Zusammen mit dem damaligen Sous-Chef im Silo, Halfdan Kluften, realisierte er das Konzept eines veganen Zero Waste Restaurants in Berlin und gleichzeitig stieg Jasmin Martin, die Lebenspartnerin von Suchy, in das Projekt ein.

Durch ein auffallendes Engagement und einem einzigartigen Konzept wurden sie ein halbes Jahr nach Eröffnung, mit dem “Berliner Meisterköche”-Preis als “Berliner Szenerestaurant 2019” gekürt (vgl. Breitenbach 2019).

6.1 Unternehmensleitbild

Das Restaurant wurde mit der Vision gegründet, ganzheitlich nachhaltig etwas in der Gastronomie zu verändern und dabei Profit zu erwirtschaften. Gleichzeitig soll hierdurch anderen Gastronomen gezeigt werden, dass Nachhaltigkeit auch wirtschaftlich sein kann (vgl. Expertengespräch Suchy).

Um diese Vision zu verwirklichen, liegt der Fokus auf der Vermeidung von (Lebensmittel-)Abfällen und der ausschließlichen Verwendung pflanzlicher Lebensmittel. FREA verzichtet vollständig auf tierische Produkte und verarbeitet saisonale, regionale und ökologisch verantwortlich erzeugte Lebensmittel, um vegane Gerichte zu kreieren, die von höchster Qualität sind. Dabei möchten die Restaurantgründer ihren Kunden die bestmögliche Qualität, für einen angemessenen Preis bieten (vgl. ebd., S.4 f.).

Schalen und Essensreste, die nicht mehr weiterverarbeitet werden können, werden in einer eigenen Kompostiermaschine innerhalb von 24 Stunden verwertet. Der Bodenersatzstoff, der bei diesem Prozess entsteht, wird wieder zurück an die Produzenten gegeben, um den Materialkreislauf zu schließen.

Für FREA beinhaltet ganzheitlich nachhaltig auch, alle Lieferanten- und Absatzwege nachhaltig zu gestalten und ihre Mitarbeiter fair zu entlohnen (vgl. ebd., S.4).

Neben dem Restaurant betreiben die Gründer außerdem ein Catering-Unternehmen und einen Online Shop mit eigenen Produkten, wie Haselnussmus oder Granola. So soll auch im Alltag der Verzicht auf Plastikverpackungen und tierische Produkte vereinfacht werden.

In ihren Workshops, zu den Themen Zero Waste, Nachhaltigkeit und gesunder Ernährung, möchten sie Spaß an der deutschen Küche vermitteln und einen Ort des Austauschs schaffen, der Menschen zusammenzubringt (vgl. FREA 2019).

FREA möchte seinen Kunden die Möglichkeit bieten, jeden Tag etwas Neues über die bestmögliche Zubereitung und Verwendung von pflanzlichen Lebensmitteln zu lernen und ein Bewusstsein zum Umgang mit dem Thema Verschwendung zu erlangen. Hier überzeugt es mit Qualität und Wissen zur Nachhaltigkeit (vgl. ebd.).

6.2 FREA´s Zero Waste Praktiken

Die Grundbausteine von FREAs Zero Waste Praktik umfasst die "5 R's" (vgl. ebd.):

1. Refuse (ablehnen)
2. Reduce (reduzieren)
3. Reuse (wiederverwenden und reparieren)
4. Recycle (zur Wertstoffsammlung geben)
5. Rot (kompostieren)

Aufbauend auf diesen Grundbausteinen werden im Folgenden FREAs derzeit angewandte Praktiken zur Maßnahmenumsetzung ihres Zero Waste Konzepts konkretisiert und mit Beispielen beschrieben.

6.2.1 Rohware

Da FREA vegane Speisen zubereitet werden ausschließlich Rohwaren pflanzlichen Ursprungs bezogen. Das Restaurant bekommt täglich 80 Kilogramm frisches Gemüse und Obst für das Abendgeschäft geliefert, welches komplett verwertet wird.

Um Lebensmittelabfälle zu minimieren oder im besten Fall komplett zu vermeiden, ist die Frische und Qualität der Rohware entscheidend für den Zustand und für die Haltbarkeit der Lebensmittel. So kann bereits mit der richtigen Auswahl von zuverlässigen Produzenten und Lieferanten verhindert werden, dass mangelhafte Ware geliefert wird, die schnell verdirbt oder übermäßig getrimmt werden muss.

Aus diesem Grund bezieht FREA ihr Obst und Gemüse zum Teil über einen Großmarkt, der Markthalle 9, welcher das Restaurant ausschließlich mit regionaler Bioware, größtenteils aus Brandenburg, beliefert (vgl. ebd.). FREA steht aber auch im direkten Kontakt mit regionalen Kleinbauern, von denen es zusätzlich Ware bezieht. Hierzu zählt beispielsweise eine Pilzfarm in Brandenburg oder ein Produzent der Kiwano, eine geschmacklich an Gurke und Honigmelone erinnernde Frucht, an der tschechischen Grenze.

Die Trockenwaren, dazu zählen unter anderem Zucker, Mehl, Buchweizen, Leinsamen oder Sonnenblumenkerne, bezieht FREA von einer biologischen Erzeugergemeinschaft aus Hohenlohe in Bayern. Das Olivenöl stammt aus Spanien und ihren Kaffee bezieht das Restaurant über eine Berliner Rösterei (Flying Roasters), welche als Kollektiv direkten Handel mit Fairtrade & Bio-zertifizierten Kaffeehändlern betreibt (vgl. ebd., S.2).

Seine Säfte (Apfel und Rote Beete) erhält es von einem Bauer aus Brandenburg und die Weine kommen alle aus Europa, mit dem Schwerpunkt auf deutsche und österreichische Weine vgl. ebd., S.2).

Da das Restaurant regionale, saisonale und bio-zertifizierte Lebensmittel verarbeitet, ist die Beschaffung der Rohstoffe mit mehr Aufwand und Kosten verbunden als bei der Verarbeitung von konventionellen Produkten des industriellen Großhandels.

6.2.2 Beschaffungslogistik

FREA legt großen Wert darauf, Vernetzungen mit regionalen Bauern und Lieferanten zu schaffen, Transportwege zu verkürzen und den Materialkreislauf zu schließen. Durch den engen Kontakt mit Bauern und Lieferanten konnten die Gründer ein System hervorbringen,

bei dem alle Lebensmittel in wiederverwendbaren bepfandeten Kisten geliefert werden (vgl. ebd., S.2). So wird die Ware unverpackt geliefert, wodurch bereits jede Menge (Plastik-) Verpackungen gespart werden. Die Trockenware aus Bayern wird in recycelbaren 25 Kilogramm Papiertüten geliefert. Die Aluminiumbehälter, in denen die Kaffeebohnen geliefert werden, sind ebenso wie die Behältnisse für die Flüssigware, wie Olivenöl und Essig, bepfandet.

6.2.3 Menügestaltung

Die Menügestaltung bestimmt die Vielfalt der Gerichte, die Artikelanzahl, das Preisverhältnis sowie die Portionsgröße. Die Menügestaltung beeinflusst auch wie viele Lebensmittelabfälle durch den Verderb bei falscher Lagerung, bei der Zubereitung von Lebensmitteln und durch übrig gelassene Lebensmittelreste auf den Tellern der Gäste, anfallen.

Bei FREA gibt es rein pflanzliche, deutsch-mediterrane Gerichte, die sich saisonal und daher mit der Verfügbarkeit der Lebensmittel ändern. Im Dezember 2019 gab es als Vorspeise Flatbread, Dips & Cracker, Focaccia, Kräuterseitling-Carpaccio und einen Salat der Saison. Die Hauptspeisen sind Pasta-Variationen von Agnolotti (gefüllte Pasta), Gnocchi, Spaghetti und Linguini aus Kohlrabi. An Nachspeisen gibt es Schokoladenmus (aus hausgemachter Schokolade) mit Rote-Beete-Granita, ein Birnensorbet mit karamellisierten Walnüssen und Kiwano mit Zitronensorbet.

Die Grundbausteine des Menüs, wie die handgemachte Pasta, das hausgemachte Sauerteigbrot und die deutsche Kartoffel, bleiben ganzjährig erhalten. Das Menü ändert sich aber monatlich in Abhängigkeit von der Saison (vgl. Suchy 2020, S.2). Hierbei bleiben die Grundbestandteile der Gerichte gleich, jedoch verändern sich einzelne Elemente, wie z.B. die Soße, das Gemüse oder das Topping des Gerichtes. Dies erlaubt dem Team großen Spielraum bei der Entwicklung und Anpassung von Gerichten.

Die Karte ist übersichtlich mit einem exklusiven 3-Gänge-Menü, fünf Vorspeisen, vier Hauptspeisen und 3 Nachspeisen. So kann sichergestellt werden, dass alles was produziert wird, auch konsumiert oder wiederverwendet wird.

Bei der Menügestaltung wurde ein besonderes Augenmerk daraufgelegt, vielseitig einsetzbare Lebensmittel zu verwenden, um das Verderb Potenzial zu reduzieren und möglichst alle Komponenten der Lebensmittel zu verwerten.

Die Küche arbeitet hier eng mit der Bar zusammen, um Lebensmittel weiterzuverwerten und die Speisen und Getränke harmonisch aufeinander abzustimmen. Zitronenschalen, die nicht mehr von der Küche genutzt werden können, kocht das Barpersonal zu einem Sirup ein und macht daraus Limonade. Lebensmittelreste, die bei der Produktion des Birnen Desserts anfallen, können dehydriert werden und als Dekoration, für einen zum Dessert passenden Birnen-Cocktail, genutzt werden.

6.2.4 Inventur

Für die Minimierung von Lebensmittelabfällen ist die sorgfältige Kalkulation und Planung des Einkaufs eine ebenso wichtige Voraussetzung, wie die Menügestaltung und die Zubereitung der Lebensmittel. Das Restaurantmenü liefert eine detaillierte Liste der zu kaufenden Zutaten. Die Haltbarkeitsdauer der verschiedenen Zutaten variiert, was auch die Menge der Bestellung und das Zeitintervall zwischen den einzelnen Bestellungen steuert. Eine sorgfältige Kalkulation senkt die Mehrkosten und vermeidet unnötige Einkäufe, die zu Verderb führen. Des Weiteren bedingt eine angemessene Auswahl an Gerichten auf der Speisekarte eine einfach zu verwaltende Inventurliste mit einer bestimmten Kaufmenge.

Bei der täglichen Inventur wird überprüft, welche Lebensmittel schnell verarbeitet werden müssen. Lebensmittel, die bereits länger liegen und sich nicht mehr für das Menü eignen, werden eingelegt oder fermentiert (vgl. ebd.).

Da FREA täglich frische Lebensmittel geliefert bekommt, die am selben Tag verarbeitet werden, müssen nur wenige Produkte länger gelagert werden. Dieser am täglichen Abendgeschäft orientierte Wareneinkauf, führt dazu, dass keine, oder in seltenen Ausnahmefällen, Lebensmittelabfälle durch Verderb entstehen. Sollte doch einmal etwas verderben, wird es in der Kompostiermaschine verwertet.

Für die Trocken- und Flüssigware bestehen spezifische Lagerbedingungen, die bei richtiger Einhaltung die Frische und den Geschmack der Lebensmittel verlängern. Stabile Temperatur, geeignete Behälter sowie die optimale Vorbehandlung, tragen zu einer längeren Produktlebensdauer bei. Eine gute Schulung der Mitarbeiter über die Aufbewahrensverfahren und -praktiken reduziert vermeidbare Lebensmittelabfälle und deren Mehrkosten.

6.2.5 Lebensmittelverarbeitung- und Produktion

Die Lebensmittelverarbeitung- und Produktion ist ein wichtiger Bereich, um Lebensmittelabfälle zu vermeiden. Da die Lebensmittel zunächst vorverarbeitet, in

Portionen geschnitten oder die nicht verzehrbaren Teile weggeschnitten werden, können hier bei unvorsichtiger Arbeit bereits viele Lebensmittelabfälle anfallen.

Damit die Lebensmittel komplett verwertet werden, wird bei FREA viel Wert daraufgelegt, die Köche für eine bewusste Verarbeitung von Rohstoffen zu sensibilisieren und einen kreativen Einsatz der sonst nicht verwendeten Bestandteile der Lebensmittel zu fördern. Lebensmittelverschnitte, die normalerweise in anderen Küchen weggeworfen werden, können so für Soßen, Fonds oder als Dekoration weiterverwendet werden.

Hierbei ist besonders die Lebensmittelkonservierung durch biologische und physikalische Konservierungsmethoden von Bedeutung. Verfahren wie das Dehydrieren, Einlegen, Fermentieren oder Einkochen von Lebensmitteln, die nicht mehr genutzt werden können, stehen hier im Vordergrund dieser Zero Waste Praktik (vgl. Suchy 2020, S.3).

In der gehobenen Gastronomie wird durch eine exzessive Präsentation und Dekoration der Speisen, bei der nur die ansehnlichen und schmackhaften Bestandteile der Lebensmittel verwendet werden, Lebensmittelverschwendung strukturell prädeterniert. Der Küchenchef, Halfdan Kluften, setzt deshalb auf eine minimalistisch stilvolle Präsentation der Gerichte. Für die Dekoration werden überwiegend die kreativ umfunktionierten Lebensmittelreste verwendet. Beispielsweise werden dann aus den Resten des Sauerteigbrotes, die nicht mehr verwendet werden können, weil sie zu hart geworden sind, Croutons hergestellt, die als Topping für den Salat der Saison dienen.

Um Verpackungsmüll zu vermeiden, wird bei FREA (fast) alles selbst produziert. Aus dem eigenen Sauerteig wird klassisches Sauerteigbrot aber auch Flatbread und Focaccia hergestellt. Für die Hauptgerichte werden hausgemachte Pasta-Variationen hergestellt. Alle Dips und Soßen sowie Sorbets sind ebenfalls hausgemacht und werden täglich frisch zubereitet. Für das Schokoladenmus mahlt das Küchenteam die Kakaobohnen und stellt so eine eigene 85Prozentige Schokolade her. Getränke wie Haselnussmilch, Kombucha und Wasserkefir werden ebenfalls selbst hergestellt.

Um Lebensmittelabfälle durch Reste auf den Tellern der Gäste zu reduzieren, wurde eine ideale Portionsgröße festgelegt. Diese basiert zum einen auf einer optimalen Warenkalkulation, bezieht aber auch die Konsummuster der Gäste ein.

Das Restaurant bewirtschaftet täglich durchschnittlich 100-115 Gäste, was seiner maximalen Auslastung entspricht. Dabei arbeitet FREA mit dem Reservierungstool, OpenTable, das die optimale Auslastung ermöglicht. Es ist somit fast immer komplett ausgebucht und Laufkundschaft wird nur angenommen, wenn die optimale Auslastung

noch nicht erreicht ist. So kann die Küche bei der Vorbereitung der Speisen mit festgelegten Mengen planen. Diese Mengen werden täglich frisch zubereitet und es gibt keine Nachproduktion. Lebensmittelabfälle, die häufig aufgrund einer Überproduktion anfallen, können so vermieden werden.

6.2.6 Resteverwaltung

Das FREA-Team richtet sich nach dem Leitsatz, lieber zu wenig als zu viel zu produzieren. Das Gemüse wird vor der Schicht verarbeitet und bereits geschnitten, die Pasta und Gnocchi werden hingegen ausschließlich à la minute produziert, um eine Überproduktion zu vermeiden. Falls Lebensmittelreste in Form von vorgeschnittenem Gemüse nicht für den nächsten Tag wiederverwertet werden können, kann es für das täglich stattfindende Personalesen weiterverarbeitet werden. FREA konnte so zum einen eine Lösung für die Resteverwaltung der Lebensmittel finden und zum anderen Vorteile für die Mitarbeiter schaffen. Das tägliche Bereitstellen einer gesunden und schmackhaften Personalmahlzeit, steigert die Zufriedenheit der Mitarbeiter, sie sparen Zeit, da sie nicht selbst kochen müssen, oder Geld, da sie nicht essen gehen. Dies erleichtert ihren Alltag und steigert das allgemeine Wohlbefinden. Langfristig kann so eine starke Mitarbeiterbindung aufgebaut werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Stärkung des Teamgefühls, durch ein gemeinsames Ritual. Sollten auch nach dem Personalesen Reste übrigbleiben, können diese mit nach Hause genommen werden. Weitere Lebensmittelreste werden in der Kompostiermaschine verwertet.

6.2.7 Kompostiermaschine

Das zentrale Element der Zero Waste Praktik von FREA ist die hauseigene Kompostiermaschine (Oklin 2020), die Bioabfall zu Kompost verarbeitet. Sie ist in den Speiseraum des Restaurants integriert und so für jeden Gast zugänglich. Dies soll den Gästen das Konzept veranschaulichen und näherbringen.

Die Maschine stammt von Oklin, einem Unternehmen, das sich auf kommerzielle und private Lösungen zur Reduzierung von Abfall in der Küche spezialisiert hat. Sie ist das kleinste Modell für den gewerblichen Betrieb und fasst ein Volumen von 25 Kilogramm. Die Oklin Kompostiermaschine nutzt mikrobielle Technologie, Mikroorganismen, Wärme und Bewegung, um Lebensmittelabfälle innerhalb von 24 Stunden in trockenen Kompost zu verarbeiten. Alle Lebensmittelreste, die nicht mehr verwertet werden können oder auf den Tellern zurückbleiben, werden durch diesen Prozess zu einem Bodenersatzstoff, Humus, kompostiert. Dieser wird wiederum an die Produzenten zurückgegeben, wo er als

Dünger für die Felder und den Anbau der nächsten Ernte genutzt werden kann. Diese Praxis schließt den Kreislauf der Bioproduktion durch eine bio-zyklische-Düngung.

Die Vermeidung von Lebensmittelabfällen durch die Umwandlung in ein nachhaltig nutzbares Produkt ist nicht nur ökologisch sinnvoll, sondern reduziert auch die Kosten für die Abfallentsorgung, da dem lokalen Abfallentsorger keine monatliche Gebühr anfällt und auch keine Steuer gezahlt wird. Stattdessen ist sie an den Hausstrom angeschlossen und verbraucht dabei im Monat durchschnittlich 760 kWh (Oklin 2020).

Die Anschaffungskosten einer Kompostiermaschine dieser Größe betragen rund 15.000 €. Diese Investition reduziert jedoch auch die Kosten für die Abfallentsorgung. Die Vermeidung von Lebensmittelabfällen durch die Umwandlung in ein nachhaltig nutzbares Produkt ist nicht nur ökologisch sinnvoll, sondern positioniert das Restaurant als ein zukunftsorientiertes Unternehmen, ohne zusätzliche Marketingkosten.

6.2.8 Servietten und Handtücher

Um Papiermüll zu vermeiden gibt es im Restaurant ausschließlich Stoffservietten sowie Handtücher auf den Toiletten und recyceltes Toilettenpapier. Die Servietten und Handtücher werden täglich gewaschen, getrocknet und gefaltet. Dies verursacht zwar einen großen Arbeitsaufwand, jedoch können auch enormen Mengen an Müll gespart werden.

6.2.9 Pfandsystem für Speisen außer Haus

Neben organischen Abfällen verursacht die Gastronomie große Mengen an Kunststoffabfällen. Diese entstehen zu einem großen Teil bei Lieferbestellungen oder Bestellungen zum Abholen durch Transportverpackungen, Besteck, Tellern und Strohhalmen aus Plastik oder Styropor.

FREA hat sich deshalb dagegen entschieden, ihre Speisen bei einem Lieferservice anzubieten. Wenn ein Gast etwas zum Mitnehmen bestellt oder die Tellerreste für Zuhause mitnehmen möchte, gibt es die Möglichkeit, ein Pfandsystem mit Glasbehältern zu nutzen. Hier bezahlt der Gast ein Pfand von 3€ pro Glasbehälter, den er zurück bekommt, wenn das Glas mit der Quittung zurückgegeben wird. Es ist außerdem möglich, eigene Behälter für die Speisen oder einen wiederverwendbaren Becher für Getränke mitzubringen.

6.2.10 Einrichtung

Eine der Leitlinien von Zero Waste ist das Wiederverwenden von Materialien, um sie in dem Materialkreislauf zu halten. Bei der Renovierung und Einrichtung des Restaurants wurde

deshalb bewusst darauf geachtet, vorhandene Materialien wiederzuverwerten, indem ihnen eine neue Funktion gegeben wurde, oder gebrauchte Ware zu kaufen. Daher ist rund 80 Prozent der Einrichtung Gebrauchtware von ebay Kleinanzeigen.

Dabei wurden die Stühle gebraucht gekauft, die Tische sind aus Altholz gefertigt und Tischbeine sind aus Edelstahl. Die Regale sind ebenfalls aus Altholz und wurden auch gebraucht gekauft. Die Pflanzen wurden zum Teil genau wie die Einrichtung gebraucht gekauft und die restlichen Pflanzen sind Geburtstagsgeschenke der Gründer.

Bei neuen Anschaffungen haben die Gründer auf faire und nachhaltige Produktion geachtet, die den Leitlinien von Zero Waste entspricht. Einige der Lampen im Restaurant sind daher zu 100 Prozent kompostierbare Lampen aus Pilzmyzel. Der Waleser Lampen Designer, Adam Davies, produziert diese Lampen in dem er einen speziellen Pilz züchtet, der in der Form einer Lampe wächst (vgl. Adam Davies 2020). Diese Lampen verschönern nun die Bar und kreieren in Verbindung mit der Einrichtung aus wiederverwendeten Materialien eine besondere Raumatmosphäre.

Unvermeidbares Plastik, welches bei den Renovierungsarbeiten und bei der Einrichtung des Restaurants anfiel, wurde gesammelt und an ein Unternehmen gesendet, das diese Reste zu einem Bild einschmilzt. Die 15 Kilogramm Plastik, die sich bei der Renovierung akkumulierten, hängen nun eingerahmt als Bild im Restaurant und dienen nicht nur als Dekoration sondern transportieren auch eine wichtige Nachricht: Es veranschaulicht die Bemühungen der Gründer, Abfälle in jedem Lebensbereich konsequent zu vermeiden und kann so ein Bewusstsein für die Thematik schaffen.

6.3 FREA´s Zero Waste Herausforderungen

Abfälle komplett zu vermeiden, ist für FREA derzeit noch nicht möglich. David Suchy sagt: "Null Abfall ist eine Utopie. Aber man kann sich dem Ideal annähern".

Eine Herausforderung mit der FREA derzeit konfrontiert ist, umfasst zunächst das Abfallaufkommen an Verpackungsmüll durch Papier und Pappe. Vorrangig durch Ware, wie Wein, die in Pappkartons geliefert wird. Das Menü wird auf Papier ausgedruckt, wodurch bei Menüänderungen Papiermüll entsteht. Tischbestellungen werden zwar bereits per Ipad getätigt, jedoch werden die Bonzettel der Getränke- und Essensbestellungen gedruckt. Rechnungsbons wurden nur auf Anfrage gedruckt oder es wurde die Möglichkeit angeboten, die Rechnung per E-Mail zu erhalten. Aufgrund des am 1.1.2020 in Kraft

getretenen Kassenführungsgesetzes, müssen nun jedoch alle Belege gedruckt werden. Hier achten FREA deshalb darauf, ausschließlich Papier von Ökobon zu verwenden, da dies im Gegensatz zu Thermopapier, nicht mit der schädlichen Chemikalie Bisphenol A beschichtet ist. Für die Bestellbons konnte noch kein System implementiert werden, um die Papierverschwendung zu vermeiden. Auch die Plastikrolle in der Bonrolle konnte durch eine Papierrolle von Ökobon ausgetauscht werden.

Hygienevorschriften und die Verwendung von Reinigungs-, Desinfektions- und Spülmitteln in der Küche bergen Herausforderungen: Die Reinigungsmittel sind zwar ökologisch abbaubar, für die Verpackungen ist der allgemeine Standard aber immer noch das Plastik-Großgebilde. Deshalb arbeitet FREA hauptsächlich mit Produkten von Frosch, da diese Verpackungen aus recyceltem Plastik produzieren. Anstatt mit herkömmlichen Lappen, wird mit kompostierbaren Metall-Schwämmen und Lappen aus recyceltem Plastik geputzt. derzeit nicht vermeidbar. Des Weiteren ist das Abfallaufkommen von Altglas, durch den angebotenen Wein, zu benennen.

Es entsteht außerdem nach wie vor ein gewisser Abfall bei Warenlieferungen, neuen Produkten sowie durch kaputte Geräte, die entsorgt werden müssen. Können diese nicht repariert oder ausgetauscht werden, gelangen sie in den Restmüll. Nicht zu vernachlässigen sind hier auch die Abfälle, welche die Gäste mitbringen und bei FREA entsorgen, wie z.B. Geschenkpapier.

Weitere große Herausforderungen liegen im erhöhten Arbeitsaufwand der Zubereitung, da keine abgepackten Lebensmittel verwendet werden.

Um den Herausforderungen zu begegnen, befinden sich FREAs Gründer im ständigen Austausch mit Lieferanten, Entrepreneurs, Politikern und ihren Kunden, um ihre Philosophie weiter voranzutreiben und zu verbessern, sowie den Markt auf seine Schwachstellen hin zu untersuchen und darauf hinzuweisen. Dabei ist die tägliche Reflexion der Unternehmensabläufe und das Feedback der Kunden von besonderer Bedeutung für sie (vgl. ebd.).

7 Restaurant Konzept Zero Waste

FREAs Unique Selling Point (USP) ist die ganzheitlich nachhaltige Bewirtschaftung des Restaurants, mit dem Fokus auf der Abfallvermeidung. Weitere wichtige Themen sind auch

der Verzicht auf tierische Produkte, nachhaltige Lieferanten- und Absatzwege sowie soziale Aspekte wie eine faire Entlohnung der Mitarbeiter.

Die Strategieentwicklung-, Implementierung- und Steuerung basiert auf der Management Expertise der Gründerin Jasmin Martin. Dabei verfolgen die Gründer die Strategie, sich von den Wettbewerbern durch eine besonders herausragende Qualität im Sinne von Nachhaltigkeit und Geschmack hervorzuheben. Durch eine stetige Verbesserung der Qualität der Produkte bei fairen Preisen, die vielfältigen Distributionskanäle und einer starken Medienpräsenz, soll die Marke weiter gestärkt und die Bekanntheit auf dem Markt weiter vergrößert werden. Langfristige Ziele sind das Erschließen weiterer Märkte und die Marktdurchdringung mit ihren bestehenden Produkten (vgl. ebd., S.5).

Eine nachhaltige Entwicklung des Unternehmens wird dabei durch den Aufbau einer starken Unternehmenskultur und -philosophie sichergestellt. So kann auch gewährleistet werden, dass die Mitarbeiter diese verinnerlichen und verfolgen. Eine starke Lieferantenbindung und eine hohe Produktqualität sind neben ständigen Kontrollen und Controlling Teil des Tagesgeschäfts, damit FREA die Standards halten kann (vgl. ebd., S. 5).

7.1 Nachhaltigkeitsdimensionen der Außer-Haus-Verpflegung

Im klassischen Nachhaltigkeitsdiskurs wird der Begriff der Nachhaltigkeit mit den drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales verknüpft (BMELV 2008, S.6).

Das Beratungsunternehmen a'verdis entwickelte ein eigenes Nachhaltigkeitsmodell für die Gastronomie und Gemeinschaftsverpflegung, welches einen fünfdimensionalen Ansatz verfolgt. Der Bereich der Gesundheit wurde hier aus der sozialen Dimension ausgegliedert und gesondert betrachtet und die Dimension der Attraktivität wurde ergänzt (vgl. Strassner/Roehl 2010, S.10-13). **Abbildung Nachhaltigkeitsmodell a'verdis**

Im Folgenden wird die Bedeutung der einzelnen Nachhaltigkeitsdimensionen im Kontext der AHV beschrieben (vgl. Strassner/Roehl 2012, S. 13-20).

Wirtschaftlichkeit: Sicherung der wirtschaftlichen Existenz des Betriebes und damit auch den Lebensunterhalt der Eigentümer und Beschäftigten langfristig zu sichern sowie Investitionen und Expansion zu ermöglichen. Hierbei auch die Ressourcen optimal zu nutzen, die Wertschöpfung in der Region zu erhöhen und globale Verantwortung zu übernehmen.

Attraktivität: Die Ausrichtung der Verpflegungsleistung auf qualitativ hochwertige Speisen, auf ein angenehmes Umfeld sowie hohe Servicequalität, um eine hohe Akzeptanz beim Gast zu erreichen und langfristige Kundenbindung zu schaffen.

Gesundheit: Trägt zur Gesunderhaltung, Leistungsfähigkeit und zum Wohlbefinden der Gäste und Mitarbeiter bei. Dies beinhaltet Speisenangebote und Portionsgrößen, die an die Bedürfnisse der Zielgruppe angepasst sind, eine einwandfreie (Küchen-)Hygiene, die Verwendung von qualitativ hochwertigen Lebensmitteln, ein ernährungsphysiologisch ausgewogenes Speisenangebot sowie ergonomische Arbeitsplätze.

Ökologie: Die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit betrifft die Auswirkungen einer Organisation auf die belebte und unbelebte Natur einschließlich Boden, Luft, Wasser und Ökosysteme (GRI 2010, S. 85). Die Belastung der Umwelt sollte bei Einkauf, Produktion und Entsorgung möglichst gering sein. Dabei wird vorrangig der Ressourcenverbrauch von Energie, Wasser und Lebensmitteln betrachtet. Ökologische Aktivitäten umfassen unter anderem den Einkauf von biologisch erzeugten, regionalen Lebensmitteln und den Einkauf von Fisch aus nachhaltiger bzw. Bestand schonender Fischerei (Strassner/ Roehl 2010, S.10-13). Der Einsatz von energieeffizienter Küchentechnik (Sichau 2010, S.6-8) sowie der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen bzw. einem gesetzlich vorgeschriebenen Hygienemanagement.

Gerechtigkeit/ Soziales: Die Förderung einer fairen und partnerschaftlich orientierten Wirtschaftsweise mit Lieferanten, Mitarbeitern und Gästen sowie einer tiergerechten Landwirtschaft (vgl. Strassner, Roehl: 2012, S. 16f). Weitere Aspekte sind gesellschaftliches Engagement, Beachten der Menschenrechte und Produktverantwortung.

7.2 Nachhaltigkeitsbewertung FREA

Da FREAs Zero Waste Konzept eine ganzheitliche Nachhaltigkeit als zentrale Unternehmensstrategie verfolgt, wurde eine Nachhaltigkeitsbewertung anhand der drei Nachhaltigkeitsaspekte durchgeführt.

7.2.1 Ökonomie

7.2.1.1 Wirtschaftliche Leistung

In der Praxis ist die Wirtschaftlichkeit eine unverzichtbare Kennzahl zur Ermittlung des wirtschaftlichen Erfolgs und Grundlage für nachhaltiges Wirtschaften. Wirtschaftlichkeit kann im Rahmen der Kostenrechnung mit den Rechengrößen Erlöse und Kosten gemessen werden. Ein Unternehmen arbeitet wirtschaftlich, wenn der Quotient größer als 1 ist.

Der ermittelte Quotient für FREA beträgt für den Monat Dezember 2019 1,2. FREA kann somit einen geringen Gewinn vorweisen (vgl. Prießler, S.44). Bereits im ersten Gründungsjahr wirtschaftlich zu sein, ist für ein Restaurant sehr selten

7.2.1.2 Wareneinsatz

Der Wareneinsatz ist eine der wichtigsten Kennzahlen in der Gastronomie. Die Wareneinsatzquote gibt Aufschlüsse über die Effizienz des Wareneinsatzes und zieht Rückschlüsse auf Lieferanten, Einstandspreise, verwendete Rohstoffe und die eigene Preispolitik.

Um die prozentuale Wareneinsatzquote zu berechnen, wird der Warenettoverbrauch ins Verhältnis zum Umsatz gesetzt. Der errechnete Wert sollte für Speisen und Getränke zusammen unter 30Prozent liegen.

FREAs Wareneinsatzquote liegt bei 8Prozent und liegt somit deutlich unter dem durchschnittlichen Wareneinsatz bei Gast-, Speise- und Schankwirtschaften von 28Prozent (BMF 2016, S.14).

Die Kosten werden beim Einkauf durch den Verzicht auf Lebensmittel tierischen Ursprungs reduziert, welche im Vergleich zu pflanzlicher Rohware, mit deutlich höheren Kosten verbunden sind. Trockenware und Flüssigware werden in Großgebinden gekauft, wodurch ebenfalls Kosten eingespart werden. Des Weiteren werden keine verarbeiteten Lebensmittel bezogen. Die Kalkulation der benötigten Gemüse- und Obstmengen orientiert sich am Tagesgeschäft, um die Produktion von Lebensmittelabfällen zu vermeiden. Diese Einkaufspolitik führt zu einer effektiven Nutzung der Ware.

7.2.1.3 Personal

In der Gastronomie stellen die Bereiche Warenverbrauch und Personal üblicherweise die größten Kostenblöcke dar. Daher sollten diese Faktoren stetig kontrolliert werden, um den

Wirtschaftserfolg gewährleisten zu können. Kennzahlen, um diesen Erfolg zu messen, sind die prozentualen Personalkosten und die "Prime Cost".

Um die prozentualen Personalkosten zu berechnen, werden die Gesamtpersonalkosten durch den Gesamtumsatz geteilt. Der errechnete Wert sollte unter 35 Prozent liegen. Dieser Wert liegt bei FREA bei 63 Prozent und weicht somit deutlich vom empfohlenen Richtwert ab. Grund dafür, ist der hohe Arbeitsaufwand für die Verarbeitung der Lebensmittel durch das Personal. Neben der eigenen Produktion von Sauerteig, Pasta, Soßen und Getränken, wird auch das Obst und Gemüse manuell gewaschen, zerkleinert und verarbeitet.

Der wichtigste Indikator, um den Gesamterfolg des Unternehmens zu beurteilen, ist die Kennzahl der Prime Cost. Sie untersucht das Verhältnis der wichtigsten Bereiche Warenverbrauch und Personal in Abhängigkeit vom Gesamtumsatz. Die Prime Cost gibt die Gesamtpersonalkosten und die Kosten des Wareneinsatzes im prozentualen Verhältnis zum Gesamtumsatz an. Dies sollte zwischen 60 und 65 Prozent liegen, damit ein Betrieb rentabel arbeiten kann (vgl. Lüth/Wegener 2005, S.212). FREAs Prime Cost liegt bei 71 Prozent und zeigt damit, dass trotz der geringen Wareneinsatzquote von 8 Prozent, die Personalkosten zu hoch im Verhältnis zum Gesamtumsatz sind.

Maßnahmen zum Reduzieren dieser Kosten sollten daher in Betracht gezogen werden. Aufgrund des bereits sehr niedrigen Wareneinsatzes können die Personalkosten und der Umsatz angepasst werden. Da die Personalkosten aufgrund des enormen Zeit- und Arbeitsaufwands durch die Verarbeitung der Rohware anfallen, ist ein Lösungsansatz für die Einsparung von Kosten, die Investition in effektive Küchentechnik- und Geräte. Diese Investition reduziert die Arbeitszeit, da manuelle Arbeiten abgenommen oder erleichtert werden und verbessert auch die präzise Bewegung beim Schneiden sowie die Schneidetechnik. Diese zunächst vielleicht gering scheinenden Auswirkungen summieren sich zu langfristigen Vorteilen.

Ein anderer Ansatz, um den Wert der Prime Cost anzupassen, ist den Umsatz zu erhöhen und so den prozentualen Anteil der Personalkosten am Gesamtumsatz zu reduzieren. Dies kann mit einer Umsatzsteigerung z.B. durch eine Anpassung der Verkaufspreise und eine verbesserte Verkaufsschulung der Servicemitarbeiter stattfinden. Die Mitarbeiter werden beispielsweise dahingehend geschult, dass sie spezielle Weine zu den Gerichten empfehlen, beim Abräumen der Hauptgerichte die Desserts und den besonderen Kaffee empfehlen und so den Umsatz erhöhen.

7.2.1.4 Restaurant und Gäste

7.2.1.4.1 Auslastung des Restaurants

Um die Produktivität des Restaurants und der Mitarbeiter im Tagesgeschäft zu beobachten, erfasst und kontrolliert FREA täglich Daten zur Auslastung des Restaurants und dem Umsatz, der je Gast erzielt wurde (Umsatz pro Kopf).

Die prozentuale Auslastung kann hier ermittelt werden, indem die Anzahl der Gäste durch die verfügbaren Sitzplätze geteilt wird. Im Winter beträgt die Standardbestuhlung des Restaurants 55 verfügbare Sitzplätze. Im März 2019 betrug die errechnete prozentuale Auslastung 72 Prozent. Im Dezember 2019 lag die Auslastung bei 186 Prozent.

Die geringere Auslastung im Monat März, lässt sich darauf zurückführen, dass es der erste Monat der Eröffnung und eine volle Auslastung nur schwer zu erreichen war. Außerdem hatte das Restaurant nur mittags von Montag bis Samstag geöffnet, also insgesamt 27 Tage.

Obwohl das Restaurant im Dezember nur 24 Tage geöffnet hatte konnte eine hohe Auslastung erreicht werden. Die hohe Auslastung ist auf zwei einschneidende Entwicklungen zurückzuführen: Einerseits stiegen die Bekanntheit und Beliebtheit des Restaurants und andererseits fand eine Umstrukturierung des Tagesgeschäfts statt. Die Öffnungszeiten sowie Öffnungstage wurden angepasst, was zu einer effektiveren Auslastung, bei gleichzeitiger Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten, führte.

Bis Oktober, also in den ersten sieben Monaten nach Eröffnung des Restaurants, wurden die Öffnungszeiten stückweise mit der stetigen (Weiter-) Entwicklung des Restaurants und unter Berücksichtigung der Kundenakzeptanz, angepasst. Im März 2019 war das Restaurant zunächst nur von Montag bis Samstag von 12-15 Uhr geöffnet. Im April wurde dann ebenfalls von Mittwoch bis Samstag das Abendgeschäft, von 18-22 Uhr, ergänzt. Ab März waren die Öffnungszeiten somit in zwei Schichten geteilt. Mittags gab es von 12-15 Uhr einen Mittagstisch mit täglich wechselnden Gerichten und abends von 18-22 Uhr das klassische Abendgeschäft mit Abendkarte. Von 15-18 Uhr fand die Vorbereitung für das Abendgeschäft unter Einhaltung der geregelten Pausenzeiten statt. Zwischen März und Dezember gewann FREA weiter an Bekanntheit und Beliebtheit. Im September hatte das Restaurant schließlich jeden Tag mittags und abends geöffnet.

Mit der stetigen Verbesserung der Produkte und Prozesse, einem attraktiven Mittagsangebot und zusätzlichen Sitzplätzen im Außenbereich, nahm die Auslastung des Restaurants weiter zu. Diese gesteigerte Auslastung überstieg jedoch die Kapazitäten des

Restaurants. Zu nennende Beispiele sind der fehlende Lagerplatz für den gesteigerten Gemüse- und Obstverbrauch. Außerdem ist die Mittagsschicht in die Vorbereitung der Abendschicht gefallen, da die Vorbereitung für den Abend bereits um 12 Uhr beginnt. Dadurch war ein ungestörtes Vorbereiten aber auch servieren nicht einwandfrei (ohne Qualitätsverlust) möglich. Da FREA in Berlin Mitte in einem Gebiet mit vielen Restaurants liegt, welche einen Mittagstisch anbieten, ist es ein hart umkämpfter Markt, der sich auch in einem Preiskampf der Restaurants niederschlägt. Da die Gäste in der Regel nicht bereit sind mittags die gleichen Preise zu zahlen wie im Abendgeschäft, wurden die Preise zunächst niedriger angesetzt, obwohl die Qualität der Speisen, höhere Preise gerechtfertigt hätte.

Aufgrund dessen fand ab Oktober 2019 eine Umstrukturierung statt: Das Mittagsangebot wurde gestrichen und die Öffnungszeiten auf 18-22 Uhr geändert. Diese Umstellung auf ein reines Abendgeschäft ging mit der Einführung des "double seating" Systems einher, also der zweifachen Vergabe eines Tisches pro Abend. So kann bei reduzierter Stundenzahl der Öffnungszeit, eine effiziente Auslastung erfolgen und ein steigender Umsatz gewährleistet werden. Mit diesem System erreicht FREA jeden Abend mit 100-115 Gäste eine maximale Auslastung. Bei einer Überschreitung dieser Gästeanzahl bestünde die Gefahr von Einschränkungen in der Qualität des Restaurantbesuchs wie z.B. längere Wartezeiten oder Fehler des Service- und Küchenpersonals aufgrund von Überforderung. Das möchte das FREA in jedem Fall vermeiden.

7.2.1.4.2 Pro Kopf Umsatz

Eine weitere Kennzahl, der große Beachtung geschenkt wird, ist der "Pro Kopf Umsatz" der Gäste. Dieser wird ermittelt, indem der Gesamtumsatz eines bestimmten Zeitraums durch die Anzahl der Gäste des Zeitraums geteilt wird.

Im März 2019 betrug dieser pro Kopf Umsatz 15,02€ und im Dezember 32,96€. Setzt man beide Umsätze in Beziehung zueinander, kann eine Umsatzsteigerung von 16,94€ verbucht werden. Dies entspricht einer positiven prozentualen Veränderung von 120Prozent.

Diese Umsatzsteigerung ist auf verschiedene Faktoren zurückzuführen. Zum einen war das Restaurant im März 2019 erst kürzlich und nur mittags geöffnet. Das Mittagsgeschäft war stark geprägt durch (Büro-) Angestellte aus der unmittelbaren Nähe. Diese konsumieren in der Regel nicht nur weniger Speisen, sondern trinken zudem häufig nur Wasser, ein nicht alkoholisches Getränk oder auch überhaupt nichts. In Ergänzung dazu sind die Preise im Durchschnitt niedriger als auf der Abendkarte. Da im Dezember bereits auf das reine Abendgeschäft umgestellt wurde, änderten sich auch die Konsummuster der Gäste und der

damit verbundene steigende Umsatz pro Kopf. Im Abendgeschäft steigen zum einen die Verzehrsmengen und es werden mehr alkoholische Getränke konsumiert, vor allem Wein und Bier, die höhere Preise aufweisen als alkoholfreie Getränke.

Zum anderen findet eine stetige Optimierung der Gerichte und der Speisekarte statt. In Ergänzung zu der Abendkarte wird nun ein saisonales Überraschungs-3-Gänge-Menü angeboten. Das Menü ändert sich monatlich und im Zuge dessen werden Gerichte geändert, ausgetauscht oder aus dem Menü übernommen. Ebenso wurde die Getränkeauswahl durch Cocktails und ausgewählte Softgetränke erweitert. Die Weinkarte wurde optimiert, indem wenig konsumierte Weine von der Karte genommen und durch neue Weine ersetzt wurden. Die Auswahl der Weine wurde außerdem durch die Ergänzung von Schaumweinen, vergrößert. Diese deutliche Steigerung der Produktqualität führte zu einer hohen Akzeptanz beim Gast. FREA legt sehr großen Wert auf einen exzellenten und freundlichen Service. Daher fand eine intensive Schulung des Servicepersonals statt, um die Servicequalität und den Abverkauf zu verbessern, das Gesamterlebnis der Gäste zu steigern und somit auch die Verkaufszahlen zu erhöhen. Darüber hinaus wurden die Tische zusätzlich zu den Servietten und dem Besteck mit Wein- und Wassergläsern eingedeckt, um eine stilvolle Atmosphäre zu schaffen. Diese Qualitätssteigerung in allen Teilbereichen des Restaurants ging mit einer Erhöhung der Verkaufspreise einher, wodurch eine deutliche Umsatzsteigerung erzielt wurde.

7.2.1.4.3 Kundenzufriedenheit

Insbesondere gastronomische Leistungen erfordern eine intensive Kundenbeziehung. Die Qualität dieser Kundenbeziehung entscheidet über den ökonomischen Erfolg des Unternehmens. Faktoren dieses Erfolgs sind die klassischen Bereiche des Marketings wie Leistung (Nutzerorientierung), Preis (Wertigkeit), Kommunikation (Botschaften) und Distribution (Erreichbarkeit der Leistung). Die Kundenzufriedenheit wird außerdem durch die Dauer und Intensität (Prozess), den Kontakt (Personal) und speziell in der Gastronomie durch die Attraktivität der Räumlichkeiten (Property) bestimmt (vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 77 f.). Die Kundenzufriedenheit wird durch den Vergleich zwischen erwarteter und wahrgenommener Qualität bestimmt. Der Grad der Zufriedenheit hat einen positiven Effekt auf die Bereitschaft zum Wiederkommen bzw. zur Weiterempfehlung. Außerdem sind Gäste bei wachsender Zufriedenheit bereit, einen höheren Beitrag als zu Beginn einer Beziehung auszugeben (vgl. Bieger/Laessner 2002, S.15).

Die Kundenzufriedenheit ist im Gegensatz zu den oben aufgeführten harten Kennzahlen eine weiche Kennzahl. Sie ist somit nicht ohne weiteres zu messen und bedarf im Regelfall

einer Heranziehung von Hilfsmitteln wie z. B. einem Fragebogen oder der Vergabe von Noten (vgl. KPQM 2017, S.30). Für die Bewertung der Kundenzufriedenheit wurden daher die durchschnittlichen Bewertungen auf Empfehlungsplattformen betrachtet und zusammengefasst. Dabei wurden Daten von Google mit einer Bewertung von 4,8 Sternen bei 308 Bewertungen, Tripadvisor mit 4,5 Sternen bei 35 Bewertungen, Happy Cow mit 5,0 Sternen bei 45 Bewertungen und Opentable mit 4,7 Sternen bei 111 Bewertungen, herangezogen. Die errechnete durchschnittliche Bewertung beträgt 4,8 von 5,0 Sternen bei insgesamt 383 Bewertungen (Stand Februar 2020). In derselben Kategorie "Veganes Restaurant" in Berlin haben 22 vergleichbare Restaurants mit durchschnittlich 300 Bewertungen bei Google 4,6 Sterne (Stand Februar 2020). FREA liegt mit 4,8 Sternen hier über dem Durchschnitt.

Ausschlaggebend für die hohe Kundenzufriedenheit sind zunächst ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis, die einwandfreie Speisen- und Servicequalität, eine angenehme Atmosphäre und eine stilsichere Einrichtung. Das (Service-) Personal besteht aus einem festen Kern an Vollbeschäftigten, wodurch eine familiäre Atmosphäre geschaffen wird. Die offene Küche gibt Einblick in die Abläufe der Küche, wodurch der Gast nicht nur eine besondere Bindung zum eigenen Essen, sondern auch zum Küchenpersonal aufbaut, welche sonst verborgen bleiben. Die Gründer arbeiten nahezu täglich im Restaurant und stehen im direkten Kontakt zu Gästen. Jasmin Martin arbeitet vorrangig im Büro des Restaurants und kümmert sich um die Finanzen, das Personal und betreibt Controlling. David Suchy kümmert sich hingegen um das Restaurantmanagement, stellt die effektiven Prozessabläufe sicher und betreibt Qualitätsmanagement im Service und für rausgehende Speisen arbeitet regelmäßig als Host und bearbeitet dabei alle Reservierungen, welche täglich durch ein persönliches Telefonat bestätigt werden. Jeder Gast wird von einem Host begrüßt und zum Tisch begleitet. Nicht nur das Servicepersonal hat Einfluss auf das Befinden der Gäste, auch der Host steht im stetigen Kontakt mit den Gästen. So kann Unzufriedenheit direkt wahrgenommen und Lösungen gefunden werden.

7.2.1.4.4 Kundenbindung

Ausschlaggebend für die Kundenbindung ist die Zufriedenheitsintensität: "Nur vollkommen zufriedene Gäste, die wahren Begeisterten, werden zu Stammkunden" (Meyer/Blümelhuber, 1997, S.65). Um die Kundenbindung eines Restaurants beurteilen zu können, können die Stammgäste als Analysegegenstand herangezogen werden. Stammgäste generieren zwar pro Transaktion vergleichsweise weniger Wert jedoch ist das langfristige Wertpotenzial aufgrund der Wiederkehr-Frequenzen vergleichsweise höher (vgl. Bieger/Laessner 2002, S.15). Mithilfe der Kennzahl der wiederkehrenden Kunden kann die

Kundenbindung betrachtet werden. FREA hat jeden Monat ca. 10-15 Prozent wiederkehrende Kunden. Dieser Wert wird von dem Reservierungstool OpenTable ermittelt.

Das Kaufverhalten wird zudem noch durch den USP, der Unique Selling Point, der Nachhaltigkeit und von dem Restaurant Konzept Zero Waste verstärkt.

Ergänzend zu den Maßnahmen für die Kundenzufriedenheit, welche zur Objekttreue führen, lässt sich die Kundenbindung durch das sogenannte Cross-buying, der Erweiterung der Angebotspalette, weiter ausbauen (vgl. Dauge 2003 S.22). Eine Erweiterung der Angebotspalette findet durch den Verkauf von selbst hergestellten Produkten wie dem Sauerteigbrot, mit Kräutern verfeinertem Olivenöl oder dem Granola statt. Auf Anfragen backt das Küchen Team einen Kuchen für Geburtstagsfeiern und serviert diesen als Nachtisch.

Ein weiteres Angebot ist die Möglichkeit, das Restaurant für private Veranstaltungen oder Events zu mieten. Gleiches gilt für den eigenen Catering-Service, der für Veranstaltungen gebucht werden kann oder eine Speisenauswahl für die Selbstabholung zubereitet.

Seit Januar 2020 bietet FREA ebenfalls Workshops für die Herstellung von Kombucha, zur Fermentation und weitere Themen zur Nachhaltigkeit und gesunder Ernährung mit dem Fokus der Abfallvermeidung an.

Um FREA als Marke zu stärken und die Bekanntheit auf dem Markt weiter zu vergrößern, setzen die Gründer auf eine starke Medienpräsenz. Neben der täglichen Beantwortung von Fragen, reagieren sie zeitnah auf Wünsche und Beschwerden. In den sozialen Medien, insbesondere auf Instagram, betreiben sie intensives Marketing. Dort veröffentlichen sie täglich Beiträge oder Stories, in denen sie Einblicke hinter die Kulissen des Restaurants geben. Sie liefern außerdem Hintergrundinformationen zu ihren Produkten und Prozessen und informieren über relevante Themen der Nachhaltigkeit. Hier binden sie die Gäste auch in Entscheidungen des Unternehmens ein, indem sie Umfragen zu bestimmten Themen durchführen, um die Präferenz der Gäste zu ermitteln. Durch den Austausch mit Gästen, über die Kommentare, Nachrichten und Umfragen, stärken sie die Kundenbindung. Auch das regelmäßige Teilen der Stories in denen sie von Gästen verlinkt wurden, stärkt diese Beziehung.

7.2.2 Ökologie

In dieser Kategorie wird die ökologische Nachhaltigkeit des Restaurants anhand der Auswirkungen in Bezug auf Eingangsströme von Energie und Wasser und der Ausgangsströme durch Abfall und Emissionen analysiert und bewertet.

7.2.2.1 Energie

Der Energieverbrauch verursacht nicht nur Betriebskosten und kann dadurch das Risiko in Verbindung mit Energieversorgungs- und Energiepreisschwankungen erhöhen, die Wahl der Energiequellen bestimmt auch den ökologischen Fußabdruck.

7.2.2.1.1 Stromverbrauch

Die Energiequellen die FREA derzeit nutzt sind Strom- und Heizenergie. Da die Jahresabrechnung erst zugestellt wird, liegen keine Daten zu dem Heizenergieverbrauch und dem Gesamtenergieverbrauch vor.

Es findet jedoch eine Darstellung und Diskussion des Stromverbrauchs statt. Für die Bewertung werden die Daten vom Monat Dezember 2019 betrachtet. Hier lag der Stromverbrauch bei 2000 kWh. Mithilfe der Kennzahl "Energiekennzahl Betriebsfläche", kann ermittelt werden, wie effizient ein Unternehmen seine Energie nutzt. Dabei wird der Stromverbrauch ins Verhältnis zur Betriebsfläche gesetzt. Der monatliche Stromverbrauch von 2000 kWh beträgt hochgerechnet auf das Jahr 24000 kWh. Bei einer Betriebsfläche von 180 m² beträgt die Energiekennzahl ca. 133 kWh/m² pro Jahr. Dies liegt unter dem durchschnittlichen Verbrauch von 230 kWh/m² pro Jahr, wodurch es nur ein geringes Einsparpotential gibt (vgl. proKlima 2013, S.2).

Der größte Anteil des Energieverbrauchs ist in Gaststätten auf die Raumheizung zurückzuführen. Gefolgt von der Prozesswärme und Prozesskälte für die Küche, die durch das Kühlen von Lebensmitteln und Getränken und das Garen von Speisen und der Beleuchtung erzeugt werden. In Restaurants sind außerdem Spülmaschinen weitere Energieverbraucher (vgl. Schlomann et al. 2015, S.173-175).

FREA verfolgt einige Energieeffizienzmaßnahmen, dazu zählen das Ausschalten der Beleuchtung über Nacht und eine, durch den Vermieter initiierte, automatische Herabsenkung des Heizniveaus in der Nacht. An sehr kalten Tagen wird die Küche ab ca. 11 Uhr und der Gastraum ab 16 Uhr beheizt, da das Restaurant um 18 Uhr öffnet. Es wird

ebenfalls darauf geachtet ausschließlich stoßzulüften, damit keine Heizenergie verschwendet wird. Das Küchenpersonal beginnt ab 12 Uhr mit den Vorbereitungen und schließt die Küche um 22 Uhr. In diesem Zeitraum wird der Ofen nur einmal genutzt, ansonsten bleibt er ausgeschaltet. Da der Heizenergieverbrauch im Vergleich zum Stromverbrauch eine größere Bedeutung in Bezug auf die Umweltauswirkungen besitzt, sollte dieser regelmäßig kontrolliert und gegebenenfalls reguliert werden.

Da FREA nur ein kleines Lager mit Kühlung besitzt und das Gemüse und Obst durch den täglichen Verbrauch in nur sehr kleinen Mengen gelagert werden muss, kann der Energieverbrauch für die Kühlung von Lebensmitteln gering gehalten werden. Weitere Maßnahmen sind, dass die gesamte Beleuchtung erst kurz vor Öffnung des Restaurants, um 18 Uhr, eingeschaltet wird. Bis dahin werden nur die Lichter verwendet, die für den laufenden Betrieb notwendig sind. Hier werden hauptsächlich LEDs, aber auch "Retro-Leuchten" mit sehr geringer Wattzahl verwendet. Da auch die Spülmaschine Energie und Wasser verbraucht, wird darauf geachtet nur bei voller Beladung zu spülen. Gleiches gilt für die energieintensive zero waste Praktik des täglichen Waschens und Trocknens der Stoffservietten und Handtücher. Hier werden täglich zwei Wasch- und Trockengänge benötigt. Um hier Strom und Wasser zu sparen, wird darauf geachtet die Maschinen ausreichend zu befüllen.

7.2.2.1.2 Erneuerbare Energieträger

Um ökologische Auswirkungen des Energieverbrauchs zu minimieren, kann die Zusammensetzung der Energieträger angepasst werden. FREA bezieht daher Ökostrom von MAINGAU Energie. Der Ökostrom wird zu 100Prozent durch Wasserkraft generiert und stammt aus Europa.

7.2.2.2 Wasser

Aufgrund des Klimawandels ist die Gesellschaft mit Wasserknappheit, Übernutzung der Grundwasserressourcen und kostspieligen Wasseraufbereitungen konfrontiert. Neben diesen ökologischen Aspekten kann ein niedriger Wasserverbrauch außerdem operative Kosten sparen (vgl. Weiß/ Müller/Lössl 2013, S. 43).

Da die Daten zum Wasserverbrauch erst im März 2020 an FREA übermittelt werden, musste die Ermittlung des Gesamtwasserverbrauchs anhand von Schätzungen erfolgen. Das Restaurant hatte im Dezember 2019, insgesamt 24 Tage geöffnet.

Laut FREA ist die Spülmaschine der Hauptverursacher für den Gesamtwasserverbrauch. Sie ist täglich 5 Stunden in Betrieb und verbraucht dabei insgesamt 238 Liter Wasser. Seit Erstinbetriebnahme im Oktober 2019 belaufen sich die Betriebsstunden auf insgesamt 5099 Stunden und einen Gesamtwasserverbrauch von 228.071 Liter Wasser. Dabei konnten durch die Nutzung eines Energiesparmodus insgesamt 3422,32 kWh eingespart werden. Für den Monat Dezember beträgt der Wasserverbrauch so allein für das Spülen 5.712 Liter.

Die Waschmaschine, welche täglich in Benutzung ist um Stoffservietten, Handtücher und die Kleidung der Mitarbeiter zu waschen, ist ein weiterer Faktor, der den Wasserverbrauch beeinflusst. Wenn man durchschnittlich von zwei Waschgängen pro Tag ausgeht, verursacht eine 5 Jahre alte Waschmaschine 49 Liter pro Waschgang (Energiesparenimhaushalt 2020). Dies verursacht einen Wasserverbrauch von 98 Litern. Für den Monat Dezember ergibt dies einen Gesamtwasserverbrauch von 2.352 Litern. Um möglichst viel Wasser zu sparen, wird darauf geachtet die Spül- und Waschmaschine ausreichend zu beladen.

In der Küche werden die Speisen überwiegend gegart, die Pasta wird jedoch gekocht, wofür Wasser benötigt wird. Geht man von 50 Litern Wasser pro Tag aus sind dies auf den Monat hochgerechnet 1200 Liter.

Ein besonders wichtiger Aspekt, der oft in Vergessenheit gerät, ist der Wasserverbrauch der Toilettenspülung, welcher bei einer herkömmlichen Spülung 9 Liter je Spülung beträgt. Im Durchschnitt wird das Restaurant von 108 Gästen pro Abend besucht. Wenn jeder Gast pro Besuch nur einmal die Spülung betätigt, summiert sich der Wasserverbrauch auf 972 Liter. Für einen Monat führt dies zu einem Wasserverbrauch von 23.328 Litern.

Fasst man die Werte der Hauptquellen des Wasserverbrauchs zusammen, ergibt dies einen Gesamtwasserverbrauch von 32.592 Litern.

Im Vergleich zu den eigenen Schätzungen kann ein Vergleichswert gegenübergestellt werden. Laut dem Verband der Fachplaner (VdF) für Gastronomie, Hotellerie und Gemeinschaftsverpflegung, haben Speiserestaurants mit mittlerer Besetzung einen Warmwasserverbrauch von ca. 15-35 Litern und einen Kaltwasserbedarf von ca. 15 Litern je Sitzplatz pro Tag (Schwebel 2003). Mit einem durchschnittlichen Wasserverbrauch von 40 Litern pro Sitzplatz pro Tag, ergibt dies einen Gesamtwasserverbrauch von 2200 Litern pro Tag und 68200 Liter pro Monat. Der geschätzte Wasserverbrauch liegt damit signifikant unter dem Durchschnitt.

7.2.2.3 Abfall

Das Aufzeichnen des Abfallaufkommens eines Unternehmens kann dabei helfen die Fortschritte bei der Reduzierung der Abfallmengen, festzuhalten. Diese Fortschritte in der Abfallbewältigung geben auch Rückschlüsse auf die Verfahrenseffizienz und Produktivität des Unternehmens. Eine Reduzierung der Abfallmengen wirkt sich unmittelbar kostensenkend auf den Rohwareneinsatz, die Verarbeitung und die Entsorgung aus. Die Art des Abfalls sowie die Entsorgungsmethode geben Auskünfte über die ökologische Auswirkung auf die Umwelt (vgl. GRI 2010, S.126).

Da die Abfallvermeidung und Wiederverwertung von Materialien in ein Kreislaufsystem das Hauptanliegen von FREAs Unternehmung ist, hat die Aufzeichnung und Analyse von den Abfallmengen des Restaurants, eine besonders hohe Wichtigkeit. Der Küchenchef, Halfdan Klufton, dokumentiert die Abfälle und leitet mit den Gründern anhand der gewonnenen Informationen, Maßnahmen zur stetigen Reduktion des Abfallaufkommens ab. Derzeit kann der Abfall bei FREA in folgende Abfallarten und Entsorgungsmethoden unterteilt werden: Wiederverwendung, Recycling (Pappe/Papier, Wertstoffe, Kunststoffe und Glas, Kompostierung (Bio-Abfall in der Kompostiermaschine) und Restmüll (Müllverbrennung). In der Kategorie der Wiederverwendung sind "Abfälle" beispielsweise Plastikbehälter, in denen Waren geliefert wurden und anschließend zur Lagerung von Lebensmitteln wiederverwendet werden.

Für die Bewertung der Abfallmengen werden die Daten vom März 2019 mit jenen von Dezember 2019 verglichen und diskutiert.

Im März 2019 betragen die Gesamtabfallmengen der Wiederverwendung 3,5 Kilogramm, für Recycling 60 Kilogramm, der Kompostierung 350 Kilogramm und dem Restmüll 0,7 Kilogramm.

Im Dezember 2019 betragen die Abfallmengen der Wiederverwendung 4,5 Kilogramm, für Recycling 90 Kilogramm, der Kompostierung 550 Kilogramm und dem Restmüll 1,3 Kilogramm.

Laut Berechnungen der Universität Stuttgart für das Jahr 2015 sind in der Kategorie AHV, Full-Service-Restaurants die Einrichtungsart, die mit einem Mittelwert von 414.410 Tonnen am meisten Lebensmittelabfälle verursachen. Davon wären 226.345 Tonnen, also etwa die Hälfte, theoretisch vermeidbar gewesen (vgl. Schmidt/Schneider/Leverenz 2019, S.53).

2015 betrug die Anzahl der steuerpflichtigen Restaurants 70.901 (Destatis 2019, S.8). Dieses ergibt pro Monat im Durchschnitt 487,1 Kilogramm an Lebensmittelabfällen pro Restaurant, von denen 266,0 Kilogramm theoretisch vermeidbar gewesen wären. Dies

entspricht in etwa den Mengen, die bei FREA an Lebensmittelabfällen anfallen, jedoch können diese durch die Kompostierung komplett verwertet und zurück an die Bauern gegeben werden.

Anhand von Analysen der Deutschen Hotel- und Gaststättenverband e.V. (DEHOGA Bundesverband) beträgt das Abfallaufkommen an Restmüll in Gaststätten 1,7 Kilogramm pro Gedeck, also pro Gast (DEHOGA 2016, S.5). FREAs Gästeanzahl betrug im Dezember 2453 Gäste. Hochgerechnet würde dies theoretisch zu einem Abfallaufkommen an Restmüll von 4.170,1 Kilogramm führen. FREAs tatsächliches Abfallaufkommen betrug jedoch nur 1,3 Kilogramm. Dies verdeutlicht die wirkungsvollen Effekte ihrer Abfallvermeidungsmaßnahmen.

Vergleicht man die Anfangsdaten von März mit denen im Dezember, so kann festgestellt werden, dass in jeder Kategorie die Abfallmengen gestiegen sind. Dies kann auf die erhöhte Produktion zurückgeführt werden. FREA bewirtschaftete im Dezember mehr als die doppelte Anzahl an Gästen. Im März waren es 1075 Gäste und im Dezember 2453 Gäste. Außerdem verzehrte der Gast im Dezember im Durchschnitt mehr Speisen als im März, wie bereits mit der Kennzahl Pro Kopf Umsatz in Kapitel 6.3.1.4.2 verdeutlicht wurde.

Die Abfälle in der Kategorie Restmüll sind hier von besonderer Bedeutung, da sie nicht mithilfe von Recycling zurück in den Materialkreislauf gebracht werden können und so den Leitlinien der Kreislaufwirtschaft und jenen von Zero Waste widerspricht. Stattdessen gelangen sie in die Müllverbrennung, welche zwar das energetische Potential der Abfälle nutzt und Schadstoffe ausschleust bzw. zerstört, jedoch gehen die stofflichen Ressourcen, das heißt die Wertstoffe, verloren (vgl. Dehoust/Alwast 2019, S.74). Wie in Kapitel 5.3 beschrieben fallen nach wie vor Restmüllabfälle an. Durch die zu verzeichnende Zunahme an Gästen, sind so auch die Abfallmengen an Restmüll gestiegen.

Die Analyse der Abfallmengen konnte hier die erfolgreiche Umsetzung ihrer Zero Waste Praktiken aufzeigen, da eine starke Minimierung der Gesamtabfallmengen und eine Vermeidung von Lebensmittelabfällen stattfand.

7.2.2.4 Emissionen

Treibhausgas (THG)-Emissionen tragen in hohem Maße zum Klimawandel bei. Einige Treibhausgase wie Methan (CH₄) sind zudem Luftschadstoffe, und haben so erheblich negative Auswirkungen auf Ökosysteme, die Luftqualität, die Landwirtschaft und die Gesundheit von Menschen und Tier. Nationale und internationale Bestimmungen, wie

handelnde Emissionsrechte, zielen darauf ab die Treibhausgasemissionen zu reduzieren und Emissionssenkungen zu belohnen (vgl. GRI 2010, S.111).

Zur Messung der THG-Emissionen können folgende Emissionsarten unterschieden werden:

Direkte THG-Emissionen stammen aus Quellen (Anlagen oder Prozessen, die Treibhausgase in die Atmosphäre freisetzen), die Eigentum der Organisation sind oder von dieser kontrolliert werden. Die indirekten energiebezogenen THG-Emissionen einer Organisation stammen aus der Erzeugung von elektrischem Strom, Heiz- und Kühlenergie sowie Dampf durch andere Organisationen zur Deckung des Bedarfs der Organisation. Weitere indirekte Emissionen sind eine Folge der Aktivitäten der Organisation, stammen aber nicht aus Quellen, die Eigentum der Organisation sind oder von ihr kontrolliert werden. Bei vielen Organisationen ist die Menge der indirekten energiebezogenen THG-Emissionen, die durch die Erzeugung von bezogenem elektrischem Strom entstehen, viel größer als die Menge ihrer direkten THG-Emissionen (vgl. GRI 2010, S.106-115).

Da FREA keine Aufzeichnungen zu THG-Emissionen besitzt, werden im Folgenden mögliche Emissionsquellen beschrieben.

Durch die weitgehende Abfallvermeidung, die Verwendung von naturbelassenen, pflanzlichen, überwiegend regionalen und saisonalen Lebensmitteln sowie der Einsatz von Energieeffizienzmaßnahmen und der Nutzung von Ökostrom, kann die Umweltbelastung durch THG-Emissionen bereits sehr geringgehalten werden.

THG-Emissionen werden jedoch zum einen durch den Gebrauch eines Fahrzeugs und durch den Transport der Lebensmittellieferungen innerorts sowie innerhalb und außerhalb von Deutschland verursacht. Beispielsweise werden Gemüse und Obst der Markthalle 9 täglich mit einem LKW geliefert.

Der Großteil der Lebensmittel kommt zwar aus Deutschland, Ausnahmen bilden hier aber die Zitronen aus Italien und das Olivenöl aus Spanien. Des Weiteren werden die Gewürze und einige Weine aus Europa bezogen. Lebensmittel aus Übersee sind der Kakao und der Kaffee. Als von FREA verwendete Lebensmittel, haben diese den größten ökologischen Fußabdruck.

Es wird außerdem darauf geachtet, Produkte stets im Großgebäude zu kaufen und Waren klimaneutral per Lastenfahrrad liefern zu lassen. Wenn möglich, werden kleinere Besorgungen in lokalen Geschäften getätigt.

7.2.3 Soziales

7.2.3.1 Beschäftigung

Daten zum Personalbestand durch Mitarbeiteranzahl und Beschäftigungsart sowie zu Personalbewegungen durch Fluktuation können Aufschluss über die allgemeine Unternehmensstruktur- und Strategie sowie die Fähigkeit geben, diversifizierte Fachkräfte zu gewinnen. Weitere Aussagen können zur Produktivität und den anfallenden Kosten getroffen werden.

Im Dezember beschäftigte FREA insgesamt 24 Mitarbeiter von denen 12 im Service und 10 in der Küche arbeiteten. Im Management des Restaurants arbeiten die 2 Gründer. Über den Zeitraum von März bis Dezember 2019 umfasste der Personalbestand im Durchschnitt 20 Mitarbeiter.

7.2.3.1.1 Vollbeschäftigte

Von den 24 Mitarbeitern waren 17 Mitarbeiter in Vollbeschäftigung angestellt, was 70,8 Prozent entspricht. Der Rest der Mitarbeiter setzte sich aus 4 Teilzeitbeschäftigten (16,7 Prozent) und 3 geringfügig Beschäftigten (12,5 Prozent) zusammen. Dieser prozentuale Anteil an Vollbeschäftigten ist im Vergleich zu den Branchenzahlen sehr hoch. Erhebungen der Bundesagentur für Arbeit (BA) des Gastgewerbes im Jahre 2018 ergaben, dass die sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in der Gastronomie zu 47,1 Prozent in Vollzeit und zu 52,9 Prozent in Teilzeit arbeiteten (DEHOGA 2019, S.4).

Diese hohe Vollbeschäftigtenquote ist auf FREAs zentralen Fokus seines Personalmanagements zurückzuführen. Dieser liegt in der Gewinnung von Personal, das die ganzheitlich nachhaltige Unternehmensphilosophie verinnerlicht und für die Erreichung der Ziele persönliche Verantwortung übernimmt. Diese Auseinandersetzung und Akzeptanz mit den wahrgenommenen Werten des Unternehmens ist laut FREA vor allem bei Vollbeschäftigten aber auch bei Teilbeschäftigten in der Regel stärker ausgeprägt als bei geringfügig Beschäftigten. Weitere bedeutsame Aspekte sind die Mitarbeiterbindung- und Motivation und eine höhere Produktivität. Die vom Kunden wahrgenommene Leistungsqualität hängt maßgeblich vom Commitment der Mitarbeiter ab, welches sich durch den Grad an Motivation, persönlichem Einsatz, Häufigkeit, Qualität und Kontakt zum Gast, manifestiert, ab (vgl. Bieger/Laessner 2002, S.15). FREA kann außerdem mithilfe einer höheren Voll- und Teilbeschäftigtenquote langfristiger planen und das Humankapital der Mitarbeiter weiter fördern, um die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens

sicherzustellen. Dabei fallen jedoch monatlich enorm hohe Personalkosten und Sozialabgaben für die Mitarbeiter an.

Auch die Arbeitnehmer profitieren dabei von diesem Arbeitsverhältnis. Unter der Berücksichtigung sozialer Aspekte schafft FREA attraktive Arbeitsplätze, mit fairen Löhnen und einer Anmeldung in Renten-, Arbeitslosen-, Kranken- und Pflegeversicherung. Mit FREAs zukunftsorientierter Unternehmensführung können die Gründer außerdem dem Wunsch von Arbeitnehmern, nach einer sinnstiftenden Arbeitsumgebung, nachgehen.

7.2.3.1.2 Mitarbeiterfluktuation

Mitarbeiterfluktuation beinhaltet alle Abgänge eines Unternehmens, die von einem Mitarbeiter durch eine Kündigung initiiert wurde, um anschließend in ein anderes Unternehmen zu wechseln. Die Mitarbeiterfluktuation kann mithilfe der Kennzahl der "Fluktuationsrate" analysiert werden. Zur Berechnung der Fluktuationsrate werden die freiwilligen Abgänge auf der Grundlage der Gesamtzahl der Beschäftigten in einem Betrachtungszeitraum angegeben. Während des betrachteten Zeitraums von März bis Dezember gab es einen freiwilligen Abgang im Unternehmen. Bei einem durchschnittlichen Personalbestand von 20 Mitarbeitern ergibt dies eine Fluktuationsrate von 5 Prozent.

Dieser Wert ist vergleichsweise sehr gering, für die in der Gastronomie üblicherweise hohe Fluktuation. Diese wird häufig mit schlechten Arbeitsbedingungen, der hohen körperlichen Belastungen bei vergleichsweise niedriger Bezahlung erklärt (vgl. Maack et al. 2013, S.97). Eine niedrige Personalfuktuation kann auf eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit und eine Gleichberechtigung am Arbeitsplatz hindeuten. Die Personalfuktuation verändert das Human- und das geistige Kapital des Unternehmens und kann deren Produktivität beeinflussen. Sie wirkt sich ebenfalls auf die Kosten aus, durch geringe Personalkosten oder aufgrund steigender Personalkosten für Neueinstellungen (vgl. GRI 2010, S.149).

7.2.3.2 Vielfalt und Chancengleichheit

Mit Hilfe dieses Indikators kann die Vielfalt in einer Organisation quantitativ gemessen werden um anhand der Ausprägung der Vielfalt, Rückschlüsse auf das Humankapital der Organisation zuzulassen. Der Vergleich zwischen der Vielfalt in der Belegschaft und der Vielfalt in der Führungsebene, kann Informationen über die im Unternehmen herrschende Chancengleichheit liefern. Mithilfe der gewonnenen Daten über die Zusammensetzung der Belegschaft, kann auch beurteilt werden, welche Themen für bestimmte Bereiche der Belegschaft von besonderer Bedeutung sind (vgl. GRI 2010, S.166).

Um die Vielfalt von FREA zu untersuchen, wurde für den Monat Dezember, die Zusammensetzung der Führungsebene (Kontrollorgane) und Aufteilung der Mitarbeiter nach Mitarbeiterkategorie in den Diversitätskategorien: Geschlecht, Altersgruppe (unter 30 Jahre alt, 30 bis 50 Jahre alt und über 50 Jahre alt) und Minderheiten betrachtet.

Da FREA eine GmbH ist, sind die beiden Gründer der Vorstand des Unternehmens. Hierdurch beträgt die Frauenquote in der Führungsposition 50 Prozent. Ein Vorstandsmitglied ist unter 30 Jahre alt, und ein weiteres Vorstandsmitglied ist über 30 Jahre alt. Hier beträgt das Verhältnis somit auch jeweils 50 Prozent.

Die Mitarbeiter können in die Mitarbeiterkategorien Küche und Service unterteilt werden. Das Küchenpersonal umfasste insgesamt 10 Mitarbeiter von denen 90 Prozent männlich und 10 Prozent weiblich waren. 50 Prozent waren unter 30 Jahre alt, 40 Prozent zwischen 30-50 und 10 Prozent über 50 Jahre alt. Im Servicepersonal arbeiteten insgesamt 12 Mitarbeiter, von denen 50 Prozent weiblich, 42 Prozent männlich und 8 Prozent divers waren. Insgesamt 92 Prozent der Mitarbeiter waren unter 30 Jahre alt und 8 Prozent zwischen 30-50 Jahre alt. Weder der Vorstand noch die Küchen- und Servicemitarbeiter waren einer Minderheit zugehörig oder wurden durch andere Diversitätsindikatoren charakterisiert.

Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass die Geschlechterverteilung zwischen Mann und Frau im Vorstand und im Service ausgeglichen war oder der Frauenanteil im Service leicht überwog. Nur eine Person teilte sich der Geschlechterkategorie divers zu. Die Geschlechterquote des Küchenpersonals zeichnet hingegen ein anderes Bild ab. Hier war nur eine Person weiblich, was zu einem sehr hohen Männeranteil führte. Dies bestätigt die größere Beliebtheit der Kochausbildung bei Jungen und Männern im Vergleich zu Mädchen und Frauen (Thüringer Landesamt für Statistik 2009) und dem daraus resultierenden dominanten Männeranteil in (professionellen) Küchen. Diese hohe Männerquote verschiebt die Geschlechterverteilung bei Betrachtung der gesamten Mitarbeiter. Nun beträgt der Anteil an Frauen nur noch 33 Prozent, die der diversen Mitarbeiter 4 Prozent und der Anteil an Männern 63 Prozent.

Die Daten zur Geschlechterverteilung in der Gastronomie der BA zeigen hier ein ausgeglicheneres Bild. Hier beträgt der Männeranteil in der speisengeprägten Gastronomie 51,8 Prozent und der Frauenanteil 48,2 Prozent. Daten zu diversen Beschäftigten wurden nicht erhoben (DEHOGA 2019, S.5).

Die Altersstruktur hingegen zeigt in allen drei Mitarbeiterkategorien ein ähnliches Bild: der Großteil der Mitarbeiter ist unter 30 Jahre alt, der Anteil beträgt insgesamt 71 Prozent. 25

Prozent sind über 30 Jahre alt und nur eine Person ist über 50 Jahre alt, was etwa 4 Prozent entspricht. Im Durchschnitt waren die Mitarbeiter ca. 29,8 Jahre alt. Dies deckt sich mit den gewonnenen Daten der BA. Hier sind 70,1 Prozent der Beschäftigten im Gastgewerbe 25 bis unter 55 Jahre alt (DEHOGA 2019, S.5). Ein weiterer Grund für die junge Altersstruktur, könnte auf die nachhaltige Ausrichtung des Restaurants und Zero Waste als Trend zurückzuführen sein, welche verstärkt von jüngeren Generationen, in einem Alter zwischen 18-34 Jahren, verfolgt und umgesetzt werden (vgl. Schneider 2017).

Eine Umsetzung von Maßnahmen, um den Frauenanteil in der Küche zu erhöhen, könnte die Vielfalt im Unternehmen weiter fördern. Des Weiteren könnte bei der Gewinnung von Personal und Neueinstellungen besonderen Wert auf die Berücksichtigung von Minderheiten gelegt werden. In Anbetracht der sich wandelnden Altersstruktur in Deutschland, mit einer steigenden Zahl an älteren Menschen, kann auch die Einstellung von älterem Personal, die Vielfalt erhöhen und die Erfahrung und das Wissen von älteren Mitarbeitern zum Vorteil des Unternehmens genutzt werden.

Ein Aspekt, der bei dieser Betrachtung der Daten nicht hervorgeht, ist die kulturelle Vielfalt des Unternehmens. Im Dezember 2019 arbeiteten bei FREA 24 Mitarbeiter aus insgesamt neun verschiedenen Ländern zusammen. Dazu zählten: jeweils einer aus Norwegen, Kanada, Mexiko, Ghana, Polen, Schweden und Spanien und zwei aus Australien und Italien. Es wurden folgende Sprachen gesprochen: norwegisch, italienisch, spanisch, schwedisch

Laut der BA betrug der Ausländeranteil in der Speisengeprägten Gastronomie 43,4 Prozent und der Anteil an Deutschen 56,6 Prozent. Bei FREA lag der Ausländeranteil hingegen bei 62,5 Prozent und der Anteil an Deutschen bei 37,5 Prozent. Hier sollte jedoch erwähnt werden, dass das Servicepersonal mehrheitlich eine deutsche Staatsangehörigkeit besaß und der hohe Ausländeranteil auf das internationale Küchenpersonal zurückzuführen ist.

Das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter, die dabei aufgrund der unterschiedlichen kulturellen Herkunft zusammengetragen werden, können den Unternehmenserfolg stark beeinflussen. Hier ist sowohl das individuelle als auch das gesamte Humankapital der Mitarbeiter von Bedeutung. Vorteile dieser kulturellen Vielfalt können eine individuelle Produktivitätssteigerung, durch Ausschöpfung vorhandener Potentiale, steigende Zufriedenheit und sinkende Abwesenheit sowie Fluktuation umfassen. Weitere Vorteile im Team sind höhere Produktivität, Kreativität, Problemlösungskraft und Innovationskraft. Die Effektivität des gesamten Unternehmens im Blick auf Veränderungen, komplexen

Strukturen und bereichsübergreifende Prozesse steigt. Außerdem wird die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen (Kulturen) erleichtert (vgl. Stuber 2002, S.53).

Damit diese Vorteile der kulturellen Diversität von multikulturellen Teams effektiv genutzt werden können, müssen Unterschiedlichkeiten erkannt werden, Mitglieder aufgabenorientiert ausgewählt werden, gegenseitiger Respekt herrschen, eine gleiche Machtverteilung bestehen, untergeordnete Ziele vorhanden sein und externes Feedback zur Bewertung der Maßnahmen eingeholt werden (vgl. Schwarz-Wölzl/ Maad 2004, S.31).

Die Implementierung eines Diversity-Management Systems kann dabei helfen die Vielfalt im Unternehmen umfassend zu fördern und verhindert, dass nur einzelne Aspekte der Diversität im Unternehmen Betrachtung finden.

7.2.3.3 Aus- und Weiterbildung

Soziale Nachhaltigkeit beinhaltet den fairen Umgang mit den eigenen Beschäftigten. In der Gastronomie und in Großküchen sind die Arbeitsbedingungen häufig nicht nur eine Belastung für die Gesundheit, sie sind auch in der Regel von schlecht qualifiziertem Personal besetzt. Da eine nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens jedoch maßgeblich von qualifizierten, motivierten und engagierten Mitarbeitern abhängig ist, sollte die Förderung der Mitarbeiter durch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen einen großen Stellenwert einnehmen (vgl. Strassner/Roehl 2012, S.19).

7.2.3.3.1 Ausbildung

Da das Restaurant keine tierischen Lebensmittel verarbeitet, und die Verarbeitung dieser Teil der Kochausbildung ist, ist es derzeit noch nicht möglich, Ausbildungsplätze für Köche und Köchinnen anzubieten. Es besteht aber die Möglichkeit eines Praktikums in der Küche, bei dem ein Einblick in die vegane Zero Waste Küche und deren Praktiken stattfinden kann. Derzeit wird in diesem Rahmen ein Mitarbeiter in Vollzeit "ausgebildet". Im Bereich des Service gibt es derzeit noch keine Auszubildenden. Ein Mitarbeiter befindet sich jedoch bereits in einem Lehrgang zum Ausbilder für den Ausbildungsberuf Fachkraft im Gastgewerbe.

7.2.3.3.2 Weiterbildung

Grundlage für die Weiterbildung im Unternehmen bildet das Lernen in der Arbeitssituation. Im Vordergrund stehen dabei das organisierte Einarbeiten und Anlernen durch Kollegen und Vorgesetzte. FREA nutzt außerdem interne Lehr- und Informationsveranstaltungen als Weiterbildungsmaßnahmen zur laufenden Aktualisierung des beruflich benötigten Wissens.

Für das Servicepersonal findet einmal monatlich ein 3-5 stündiger "Classroom Monday" statt, bei dem die Kernpraktiken- und Prozesse des Unternehmens nähergebracht und wichtige Themen besprochen werden. Zu den Zero Waste Praktiken zählt unter anderem das Verfahren zur Herstellung von Kombucha und Wasserkefir sowie der Fermentation und dem Einlegen von Lebensmitteln. Großen Wert wird bei der Weiterbildung der Servicemitarbeiter auf eine Vertiefung der Service- und Verkaufsschulung gelegt. Ebenso wichtig sind die Grundlagen des Weinservice und die Weinschulung mit Verkostung. Änderungen der Arbeitsprozesse sowie der Karte und des Restaurants im Allgemeinen, können hier besprochen werden. Weitere Themen sind die stetige Ergänzung des benötigten Hintergrundwissens zu den Zutaten und der Zubereitung von Speisen und Getränken. Diese Weiterbildungen sind für alle Servicemitarbeiter verpflichtend. Das Küchenpersonal hat keinen verpflichtenden "Classroom Monday", jedoch hält es täglich Besprechungen, um Arbeitsprozesse zu optimieren, Rezepte und Gerichte zu entwickeln oder zu verbessern. Dabei beläuft sich die durchschnittliche Stundenzahl für die Weiterbildung pro Mitarbeiter nach Mitarbeiterkategorie auf 5,3 Stunden pro Monat. Im Dezember 2019 wurde das Restaurant außerdem für einige Tage geschlossen, damit die Vollbeschäftigten, zusammenkommen, gemeinsam an neuen Gerichten arbeiten, Ideen sammeln, Herausforderungen herausarbeiten und Lösungsvorschläge diskutieren konnten. Der große Aufwand, der für die Weiterbildungsmaßnahmen und die Erreichung der Personalziele betrieben wird, spiegelt deren Bedeutung für das Unternehmen wider.

8 Methodenkritik

Im vorliegenden Kapitel werden noch einige kritische Anmerkungen hinsichtlich der Untersuchungsmethodik vorgenommen. Hiermit wird die Intention verfolgt, die implizierten Einschränkungen und mögliche Fehlerquellen zu verdeutlichen und so eine Basis für die sachgerechte Interpretation der Ergebnisse zu schaffen.

Die Umsetzung der qualitativen Forschungsmethode, in Form eines teilstandardisierten Experteninterviews, erwies sich für das Forschungsziel als adäquat. Mithilfe der gewonnenen Daten des Experteninterviews konnten die Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung ergänzt werden. Die Beobachtung ermöglichte hier tiefe Einblicke in die praktische Umsetzung des Zero Waste Konzepts und dessen Chancen bzw. Herausforderungen im Tagesgeschäft des Restaurants. Diese Methodenkombination konnte dadurch eine umfassende Beleuchtung der Zero Waste Praktiken erzielen. Da der Fokus der qualitativen Forschung jedoch auf dem Experteninterview lag, wurden keine ausführlichen Beobachtungskontrolle beigefügt. Das erlangte Grundwissen, welches für die Konzeption und Durchführung des Experteninterviews benötigt wurde, ist jedoch auf die

teilnehmende Beobachtung zurückzuführen, weshalb die Methodik trotzdem Erwähnung fand.

Für die Nachhaltigkeitsbewertung von FREA, wurden angesichts des Umfangs der Arbeit sowie mangelnder Ressourcen, nur einzelne Indikatoren der GRI übernommen, die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant waren. Eine lückenlose Einbeziehung der Indikatoren nach GRI, hätte jedoch eine umfassendere Aussagekraft zur Nachhaltigkeit des Unternehmens treffen können.

Die Berichterstattung nach GRI-Richtlinien, wird derzeit außerdem nur vereinzelt von gastronomischen Betrieben umgesetzt. Dazu zählt beispielsweise der Nachhaltigkeitsbericht von McDonalds (McDonalds 2019). Aufgrund dieser fehlenden GRI-Vergleichswerte und der allgemein geringen Datenlage zum Kennzahlenvergleich in der Gastronomie, wurde die Gegenüberstellung, Einordnung und die Bewertung der Daten erschwert. Hier sind z.B. die Kennzahlen der Wirtschaftlichkeit, im Gründungsjahr, und der wiederkehrenden Kunden zu benennen, zu denen es keine Vergleichswerte gab.

Ergänzend dazu, konnten einige der zuvor ausgewählten Indikatoren nicht ausgewertet werden, da keine Daten zum Untersuchungsgegenstand vorlagen. Hierzu zählen die Heizenergie, der Wasserverbrauch und die THG-Emissionen. Diese drei Indikatoren sind jedoch essenziell, um die ökologische Nachhaltigkeit zu evaluieren, was zu einer unvollständigen Betrachtung der ökologischen Dimension führt. Aufgrund dieser Problematik erfolgte eine Schätzung der Werte, welche nur bedingt Geltung haben.

9 Fazit

Die Lebensmittelverschwendung steht bereits seit vielen Jahren öffentlich in der Kritik und wurde nun auch aufgrund der Integrierung in die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen, als internationales Problem anerkannt. Trotz der besonderen Aktualität des Themas, liegen jedoch nur wenige wirksame Lösungsansätze aus Wirtschaft und Politik für die Außer-Haus-Verpflegung vor.

Entlang der Wertschöpfungskette von Lebensmitteln fallen global 1,3 Milliarden Tonnen Lebensmittelverluste- und Abfälle an, in Deutschland sind es knapp 12 Millionen Tonnen, von denen etwa die Hälfte theoretisch vermeidbar wären. Dies hat gravierende Folgen für die Gesellschaft und die Umwelt.

Der Sektor der Außer-Haus-Verpflegung wurde hier als wichtiges Handlungsfeld identifiziert, da er in der gesamten Wertschöpfungskette, die größten Einsparpotenziale besitzt, um vermeidbare Lebensmittelabfälle zu reduzieren. Aufgrund dessen bestehen für die AHV bereits umfassende Maßnahmen für die (Lebensmittel-) Abfallreduktion- und Vermeidung, die in der Gastronomie jedoch nicht allgemeingültig umgesetzt werden.

Hier dient das Konzept von Zero Waste als Vorbild. Der Kern der Bemühungen bildet die Nachahmung von nachhaltigen und natürlichen Kreisläufen und der damit verbundenen Abfallvermeidung. Da Zero Waste als ein Zielzustand gesehen wird, dessen Erreichung eine Utopie bleibt, kann die Zero Waste Philosophie, deren Prinzipien und Praktiken nur als zweckmäßig eingesetztes Instrument dienen, um (Lebensmittel-) Abfälle möglichst stark zu reduzieren. Durch die Auseinandersetzung mit der Thematik können des Weiteren die Wertschätzung von Lebensmitteln im Allgemeinen erhöht und Verhaltens- und Konsummuster nachhaltiger gestaltet werden.

Um die Eignung des Konzepts genauer zu beleuchten wurde eine Nachhaltigkeitsbewertung von FREA in den Dimensionen der Ökonomie, Ökologie und Soziales durchgeführt. Dabei konnten folgende Erfolge herausgearbeitet, Schwachstellen aufgezeigt und Lösungsvorschläge abgeleitet werden:

Mit ihrer ganzheitlich nachhaltigen Unternehmensstrategie können die Gründer bereits knapp ein Jahr nach Eröffnung des Restaurants eine starke wirtschaftliche Leistung, mit einem Gewinnanteil vorweisen. Weitere Erfolge sind eine mehr als Verdopplung der Umsätze pro Gast, eine effektive Auslastung des Restaurants sowie eine hohe Kundenzufriedenheit und die damit verbundene, stetig wachsende Kundenbindung. Ihren ökologischen Fußabdruck konnten sie dabei besonders durch die Abfallvermeidung und den Verzicht auf tierische Produkte und die Verwendung von saisonalen und überwiegend regionalen Lebensmitteln, klein halten. Positiv zu bewerten sind auch die Energieeffizienzmaßnahmen und die Nutzung von Ökostrom. Durch eine hohe Vollbeschäftigtenquote, einem ausgeglichenen Verhältnis zwischen Frauen und Männern im Service und Vorstand, einer großen kulturellen Vielfalt sowie breit gefächerten Weiterbildungsmöglichkeiten, konnten bereits viele Vorteile für die Mitarbeiter geschaffen werden. Diese Mitarbeiterzufriedenheit spiegelt auch die niedrige Fluktuationsrate wider.

Es bestehen jedoch auch Herausforderungen: Aufgrund des kleinen Wareneinsatzes, der zunächst positiv zu bewerten ist, entstehen hohe Personalkosten, durch den erhöhten Arbeitsaufwand bei der Verarbeitung der Lebensmittel. Personalkosten können hier durch effektive Küchentechnik- und Geräte reduziert werden. Durch eine Umsatzsteigerung kann

außerdem der prozentuale Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten verkleinert werden. In der ökologischen Dimension verursacht die Heizenergie auch bei FREA die größten Auswirkungen auf die Umwelt. Mithilfe von effizientem Heizen und richtigem Lüften können diese Auswirkungen noch weiter minimiert werden. Um die CO₂-Emissionen möglichst klein zu halten, sollte das Auto selten benutzt und Warenlieferungen durch LKWs auf ein Minimum reduziert werden. Weiterer Verbesserungsbedarf besteht bei fehlenden Minderheiten, der Frauenquote beim Küchenpersonal und bei der Altersstruktur, die ältere Mitarbeiter noch nicht berücksichtigt.

Die Forschungsfrage kann abschließend wie folgt beantwortet werden:

Es ist davon auszugehen, dass eine Implementierung von FREAs Zero Waste Konzept nur für wenige gastronomische Betriebe geeignet ist. Abgesehen vom rein veganen Speisenangebot erfordert die Totalität der Maßnahmen der ganzheitlich nachhaltigen Unternehmensstrategie und der damit verbundene Erfolg erfordert ein überaus großes Engagement aller Mitarbeiter, immer wieder motiviert von den Gründern, stetige Präsenz und Kontrollen. Dieses allumfassende Nachhaltigkeitsbestreben kann nur von wenigen Gastronomen umgesetzt werden. FREA zeigt jedoch die vielfältigen Möglichkeiten zur Abfallreduktion- und Vermeidung auf und kann insofern als Vorbild für die AHV dienen, als das Gastronomen nicht die ganze Strategie, aber für sie nützliche und machbare Teile davon übernehmen. Bereits bei der vereinzelt Maßnahmenumsetzung, und der damit verbundenen Abfallreduktion, können gastronomische Betriebe dauerhaft wirtschaftlicher agieren, da sie Kosten im Einkauf, bei der Lagerung, Herstellung und Entsorgung reduzieren. Gleichzeitig leisten sie einen wesentlichen Beitrag zum Umwelt- und Klimaschutz und zu einer nachhaltigeren Ernährungswirtschaft. Am Fallbeispiel von FREA konnten die Personalkosten als kritischer Erfolgsfaktor identifiziert werden, die durch den erhöhten Arbeitsaufwand bei der Verarbeitung der Lebensmittel entstehen. Wird diesen Kosten besondere Beachtung geschenkt, können die Betriebe das zukunftsweisende Potenzial von Zero Waste nutzen, um einen langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.

Selbst wenn interessierte Restaurantbetreiber und– Gründer nur einen Teil dieser Maßnahmen in den eigenen Betrieben umsetzen, hat FREA einen wichtigen Beitrag zur Nachhaltigkeit geleistet und ist auf einem sehr guten Weg, ihre Vision, ganzheitlich nachhaltig Etwas in der Gastronomie zu verändern, zu verwirklichen.

Für FREA selbst, hat sich Zero Waste also als geeignete Strategie in der Gastronomie erwiesen. Jetzt ist es an den Restaurantbetreibern durch Öffentlichkeitsarbeit und Schulungen andere Restaurantbetreiber von ihrer Strategie zu überzeugen.

Literaturverzeichnis

Adam Davies (o.J): Work. <https://www.adamdaviesdesign.co.uk/about>. Stand 26.02.2020.

Aghamanoukjan A., Buber R. und Meyer M. (2009): Qualitative Interviews. In: Buber R., Holzmüller H.H. (eds) Qualitative Marktforschung. Gabler.

Bieger, T. und Laesser, C. (2002): Produktivität und Qualität bei persönlichen Dienstleistungen-Das Beispiel Gastronomie. [https://www.alexandria.unisg.ch/14063/1/ProduktivitProzentC3ProzentA4tundQualitProzentC3ProzentA4t\(clatbi\).doc](https://www.alexandria.unisg.ch/14063/1/ProduktivitProzentC3ProzentA4tundQualitProzentC3ProzentA4t(clatbi).doc). Stand 11.11.19.

Breitenbach, L. (2019): Stolz wie Bolle: Berlin Partner ehrt die Berliner Meisterköche 2019 [Pressemeldung]. https://www.berlin-partner.de/fileadmin/user_upload/01_chefredaktion/02_pdf/03_meta/32/2019-11-23_Pressemitteilung_Gala_Meisterkoeche_2019_final.pdf . Stand 25.02.20.

Bundesministerium der Finanzen (BMF) (2016): Richtsatzsammlung für das Kalenderjahr 2015. Pauschbeträge für unentgeltliche Wertangaben. https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/BMF_Schreiben/Weitere_Steuerthemen/Betriebspruefung/Richtsatzsammlung/2016-07-28-download-richtsatzsammlung-2015.pdf?__blob=publicationFile&v=3. Stand 15.02.20.

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (2019): Nationale Strategie zur Reduzierung der Lebensmittelverschwendung. Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft Berlin. https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Ernaehrung/Nationale_Strategie_Lebensmittelverschwendung_2019.pdf?__blob=publicationFile. Stand 26.02.2020.

Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (2018): Ernährungsreport 2018. Berlin. www.bmel.de/DE/Ernaehrung/_Texte/Ernaehrungsreport2018.html. Stand 26.02.2020.

Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) (2008): Nachhaltigkeit konkret. Nachhaltigkeitskonzept des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz. Bonn.

Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V. (BVE) (2019): Ernährungsindustrie. Statistikbroschüre 2019. <https://www.bve-online.de/download/bve-statistikbroschuere2019>. Stand 21.02.2020.

Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie (BVE) (2016): Rekordumsätze im deutschen Außer-Haus-Markt. [Pressemeldung]. <https://www.bveonline.de/presse/bve-aktuell/aktuell-160422/aktuell-160422-001-ausser-haus-markt>. Stand 21.02.2020.

Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie (BVE) (2017): Jahresbericht 2017. Berlin. <https://www.bve-online.de/presse/infothek/publikationen-jahresbericht/jahresbericht-2017>. Stand 20.02.20.

Chalupova, L. (2019): Beitrag von Betriebsrestaurants zum nachhaltigen Konsum am Beispiel vom Abfall. In Aktuelle Ansätze zur Umsetzung der UN-Nachhaltigkeitsziele (S. 313-334). Springer Spektrum, Berlin, Heidelberg.

Dauge, J. (2003): Kundenbindung in der Gastronomie: Bedeutung und Beeinflussungsmöglichkeiten. diplom. de.

Dehoust, G. und Alwast, H. (2019): Kapazitäten der energetischen Verwertung von Abfällen in Deutschland und ihre zukünftige Entwicklung in einer Kreislaufwirtschaft. Strukturanalyse thermischer Anlagen innerhalb der deutschen Kreislaufwirtschaft. Öko-Institut e.V. Berlin. https://www.nabu.de/imperia/md/content/nabude/abfallpolitik/20190927-studie-nabu_kapazitaeten_der_thermischen_verwertung_final.pdf. Stand 25.02.20.

Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V. (DEHOGA Bundesverband) (2019): Arbeitsmarkt und Ausbildung. Juni 2019. Berlin. www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Startseite/09_DEHOGA_compact/Anlagen_2019/Fact-Sheet_Arbeitsmarkt-_und_Ausbildung_Juni_2019.pdf. Stand 20.02.20.

Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V. (DEHOGA Bundesverband) (2016): Nachhaltiges Wirtschaften in Hotellerie und Gastronomie. Tipps und Handlungsempfehlungen. Berlin. unter: https://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Startseite/05_Themen/Energie/DEHOGA_Umweltbroschuere_Oktober_2016.pdf Stand 25.02.20.

Duden (2020): Indikator. Bedeutung. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Indikator>. Stand 21.02.2020.

European Economic Association (EEA) (2015): Circular Economy in Europe: Developing the Knowledge Base. EEA Report No 2/2016. Kopenhagen.

FAO, IFAD, UNICEF, WFP and WHO (2019): The State of Food Security and Nutrition in the World 2019. Safeguarding against economic slowdowns and downturns. Rome, FAO.

Food and Agriculture Organization (FAO) (2011): Global food losses and food waste – Extent, causes and prevention. Rome.

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. und Wagner, M. (2001): Sustainability balanced scorecard. Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der balanced scorecard. Center for Sustainability Management: Lüneburg.

Friedrich, S. und Ernst, D (2018): Lebensmittelverschwendung Was tut die Politik? Ein Blick auf die Bundesländer, WWF Deutschland. Berlin. http://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/WWF-Studie_Bundeslaender_und_Lebensmittelverschwendung.pdf. Stand 13.12.19.

FREA GmbH (2019): <https://www.frea.de/>. Berlin. Stand 18.12.19.

Generalversammlung, U.N. (2015): Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. <http://www.un.org/depts/german/gv-70/a70-l1>. Pdf. Stand 10.12.19.

Gläser, J. und Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Springer-Verlag.

Goldlücke, R. (2019): Zero-Waste-Restaurants kommen. Ahgz. Unter: <https://www.ahgz.de/news/nachhaltigkeit-zero-waste-restaurants-kommen,200012257919.html>. Stand 26.02.20.

Global Reporting Initiative (GRI) (2010): Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Amsterdam. https://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Aktuelles/Nachrichten/gri_g4_teil2_deutsch.pdf. Stand 27.02.20.

Günther, E. und Schuh, H. (2000): Definitionen, Konzepte, Kriterien und Indikatoren einer nachhaltigen Entwicklung. Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, 39(00).

Groll, K. H. (1991). Erfolgssicherung durch Kennzahlensysteme. 4., erweiterte Auflage. Freiburg: Haufe.

Jepsen, D., Vollmer, A., Eberle, U., Fels, J., ZNU, W. und Schomerus, T. (2014): Entwicklung von Instrumenten zur Vermeidung von Lebensmittelabfällen. Umweltforschungsplan des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit. Hg. V. Umweltbundesamt (UBA).

Kaplan, R. S. und Norton, D. P. (1997): *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kranert, M., Hafner, G., Barabosz, J., Schneider, F., Lebersorger, S., Scherhauser, S., Schuller, H. und Leverenz, D. (2012): Ermittlung der weggeworfenen Lebensmittelmengen und Vorschläge zur Verminderung der Wegwerfrate bei Lebensmitteln in Deutschland. Stuttgart: Universität Stuttgart.

KV-Praxis-Qualitätsmanagement (KPQM) (2017): *KPQM Handbuch*.

https://www.kvwl.de/arzt/qsqm/management/handbuch/kpqm_3_15.pdf. Stand 05.01.20.

Lüth, M., Spiller, A. und Wegener, A. (2005): Kosten-oder Qualitätsführerschaft–Eine empirische Analyse zum Wareneinkauf in der Gastronomie. *Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie*, 209-220.

Maack, K., Haves, J., Homann, B. und Schmid, K. (2013); *Die Zukunft des Gastgewerbes-Beschäftigungsperspektiven im deutschen Gastgewerbe*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. https://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_188.pdf. Stand 14.02.20.

Meffert, H. und Bruhn, M. (2006): *Dienstleistungsmarketing*, 5. Auflage. Gabler, Wiesbaden.

Meyer, A. und Blumelhüber, C. (1997): Marketing orientiert sich zu wenig am Kunden. C. Belz (Hrsg.): *Kompetenz für Marketing-Innovationen. Schrift 5: Marketingtransfer*. St. Gallen: Thexis Verlag.

Nguyen, V. M. (2019). Sustainability of a zero-waste restaurant: Case: Nolla Restaurant, Helsinki.

Noleppa, S. und Carlsburg, M. (2015): *Das große Wegschmeißen: Vom Acker bis zum Verbraucher: Ausmaß und Umwelteffekte der Lebensmittelverschwendung in Deutschland*, WWF Deutschland. Berlin. www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/WWF_Studie_Das_grosse_Wegschmeissen.pdf. Stand 08.12.20.

Obersteiner, G. und Schwödt, S. (o.J): *Lebensmittelabfälle erkennen und vermeiden in der Außer-Haus-Verpflegung*. Institut für Abfallwirtschaft.

Oklin (2019): GG-10s. <http://oklininternational.com/commercial/gg-10s/>. Stand 13.12.19.

Preißler, P. R. (2010): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle. Walter de Gruyter.

proKlima – Der enercity-Fonds (2013): Informationen für die Gastronomie. Hannover. https://www.proklima-hannover.de/downloads/Unternehmen/Gewerbebroschueren/GewerbeInfos_Gastronomie.pdf. Stand 18.02.20.

Roehl, R. und Strassner, C. (2010): Buddhistische Eskimos im Kommen. In: gypraxis Special: Nachhaltiges Bauen, Investieren, Beschaffen & Betrieben.

Roehl, R., Strassner, C. (2012). Inhalte und Umsetzung einer nachhaltigen Verpflegung. Schriftenreihe des Projektes Nachhaltigkeitsorientiertes Rahmencurriculum für die Ernährungs- und Hauswirtschaftsberufe.

Schlomann, B., Wohlfarth, K., Kleeberger, H., Hardi, L., Geiger, B., Pich, A. und Roser, A. (2015): Energieverbrauch des Sektors Gewerbe, Handel, Dienstleistungen (GHD) in Deutschland für die Jahre 2011 bis 2013. Institut für Ressourceneffizienz und Energiestrategien (IREES), GfK, Fraunhofer ISI. Lehrstuhl für Energiewirtschaft und Anwendungstechnik Prof. Dr. Ing. U. Wagner, Karlsruhe, München, Nürnberg. unter:https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/ccx/2015/Schlussbericht-GHD_2006-2013_Februar2015.pdf. Stand 19.02.20.

Schneider, P. (2017): Verpackung ade – Zero Waste bei Lebensmitteln voll im Trend. YouGov. unter <https://yougov.de/news/2017/04/12/verpackung-ade-zero-waste-bei-lebensmitteln-voll-i/>. Stand 20.02.20.

Schwarz-Wölzl, M. und Maad, C. (2004): Diversity und Managing Diversity, Teil 1: Theoretische Grundlagen. Vienna: Zentrum für Soziale Innovation.

Schmidt T, Schneider F, Leverenz D und Hafner, G. (2019): Lebensmittelabfälle in Deutschland – Baseline 2015. Braunschweig: Johann Heinrich von Thünen-Institut. https://www.thuenen.de/media/publikationen/thuenen-report/Thuenen_Report_71.pdf . Stand 24.02.20.

Schranzhofer, A., Rockenbauer, R., Tragner, F., Hala, V., Hrad, M., Ottner, R., Obersteiner, G., Schneider, F. Lebersorger, S., Manhart, A. und Maronnier, C. (2015): Vermeidung von

Lebensmittelabfall in Gastronomie, Beherbergung und Großküchen. United Against Waste (UAW). https://united-against-waste.at/wp-content/uploads/2015/05/Endbericht_UAW_ABF_tatwort_final_ARA.pdf?eb6772. Stand 09.12.19.

Sichau, I. (2010): Effizienter kochen. In: gv-praxis Special: Nachhaltiges Bauen, Investieren, Beschaffen & Betrieben.

Schwebel, W. (2003): Kalt- u. Warmwasserversorgung. Wasserverbrauch, Zapftemp., Durchflusssmengen - Küche-. Verband der Fachplaner (VdF) für Gastronomie - Hotellerie - Gemeinschaftsverpflegung e.V. https://www.vdfnet.de/files/HAUPTSEITE/_IMPORT/downloads/VdF029.pdf. Stand 24.02.20.

Song, Q., Li, J., und Zeng, X. (2015): Minimizing the increasing solid waste through zero waste strategy. Journal of Cleaner Production, 104.

Speck, M., Rohn, H., Engelmann, T., Schweißinger, J., Neundorf, D., Teitscheid, P., Langen, N.; Bienge, K. (2017): Entwicklung von integrierten Methoden zur Messung und Bewertung von Speisenangeboten in den Dimensionen Ökologie, Soziales, Ökonomie und Gesundheit. NAHGAST Arbeitspapier 2. Wuppertal, Friedberg.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2019): Umsatzsteuerstatistik (Vorankündigungen). Steuerpflichtige Unternehmen und deren Lieferungen und Leistungen nach wirtschaftlicher Gliederung. Zeitreihendaten zu den Berichtsjahren 2009 - 2017. https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Steuern/Umsatzsteuer/Publikationen/Downloads-Umsatzsteuern/umsatzsteuerstatistik-zeitreihe-5733103177004.pdf?__blob=publicationFile. Stand 25.02.20.

Strassner, C. (2012): Sektoranalyse Außer-Haus-Markt Schwerpunkt Gemeinschaftsverpflegung.

Stuber, M. (2002). Diversity mainstreaming. Personal, 3(2002), 48-53.

Thüringer Landesamt für Statistik (2009): Pressemitteilung - Girls´ Day am 23. April. Mädchen dominieren in Büro- und Gesundheitsberufen. Erfurt. [Pressemeldung]. https://statistik.thueringen.de/presse/2009/pr_129_09.htm. Stand 25.02.20.

United Against Waste (UAW) (2017): Zwischenbilanz 2017 - Ein Drittel landet in der Tonne: Fakten und Messergebnisse zum deutschlandweiten Lebensmittelabfall in der Außer-Haus-Verpflegung. Biberach/Riss. www.united-against-waste.de/der-verein/zwischenbilanz. Stand 26.02.20.

United Nations Environment Programme (UNEP) (2013): Metal Recycling: Opportunities, Limits, Infrastructure: A Report of the Working Group on the Global Metal Flows to the International Resource Panel. https://www.wrforum.org/wp-content/uploads/2015/03/Metal-Recycling-Opportunities-Limits-Infrastructure-2013Metal_recycling.pdf. Stand 23.02.20.

Waskow, F. und Blumenthal, A. (2016): Modul „Private Haushalte und Verbraucherverhalten“. In: Situationsanalyse zu Lebensmittelverlusten im Einzelhandel, der Außer-Haus-Verpflegung sowie in privaten Haushalten und zum Verbraucherverhalten (SAVE). Verbraucherzentrale NRW im Auftrag der Deutschen Bundesstiftung Umwelt, Osnabrück. www.dbu.de/643publikation1412.html. Stand 29.11.19.

Waskow, F. (2018): Verluste vom Acker bis auf den Teller: Lebensmittelabfälle in der Wertschöpfungskette und im Konsum. Hauswirtschaft und Wissenschaft.

Weiß, D., Müller, R. und Lössl, S. (2013): Umweltkennzahlen in der Praxis: Ein Leitfaden zur Anwendung von Umweltkennzahlen in Umweltmanagementsystemen mit dem Schwerpunkt auf EMAS. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Referat Öffentlichkeitsarbeit.

Wilts, H. (2016): Deutschland auf dem Weg in die Kreislaufwirtschaft?. Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Wirtschafts-und Sozialpolitik.

WRAP (Waste & Resources Action Programme) (2018): Restaurants: Taking Action on Waste. <http://wrap.org.uk/sites/files/wrap/Restaurants.pdf>. Stand 13.12.19.

Zero Waste International Alliance (ZWIA) (2018): Zero Waste Hierarchy of Highest and Best Use 7.0. <http://zwia.org/zwh/#1533001382197-873a7519-c4ae>. Stand 29.11.2019.

Zero Waste International Alliance (2018): Zero Waste Definition. <http://zwia.org/zero-waste-definition/>. Stand 29.11.2019.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: prozentuale Anteile der Lebensmittelabfälle eigene Darstellung in Anlehnung an (Schmidt/Schneider/Leverenz 2019, S.15).....	6
Abbildung 2: Zero Waste Hierarchy (ZWIA 2018)	14

Anhang

Anhang 1 Experteninterview

Interviewleitfaden

Sehr geehrter Herr Suchy, vielen Dank, dass Sie sich für ein schriftliches Interview zur Verfügung stellen. Ihre Ausführungen helfen mir, den Praxisbezug für die Bearbeitung meiner Bachelorarbeit herzustellen. Ich möchte am Anfang noch einmal kurz erklären, warum ich dieses Interview mit Ihnen führen will.

Das Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit ist es, die angewandten Praktiken von FREA, dem ersten veganen zero waste Restaurant der Welt, zusammenzutragen und mithilfe von definierten Kriterien zu beurteilen, ob dieses Konzept eine nachhaltige zukunftsweisende Strategie für die Gastronomie ist. Dabei sollen auch Schwachstellen des Konzepts identifiziert und Vorschläge abgeleitet werden. Es soll dadurch nicht nur einen Mehrwert für andere Unternehmer, sondern auch für die Nachhaltigkeitsdiskussion leisten.

I. Zero Waste Praktiken

Was sind die Grundbausteine Ihrer zero waste Praktik?

Die Grundbausteine unserer zero waste Praktik sind die 5 R's der zero waste Philosophie: Reduce, Reuse, Refuse, Recycle & Rot. Das bedeutet in erster Linie, dass wir versuchen so weit es geht Müll zu vermeiden, also gar nicht erst entstehen zu lassen. Wir nutzen zudem wiederverwendbare Behältnisse, in denen die Waren zu uns geliefert werden und in denen wir die Lebensmittel lagern. Alle unsere verwendeten Lebensmittel werden von uns soweit es geht im Ganzen verwertet, so werden z.B. Schalen eingekocht zu Brühe. Mit Hilfe unserer Kompostiermaschine werden die Reste, die die Gäste auf den Tellern lassen, sowie alle nicht weiter verwertbaren Reste aus der Küche, in unserer hauseigenen Kompostiermaschine zu einem wertvollen Bodenersatzstoff weiterverarbeitet, der dann zurück auf die Felder unserer Lieferanten geht.

Von wem beziehen Sie Ihre Lebensmittel (Trockenware, Flüssigware, Obst und Gemüse, Kaffee etc.)?

Unsere Trockenware beziehen wir von einer Erzeugergemeinschaft aus Bayern. Unser Olivenöl beziehen wir aus Spanien, welches in großen Pfandbehältern zu uns kommt, die wir dann wieder zurück schicken. Unsere Säfte beziehen wir alle aus Brandenburg/Deutschland, unsere Limonaden stellen wir selbst her. Unsere Weine kommen alle aus Europa, Schwerpunkt Deutschland und Österreich, aber auch Italien, Frankreich und Spanien. Unser Obst und Gemüse beziehen wir teils von regionalen Kleinbauern aus Brandenburg, teils über einen Großmarkt (Markthalle 9), welcher uns ausschließlich mit regionaler Bioware (größtenteils Brandenburg) beliefert. Unseren Kaffee beziehen wir über eine Berliner Rösterei (Flying Roasters), welche als Kollektiv direkten Handel mit Fairtrade & Bio-zertifizierten Kaffeehändlern betreibt.

Wie vermeiden Sie Verpackungsmüll bei der Lieferung der Lebensmittel?

Wir lassen unsere Lebensmittel (Obst & Gemüse) in wiederverwendbaren Kisten liefern, welche bepfandet werden. Bei der nächsten Lieferung geben wir die leeren Kisten einfach wieder zurück. Trockenware kommt zu uns in recycelbaren Papiertüten.

Wie gehen Sie bei der Gestaltung Ihres Menüs vor?

Unser Menü reflektiert das Variantenreichtum, welches unsere regionalen pflanzlichen Lebensmittel bietet. Unser Menü ändert sich jeden Monat in Abhängigkeit von der Saison. Zutaten, die nicht mehr saisonal erhältlich sind auf dem Markt, werden durch verfügbare ersetzt. Grundbausteine, wie unsere handgemachte Pasta, unser hausgemachtes Sauerteigbrot und die gute deutsche Kartoffel, bleiben uns ganzjährig erhalten. Zudem ist die Karte insoweit schlüssig, dass möglichst viele Komponenten der Lebensmittel verwertet werden.

Worauf achten Sie bei der Inventur, um Lebensmittelabfälle zu reduzieren?

Bei der täglichen Inventur wird überprüft, welche Lebensmittel schnell verarbeitet werden müssen. Lebensmittel, die bereits länger liegen und für die Gäste zur Zubereitung nicht mehr genutzt werden können, werden eingelegt oder fermentiert. Dennoch versuchen wir, keine Lebensmittelabfälle entstehen zu lassen. Falls doch mal etwas verdirbt, dann wandert es in die Kompostieranlage.

Wie vermeiden Sie Lebensmittelabfälle bei der Lebensmittelverarbeitung- und Produktion?

Bei der Lebensmittelverarbeitung wird in allererster Linie versucht, das Stück Gemüse oder Obst im gesamten zu verwerten. So ist auch unser Menü gestaltet - alle Bestandteile finden irgendwo Verwendung, sei es auf der Cocktailkarte.

Verwenden wir beispielsweise Kichererbsen, so können wir das Kichererbsenwasser (Aquafaba) weiter nutzen als veganes "Eiweiß" für unsere Desserts und Cocktails.

Welche Verfahren werden genutzt, um die Lebensmittel wiederzuverwerten bzw. zu konservieren?

Die Verfahren umfassen hauptsächlich das Einlegen, Fermentieren und Einkochen.

Wir frieren auch Lebensmittel ein, wenn sie sich dazu eignen.

Was sind derzeit Ihre größten Zero Waste Herausforderungen?

Die größte Herausforderung liegt im erhöhten Arbeitsaufwand der Zubereitung, da wir keine abgepackten Lebensmittel verwenden. Somit wird jeden Tag frisch zubereitet, um keine Abstriche im Geschmack oder der Qualität zu machen. Eine weitere Herausforderung liegt im Bereich der Hygienevorschriften und der Verwendung von Reinigungs-, Desinfektions- und Spülmitteln in der Küche. Dort ist der allgemeine Standard immer noch das Plastik-Großgebilde.

Haben sich die Herausforderungen im Verlauf des letzten Jahres geändert?

Da wir erst vor genau einem Jahr eröffnet haben, haben sich selbstverständlich auch die Herausforderungen geändert. Wir haben nun unsere festen Lieferanten und können uns darauf konzentrieren unsere Ansätze weiter zu verbessern. Da wir uns in einem stetigen Wachstum befinden, geht es für uns in erster Linie nun darum, die Qualität zu halten und den Umsatz weiter zu steigern.

Wie möchten Sie diesen Herausforderungen begegnen?

Wir befinden uns im ständigen Austausch mit Lieferanten, Entrepreneurs, Politikern und unseren Kunden, um unsere Philosophie weiter voranzutreiben und zu verbessern, sowie den Markt auf seine Schwachstellen hin zu untersuchen und hinzuweisen. Außerdem reflektieren wir tagtäglich über unsere eigenen Abläufe im Unternehmen, das Feedback unserer Kunden nehmen wir dazu sehr ernst.

II. Konzept FREA

Mit welcher Vision wurde das Restaurant eröffnet?

Das Restaurant wurde mit der Vision gegründet, ganzheitlich nachhaltig etwas in der Gastronomie zu verändern. Angefangen in Deutschland. Bei der Recherche vor der Gründung fiel auf, dass es keine derartigen Gastronomiekonzepte gibt, die einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen. Es gab bereits andere zero waste Restaurants außerhalb Deutschlands, jedoch nicht mit dem vollständigen Verzicht auf tierische Produkte. Für uns war jedoch von Anfang an klar, dass ein solches Konzept nur dann ganzheitlich ist, wenn zusätzlich unser ökologischer Fußabdruck auf das Minimum reduziert wird. Ganzheitlich nachhaltig bedeutet auch, alle Lieferanten- und Absatzwege nachhaltig zu gestalten und unsere Mitarbeiter fair zu entlohnen. Die Idee ist es, anderen Gastronomen zu zeigen, dass Nachhaltigkeit auch wirtschaftlich sein kann.

Wie definieren Sie ihre Mission?

Unsere Mission ist es, unseren Kunden die bestmögliche Qualität zu bieten für einen angemessenen Preis. Bestmöglich bedeutet dabei für uns "fair", biologisch und jeden Tag frisch zubereitet. Wir möchten ihnen die Möglichkeit bieten, jeden Tag etwas Neues über die bestmögliche Zubereitung und Verwendung von pflanzlichen Lebensmitteln zu lernen, aber auch persönlich ein Bewusstsein zum Umgang mit dem Thema Verschwendung zu erlangen. Wir überzeugen mit Qualität und Wissen zur Nachhaltigkeit.

Mit welcher Strategie möchten Sie ihre langfristigen Ziele erreichen?

Unsere langfristigen Ziele sind das Erschließen weiterer Märkte und Marktdurchdringung mit unseren bestehenden Produkten. Dazu möchten wir unsere Marke weiter stärken und die Bekanntheit auf dem Markt weiter vergrößern. Das gelingt uns durch weitere Verbesserung der Qualität der Produkte und unsere starke Medienpräsenz. Wir möchten

uns von den Wettbewerbern durch besonders herausragende Qualität im Sinne von Nachhaltigkeit und Geschmack hervorheben.

Wie stellen Sie die nachhaltige Entwicklung ihres Unternehmens sicher?

Zum einen durch den Aufbau einer starken Unternehmenskultur und -philosophie. So stellen wir sicher, dass unsere Mitarbeiter unsere Interessen verinnerlichen und verfolgen. Zudem stärken wir die Bindung zu unseren bestehenden Lieferanten und halten stets Ausschau nach guten Produkten, um unsere Qualität der Lebensmittel sicher zu stellen. Ständige Kontrollen und Controlling sind Teil unseres Tagesgeschäftes, damit wir unsere Standards halten können.

Wie reduzieren Sie die ökologischen Auswirkungen Ihres Restaurants auf die Umwelt?

Unser gesamtes Konzept ist darauf ausgelegt, die ökologischen Auswirkungen unseres Geschäftsbetriebes auf die Umwelt zu reduzieren. Angefangen bei der Lieferantenwahl, über die Produktion, bis hin zum Absatz. Auch bei dem Bau und der Einrichtung des Restaurants wurde auf einen möglichst ressourcenschonenden Umgang geachtet. Nicht nur in der Küche, auch im Service werden alle verwendeten Ressourcen hinterfragt.

Inwiefern berücksichtigen Sie soziale Aspekte einer nachhaltigen Unternehmensführung?

Die sozialen Aspekte sind Teil unserer ganzheitlich nachhaltigen Unternehmensphilosophie. Wir fühlen uns unseren Mitarbeitern gegenüber genauso verantwortlich wie gegenüber unserer Kunden. So stehen für uns Chancengleichheit und faire Entlohnung, sowie Freizeitausgleich für Überstunden ganz vorne im Umgang mit den Mitarbeitern. Alle unsere Mitarbeiter erhalten zudem eine unentgeltliche Verpflegung, täglich frisch von uns zubereitet.

Sehen Sie Zero Waste als ein zukunftsweisendes Konzept für die Gastronomie?

Wir sehen das Konzept als zukunftsweisend, nicht nur für die Gastronomie, sondern auch für die Lebensmittelindustrie und die Hotellerie. Aufgrund der sich immer weiter verschlechternden Umweltsituation, werden diese Unternehmen künftig umdenken müssen. Wir erwarten nicht nur eine Veränderung im Denken der Konsumenten, sondern

erwarten auch eine Umstellung der Anforderungen an bestehende Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen.

Welche Kritik erfahren Sie?

Seit Eröffnung erfahren wir durchweg positive Kritik und Aufmerksamkeit von internationalen Medien. Das Konzept ist gefragt und aktuell, die Qualität überzeugt unsere Kunden. Auch unser Service wird gelobt für die für Berlin außergewöhnliche Freundlichkeit.

Anhang 2: Tabelle Datenauswertung Ökonomie

Kennzahl	Zeitraum	Zusammensetzung der Kennzahl				Ist-Wert
Wirtschaftlichkeit		Erlöse	Kosten			
		80.846,71 €	65.373,70 €			1,2
Wareneinsatz in %		Warenverbrauch	Nettoumsatz			
		6.683,74 €	80.846,71 €			8,3
Gesamtpersonalkosten in %		Personalkosten	Gesamtumsatz			
		51.023,55 €	80.846,71 €			63,1
Prime Cost		Personalkosten	Warenverbrauch	Gesamtumsatz		
	Dezember 2019	51.023,55 €	6.683,74 €	80.846,71 €		71,4
Auslastung in %	März 2019	Anzahl Gäste	verfügbaren Sitzp	Anzahl Tage		
		1.075,00	55,00	27,00		72,4
	Dezember 2019	Anzahl Gäste	verfügbaren Sitzp	Anzahl Tage		
		2.453,00	55,00	24,00		185,8
Umsatz pro Gast	März 2019	Gesamtumsatz	Anzahl Gäste			
		16.143,37	1.075,00			15,0
	Dezember 2019	Gesamtumsatz	Anzahl Gäste			119,5
		80.846,71	2.453,00			33,0
Umsatz pro Sitzplatz	März 2019	Gesamtumsatz	verfügbaren Sitzp	Anzahl Tage		
		16.143,37	55,00	31,00		9,5
	Januar 2020	Gesamtumsatz	verfügbaren Sitzp	Anzahl Tage		
		80.846,71	55,00	31,00		47,4
Empfehlungsplattformen		Google	Happy Cow	Tripadvisor	Opentable	
Anzahl Bewertungen		303	45	35	111	494,0
Durchschnittliche Bewertung		4,8	5,0	4,5	4,7	4,7
Vergleich durchschnittliche B	Februar 2020					4,6

Anhang 3: Tabelle Soziales

Kennzahl	Zeitraum	Zusammensetzung der Kennzahl		Ist-Wert
Anzahl Vollbeschäftigte in %		Anzahl Vollbeschäftigte	Anzahl Mitarbeiter	
		17	24	70,8
Anzahl Teilbeschäftigte in %		Anzahl Teilbeschäftigte		
		4	24	16,7
Anzahl Aushilfen in %		Anzahl Aushilfen		
		3	24	12,5
Anzahl Auszubildene	mtl. - Dez 20	Anzahl Auszubildene	Anzahl Mitarbeiter	
		1	24	4
Fluktuationsrate in %	März 19 - Jan	freiwillige Abgänge	durchschnittlicher Personalbestand	
		1	20	5
Durchschnittliche Stundenzahl für Aus- und Weiterbildung pro	mtl. - Dez 20	Gesamtstundenzahl pro M	Gesamtzahl der Mitarbeiter	
		127,2	24	5,30
Durchschnittliche Stundenzahl für Aus- und Weiterbildung Küche		Gesamtstundenzahl pro M	Gesamtzahl der Mitarbeiter Küche	
		5	24	
Durchschnittliche Stundenzahl für Aus- und Weiterbildung Service		Gesamtstundenzahl pro M	Gesamtzahl der Mitarbeiter Service	
		5	24	
Mitarbeiter Kontrollorgane		Gesamtzahl		2
		Anzahl weiblich	1	50
		Anzahl männlich	1	50
		Anzahl divers	0	0
Geschlecht Kontrollorgane in %		unter 30 Jahre	1	50
		30-50 Jahre	1	50
		über 50 Jahre	0	0
Altersgruppe Kontrollorgane in %				0
Minderheiten Kontrollorgane in %				0
Mitarbeiter Service		Gesamtzahl		12
		Anzahl weiblich	6	50
		Anzahl männlich	5	42
		Anzahl divers	1	8
Geschlecht Service in %		unter 30 Jahre	11	92
		30-50 Jahre	1	8
		über 50 Jahre	0	0
Altersgruppe Service in %				0
Minderheiten Service in %				0
Mitarbeiter Küche		Gesamtzahl		10
		Anzahl weiblich	1	10
		Anzahl männlich	9	90
		Anzahl divers	0	0
Geschlecht Küche in %		unter 30 Jahre	5	50
		30-50 Jahre	4	40
		über 50 Jahre	1	10
Altersgruppe Küche in %				0
Prozentsatz Minderheiten Küche				0
Mitarbeiter Gesamt		Gesamtzahl	24	24
		Anzahl weiblich	8	33
		Anzahl männlich	15	63
		Anzahl divers	1	4
Geschlecht Gesamt in %		unter 30 Jahre	17	71
		30-50 Jahre	6	25
		über 50 Jahre	1	4
Altersgruppe Gesamt in %				4
Prozentsatz Minderheiten Gesamt	mtl. - Dez 20	Gesamtzahl		0

Anhang 4: Formeln

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Erlöse}}{\text{Kosten}}$$

$$\text{Wareneinsatz in \%} = \frac{\text{Warenverbrauch}}{\text{Nettoumsatz}} * 100$$

$$\text{Gesamtpersonalkosten in \%} = \frac{\text{Personalkosten}}{\text{Gesamtumsatz}} * 100$$

$$\text{Prime Cost} = \frac{\text{Personalkosten} + \text{Warenverbrauch}}{\text{Gesamtkosten}} * 100$$

$$\text{Auslastung in \%} = \frac{\text{Anzahl Gäste betrachteter Zeitraum}}{\text{verfügbare Sitzplätze} * \text{Anzahl Tage betrachteter Zeitraum}} * 100$$

$$\text{Umsatz pro Kopf} = \frac{\text{Gesamtumsatz betrachteter Zeitraum}}{\text{Anzahl der Gäste betrachteter Zeitraum}}$$

$$\text{Vollbeschäftigte in \%} = \frac{\text{Anzahl Vollbeschäftigte}}{\text{Gesamtzahl Mitarbeiter}} * 100$$

$$\text{Teilbeschäftigte in \%} = \frac{\text{Anzahl Teilbeschäftigte}}{\text{Gesamtzahl Mitarbeiter}} * 100$$

$$\text{Aushilfen in \%} = \frac{\text{Anzahl Aushilfen}}{\text{Gesamtzahl Mitarbeiter}} * 100$$

$$\text{Fluktuationsrate in \%} = \frac{\text{Anzahl freiwillige Abgänge}}{\text{durchschnittlicher Personenbestand}} * 100$$

$$\text{Mitarbeiter weiblich in \%} = \frac{\text{Anzahl weibliche Mitarbeiter}}{\text{Gesamtzahl Mitarbeiter}} * 100$$

$$\text{Mitarbeiter männlich in \%} = \frac{\text{Anzahl männliche Mitarbeiter}}{\text{Gesamtzahl Mitarbeiter}} * 100$$

$$\text{Mitarbeiter divers in \%} = \frac{\text{Anzahl diverse Mitarbeiter}}{\text{Gesamtzahl Mitarbeiter}} * 100$$

$$\text{Mitarbeiter unter 30 Jahren in \%} = \frac{\text{Anzahl Mitarbeiter unter 30 Jahre}}{\text{Gesamtzahl Mitarbeiter}} * 100$$

$$\text{Mitarbeiter 30 – 50 Jahre in \%} = \frac{\text{Anzahl Mitarbeiter 30 bis 50 Jahre}}{\text{Gesamtzahl Mitarbeiter}} * 100$$

$$\text{Mitarbeiter über 50 Jahren in \%} = \frac{\text{Anzahl Mitarbeiter über 50 Jahre}}{\text{Gesamtzahl Mitarbeiter}} * 100$$

$$\text{Minderheiten in \%} = \frac{\text{Anzahl Mitarbeiter zugehörig zu Minderheiten}}{\text{Gesamtzahl Mitarbeiter}} * 100$$

Durchschnittliche Stundenanzahl für Aus – und Weiterbildung

$$= \frac{\text{Gesamtstundenzahl für Aus – und Weiterbildung pro Mitarbeiter}}{\text{Gesamtzahl Mitarbeiter}}$$

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. In manchen Fällen ist ein spezieller Wortlaut durch Richtlinien der Hochschule oder des Unternehmens vorgegeben.

Erklärung – Einverständnis Ich erkläre mich damit

o einverstanden,

o nicht einverstanden,

dass ein Exemplar meiner Bachelor- (Master-) Thesis in die Bibliothek des Fachbereichs aufgenommen wird; Rechte Dritter werden dadurch nicht verletzt. (Wenn das Unternehmen Bedenken gegen die Veröffentlichung der Bachelor- (Master-) Thesis hat, ist eine schriftliche Begründung der Firma erforderlich).

Hamburg, den

(Unterschrift der/des Studierenden)