

### **SWM-Pilotprojekt Abschlussbericht 2019**

#### **Pilotprojekt Bio-Einführung in einem städtischen Betrieb**

Akquise eines städtischen Betriebs: Mit einem Schreiben der Leitung des RGU wurde 2017 das Interesse an einer Teilnahme am Pilotprojekt bei allen Betrieben im Geschäftsbereich der LHM abgefragt. In der Folge wurden Gespräche mit dem Münchenstift, dem Haus Buchenried und der SWM GmbH geführt.

#### SWM Mitarbeiterrestaurant als Pilotprojekt

Die SWM GmbH bekundeten gemeinsam mit dem Betreiber des Mitarbeiterrestaurants Interesse an der Durchführung des Pilotprojekts zur Bio-Einführung. Das Pilotprojekt wurde im Zeitraum zwischen April 2018 bis November 2019 durchgeführt. Ziel war es, bis zum Projektende einen Anteil von Bio-Fleisch von 30 % (bezogen auf die Warenkosten) zu erreichen. Gleichzeitig sollte auch der zweite Stadtratsbeschluss „Lebensmittelskandalen vorbeugen...“ mit dem Ziel, einen Bio-Anteil von 20 % über alle Warengruppen hinweg zu erzielen, umgesetzt werden. Auch wenn eine Subventionierung durch die SWM zum Ausgleich der Mehrkosten nicht vollkommen ausgeschlossen wurde, wurde als Ziel formuliert, die höheren Preise für die Bio-Lebensmittel maßgeblich an die Tischgäste weiter zu geben. Die Beratung erfolgte durch die Projektstelle Ökologisch Essen des BUND Naturschutz (BN) in Form von sieben Beratungsgesprächen und einer Team-Schulung. Im Verlauf des Projekts wurden im Rahmen von Meilensteingesprächen immer wieder Zwischenauswertungen vorgenommen und die Zielerreichung überprüft. An den Beratungsterminen nahmen Vertreter\*innen der SWM Immobilien Services, des Betreibers und des RGU teil. Das Projekt erwies sich als aufwendiger als üblich, u.a. weil sich die quantitative Dokumentation der Bio-Einführung als schwierig herausstellte. Ergänzend zu den Beratungsterminen wurde eine Schulung des Küchenteams durchgeführt, um die Kennzeichen der Bio-Gesetzgebung und der Bio-Zertifizierung zu erläutern.

#### **Projektbeschreibung**

**Stadtwerke München GmbH betreibt an 7 Standorten Betriebsrestaurants in Fremdvergabe durch einen Cateringdienstleister. Für die Durchführung des Pilotprojekts wurden zwei Objekte am Hauptstandort gewählt:**

- SWM Mitarbeiterrestaurant, 1.200 Hauptgerichte (1700 Kassendurchläufer im Mittagsbetrieb)täglich
- SWM IT Rathaus, 500 Hauptgerichte (650 Kassendurchläufer im Mittagsbetrieb) täglich

#### **1. Ausgangslage zu Projektbeginn April 2018**

Mittagsverpflegung / Zwischenverpflegung: Der Speiseplan besteht aus täglich 8 Menülinien (täglich 8 Hauptgerichte, plus Suppen, Desserts, Salatbuffet, Beilagenbuffet, Antipastibuffet) zusammen für beide Standorte. Es muss täglich ein preisgebundenes Essen für max. 3,00 € angeboten werden. In den beiden Kantinen wurden bereits vor Projektbeginn in gewissem Umfang Bio-Produkte verwendet, insbesondere bei den Gewürzen und den Backwaren. So wurden in der Zwischenverpflegung Bio-Backwaren im Wert von 50.000 € eingesetzt. Es wurde einmal pro Monat ein Bio-Fleischgericht angeboten. Der Bio-Anteil am Gesamt-Warenwert lag bei ca. 4 %.

Bio-Zertifizierung: Das deutschlandweit tätige Catering-Unternehmen verfügt zwar über eine gesamte Bio-Zertifizierung aller Betriebsstandorte in Deutschland. Trotz dieser Information war zunächst unklar, inwieweit diese auch den SWM-Standort in München abdeckt. Die Nachfrage bei der Firmenzentrale ergab, dass sich jeder Standort bei der Öko-Kontrollstelle gesondert anmelden muss, was dann auch kurzfristig erledigt wurde. Parallel wurde von der Projektstelle Ökologisch Essen eine Schulung für das Küchenpersonal zum Thema Bio-Zertifizierung durchgeführt.

## **2. Vorgehensweise zur Umsetzung des Pilotprojektes**

Voraussetzung für eine erfolgreiche Bio-Einführung ist die Wirtschaftlichkeit. Da von der SWM GmbH keine Subventionierung vorgesehen war, war es zunächst erforderlich, sich mit dem Betreiber des Betriebsrestaurants darüber abzustimmen, dass die Bio-Einführung nur mit Veränderungen des bestehenden Speiseplans erfolgreich sein kann, um starke Kostensteigerungen zu vermeiden. Deshalb wurden in der Anfangsphase nach Bio-Lebensmitteln und Gerichten gesucht, die einen geringen Preisabstand zu konventionellen Produkten haben, gut verfügbar sind und auf eine gute Akzeptanz der Tischgäste treffen. Daher bot es sich an, zunächst mit vegetarischen Gerichten zu beginnen, weil bei Fleisch der Preisabstand zwischen konventioneller und Bio-Qualität in der Regel besonders hoch ist.

Gemeinsam mit den Ansprechpart\*innen wurde eine Bio-Strategie entwickelt, die im Lauf von zwei Jahren schrittweise umgesetzt werden konnte. Da im Pilotprojekt zwei verschiedene Vorgaben gleichzeitig zu erfüllen waren, war es erforderlich, parallel zwei Strategien anzuwenden.

### **Strategie A: Vorschläge zur Erreichung von 20 % Bio-Lebensmitteln:**

Um 20 Prozent Bio zu erreichen zu können, wurde der Fokus zunächst auf vegetarische Speisen gelegt s.o.

Als erster Schritt wurde die Einführung von Bio-Produkten aus dem Trockensortiment (z.B. Nudeln, Reis, Mehl und auch neue Produkte wie „Bayerischer Reis“ (Perlgetreide aus Emmer) umgesetzt. Gleichzeitig sollte das vegetarische Angebot ausgeweitet werden, z.B. auch mit einfachen Bio-Gerichten, wie Käsespätzle oder Ofenkartoffeln und auch mit neuen Gerichten wie Bulgursalat und Couscous Salat. Hier stellte sich heraus, dass diese Produkte kaum Mehrkosten erzeugten und vom Gast gut angenommen wurden.

Um den wachsenden Anteil an Bio-Waren zuverlässig beschaffen zu können, musste die Einkaufsstrategie geändert werden. Es wurde entschieden, künftig mit einem regionalen Bio-Großhändler zusammen zu arbeiten. Die Zusammenarbeit lief von Anfang an gut.

Die erste Zwischenauswertung im Herbst 2018 ergab, dass der Bio-Anteil auf 12 % gesteigert werden konnte. Eine ganze Reihe von Komponenten wurden komplett auf Bio umgestellt. Ab diesem Zeitpunkt wurde mit der Steigerung des Bio-Anteils bei Fleisch begonnen.

### **Strategie B: Vorschläge zur Einführung von Bio-Fleisch:**

Aus wirtschaftlichen Gründen sollten vor allem in der Anfangszeit hochpreisige Bio-Fleischprodukte, das sind Geflügelprodukte und auch Edelteilfleisch, vermieden werden. Daher wurde geraten, zunächst z.B. mit Hackfleisch zu arbeiten, um preisgünstigere Bio-Gerichte anzubieten wie Spaghetti Bolognese und Fleischpflanzerl. Eine weitere wichtige Maßnahme, um den Preisaufschlag abzufangen, ist, den Fleischanteil in der Portion zu reduzieren.

- Erster Schritt: Steigerung des Turnus des Bio-Fleischangebots auf ein Fleischgericht pro Woche. Hierbei wurden erste Bio-Fleischprodukte wie Hackfleisch und Bratwürste eingesetzt.

- Zweiter Schritt nach drei Monaten: Weitere Steigerung auf ein bis zwei Gerichte pro Woche. Außerdem werden erste Bio-Milchprodukte im Dessertbereich eingesetzt.

Diese ersten Maßnahmen erwiesen sich als sehr erfolgreich. Die Bio-Produkte trafen auf eine hohe Akzeptanz bei den Tischgästen. Mit diesen ersten positiven Erfahrungen wurden die weiteren Schritte zur Konsolidierung des Pilotprojektes geplant.

- Dritter Schritt: Neuausrichtung des Speiseplans im Herbst 2018 durch Reduktion des Fleischangebots auf dem Speiseplan von 30 Fleischgerichten (=75 %) auf 20 bis 27 (50 bis 60 %) pro Woche.
- Vierter Schritt: Da die Verwendung von Biofleisch nicht in dem Maß stieg wie gewünscht, bzw. es erforderlich gewesen wäre, um das Projektziel von 30 % zu erreichen, wurde im ersten Quartal 2019 ein Aktionsmonat durchgeführt. In dieser Zeit wurde der Anteil der Fleischgerichte am gesamten Speisenangebot nochmals reduziert und davon dann 30 % (= 6 pro Woche) mit Bio-Fleisch produziert. Auf diese Weise ist es gelungen, den Bio-Anteil bei den ausgegebenen Speisen auf 20 % zu erhöhen
- In einem fünften Schritt wurde der Speiseplan im Mai 2019 neu konzipiert. Anstatt 6 Fleischgerichte täglich werden nur noch 4 Fleischgericht angeboten (=50 %).
- Sechster Schritt: Auf Anregung der Projektstelle Ökologisch Essen des BUND Naturschutz wurde im Oktober 2019 in jeweils einem der beiden Kantinenstandorte eine **Bio-Aktionswoche** durchgeführt. Hierfür wurde ein Speiseplan erstellt, der täglich ein komplettes Bio-Gericht enthält. Dieses gesteigerte Bio-Angebot sollte zeigen, wie hoch das Nachfragepotential gegenüber dem Bio-Angebot ist. Die Verkaufszahlen für diese Angebote waren sehr gut (der Anteil der Bio-Gerichte an allen verkauften Hauptgerichten lag bei fast 20 %).

Ziel dieser Aktionswoche war es außerdem, gegenüber den Gästen gezielt auf das Bio-Angebot hinzuweisen und die Aufmerksamkeit für das Bio-Angebot zu steigern. Hierzu wurden unterstützend Infotische des BUND Naturschutz, des RGU (Biostadt) und der Lieferanten angeboten, bei denen die Tischgäste Kostproben und Infos zum Ökolandbau erhielten. Von Seiten der SWM wurde die Bio-Aktionswoche durch Intranetartikel, Poster und Tischaufsteller kommunikativ begleitet.

Um die Tischgäste über das Projekt und die damit einhergehenden Änderungen im Speisenangebot zu informieren, wurde regelmäßig im Intranet darüber berichtet. Darüber hinaus wurden weitere Maßnahmen zur Tischgastkommunikation durchgeführt wie beispielsweise Tischaufsteller für besondere Aktionen, Lieferanten oder Produkte. Außerdem wurde im 3. Quartal 2019 eine Mitarbeiter\*innenbefragung (digital / Intranet) durchgeführt um die Einstellung der Tischgäste zu dem geänderten Speiseplan zu erfassen. Die Auswertung ergab, dass 30 % zufrieden sind mit dem Bio-Angebot (wobei viele sich zur entsprechenden Frage nicht geäußert haben). 40 % aller Tischgäste gaben an, dass sie bereit sind, für ein reines Bio-Gericht einen höheren Preis zu zahlen. Positives Feedback wurde insbesondere zum gestiegenen Angebot an vegetarischen Speisen gegeben.

### 3. Ergebnisse und Ausblick

- Der Bio-Anteil in der Mittagsverpflegung konnte über alle Warengruppen hinweg während der Projektlaufzeit auf fast 20 % gesteigert werden.
- Die Verwendung von Bio-Lebensmitteln konnte – auch bei Fleisch – im Lauf des Projekts kontinuierlich gesteigert werden, und zwar in allen Verpflegungsangeboten.
- Aufgrund der unterschiedlichen Tischgaststruktur und der damit verbundenen unterschiedlichen Affinität zu nachhaltiger Verpflegung konnte der Bio-Anteil und das Angebot an vegetarischen Speisen im IT-Referat deutlich stärker ausgeweitet werden.
- Das Ziel des Pilotprojekts, bei Fleisch den Anteil auf 30 % Bio-Qualität zu erhöhen, konnte nicht erreicht werden. Der monetäre Anteil des Bio-Fleischs am Wareneinsatz

für Fleisch gesamt schwankte im Jahr 2019 – so das Ergebnis einer Quartalsauswertung – immer zwischen 15 % und 25 % und ging gegen Projektende sogar wieder zurück, weil in dieser Zeit einige von der Unternehmenszentrale Dienstleisters vorgegebene Aktionswochen mit einem bestimmten Speisenangebot durchgeführt werden mussten. Lediglich während der Bio-Aktionswoche im Herbst 2019 konnte der angestrebte Bio-Fleischanteil von 30 % erreicht werden.

- Ein sehr positives Ergebnis (vielleicht sogar das wichtigste) – sowohl im Hinblick auf den Klimaschutz als auch die Gesundheit – ist, dass der Anteil der vegetarischen Gerichte deutlich gesteigert werden konnte und von den Tischgästen sehr gut angenommen wurde. Dadurch konnte der Gemüse- und Salat-Anteil deutlich erhöht werden. Der Anteil an fleischlosen Gerichten liegt auch heute noch bei ca. 50 % des Angebots.
- A.uch konnte durch die Einrichtung einer speziellen Bio-Gemüsetheke im IT-Referat ca. 1,5 Tonnen „krummes Gemüse“ in Bioqualität verwertet werden.
- Der Kaffee, den der Caterer verwendet, weist zu 100 % Bio- und Fairtrade-Qualität auf. Dies gilt für sämtliche Heißgetränkereiche (dazu gehören neben den eigentlichen Kantinen die Cafeterien und Konferenzgetränke). Im Konferenzbereich werden zusätzlich Bio-Kaltgetränke angeboten.
- Die Auswertung ergab, dass sich die Nachfrage nach den angebotenen Gerichten mit Bio-Anteil in der Regel umgekehrt proportional zu dem (durch die Verwendung von Bio-Zutaten) höheren Preis verhielt. Daraus auf eine geringe Mehrpreisbereitschaft der Tischgäste zu schließen, ist nur sehr begrenzt möglich, weil aufgrund der Kalkulation des Kantinenbetreibers nicht nur die zusätzlichen Warenkosten in den Verkaufspreis eingehen, sondern mit einem kalkulatorischen Aufschlag gerechnet wird, der dazu führt, dass manche Gerichte mit Bio-Anteil fast 100 % teurer verkauft wurden als die rein konventionelle Variante.  
Um den Rückgang der Verkaufszahlen entgegen zu wirken, begann der Caterer mit einer Quersubventionierung des Bio-Angebots durch mäßige Preiserhöhung bei Gerichten aus rein konventionellen Zutaten.
- Die Auswertung nach „Rennern“ (d.h. gern gekauften Gerichten) und „Pennern“ (nicht so beliebte Gerichte) zeigte jedoch gleichzeitig, dass bei sehr beliebten Gerichten die Mehrpreisbereitschaft deutlich höher ist. „Klassisches“ Beispiel: Die Preisdifferenz zwischen einem Gericht mit konventioneller Bratwurst (4,90 €) und einem mit Bio-Bratwurst (6,90 €) liegt bei 64 % - das Gericht gehört dennoch zu den „Rennern“.
- Die SWM wollen den Bio-Anteil künftig beibehalten. Eine Ausweitung soll eher bei anderen Nachhaltigkeits- und Gesundheitsaspekten erfolgen – wie beispielsweise das fleischlose Angebot, Saisonalität. Weitere Ausführungen hierzu werden in Abschnitt 4.2 dieser Beschlussvorlage gemacht.

#### **4. Herausforderungen der Bio-Einführung**

Im Lauf des Beratungsprozesses zeigten sich folgende Herausforderungen:

- Da der Caterer seine Lieferanten deutschlandweit zentral gelistet hat, war es schwierig, neue regionale Lieferanten zu vermitteln. Insgesamt ist ein so großes Unternehmen mit vielen zentral festgelegten Vorgaben, für ein Pilotprojekt, das an einem Standort durchgeführt wird, nur eingeschränkt geeignet.
- Catering Unternehmen im Allgemeinen und so auch der Dienstleister der SWM-Kantinen erhöhen bei steigenden Warenkosten den Endverkaufspreis nicht nur um die Preisdifferenz, sondern kalkulieren mit einem zusätzlichen Kalkulationsfaktor. Das erwies sich als ungünstig für das Pilotprojekt, da sich der höhere Einkaufspreis vervielfacht und an den Kunden weitergegeben wird. Das hat sich nicht nur in den sinkenden Verkaufszahlen niedergeschlagen, sondern vermittelt den Tischgästen einen falschen Eindruck von den Mehrkosten für Bio-Lebensmittel.
- Die fehlende vertragliche Verpflichtung zur Verwendung von Bio-Lebensmitteln erschwerte die Steuerung des Prozesses durch die SWM.

## **5. Fazit**

Das Pilotprojekt hat gezeigt, dass bei Berücksichtigung folgender Maßnahmen eine Bio-Einführung in der Betriebsgastronomie erfolgreich ist und vom Gast akzeptiert wird:

- Vermeidung hochpreisiger Bio-Produkte
- Reduzierung der Fleischgerichte auf dem Speiseplan
- Gleichzeitige Einführung attraktiver vegetarischer Speisen und Komponenten
- Ein Potential zu einer weiteren Ausweitung des Bio-Anteils liegt in einer zusätzlichen Einbeziehung weiterer saisonaler Bio-Produkte, bzw. regionaler Anbieter, die aber bei dem vorliegenden Catering Unternehmen nicht gelistet sind und daher nicht einbezogen werden können.
- Die konstante Begleitung des Pilotprojekts durch professionelle Beratung hat maßgeblich zum Erfolg beigetragen. Hilfreich war sowohl die Unterstützung bei der Entwicklung und Umsetzung der Biostrategie als auch die Vermittlung eines neuen Marktpartners und der Moderation zwischen dem Pächter und dem Lieferanten beim Auftreten von Qualitätsmängeln der gelieferten Ware.