



Zukunftsfähige Betriebsgastronomie in Multi-Tenant-Immobilien

Strategien für eine nachhaltige Auslastung

Alexander Hausherr

Zukunftsfähige Betriebsgastronomie in Multi-Tenant-Immobilien

Strategien für eine nachhaltige Auslastung

Autor: Alexander Hausherr

Herausgeber: St. Galler Forschungsverbund, St. Gallen 2026

Schriftenreihe: Ganzheitliches Management in der Praxis
Publikation des St. Galler Forschungsverbunds, einem gemeinnützigen Verein zur Verbreitung der ganzheitlichen St. Galler Management Lehre mit dem Ziel, die Qualität des Managements in Unternehmen und Organisationen zu fördern und zu entwickeln.

Rechte: Alle Autorenrechte und Autorenpflichten liegen beim Autor. Das Exklusivrecht zur Publikation liegt bei der St. Gallen Business School, als Verlag amtiert der St. Galler Forschungsverbund. Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Kontakt: E-Mail: seminare@sgbs.ch | Internet: www.sgbs.ch

Konzept: Diese Publikation ist eine vom Autor verfasste Projektarbeit im Rahmen des St. Galler Praxisstudiums zum 'SGBS Certified Expert St. Gallen'. Das Thema adressiert ein aktuelles Thema der betreffenden Branche, zeigt Herausforderungen und Handlungsbedarf. Der Autor versucht, für die aufgezeigten Herausforderungen geeignete Lösungen zu entwickeln. Die Arbeit ist bewusst praxisorientiert und nicht wissenschaftlich ausgerichtet. Das St. Galler Praxisstudium ist ein bewusst nicht akademisches, berufsbegleitendes Studium für Führungskräfte, das sich voll auf die Bedürfnisse der Praxis ausrichtet. So werden gezielt jene Kompetenzen erlernt, die für das Berufsziel der Teilnehmenden besonders wichtig sind. Das Motto: «Lernen, was wirklich nützt». Mehr dazu: www.sgbs.ch/experts

Disclaimer: Der Herausgeber übernimmt keine Verantwortung für Darstellungen, Inhalt, jedwelchen Aussagen, Zitaten oder Verbindungen, die vom Autor in diesem Werk beschrieben werden.



Zukunftsfähige Betriebsgastronomie in Multi-Tenant-Immobilien

Strategien für eine nachhaltige Auslastung

Alexander Hausherr

Inhalt

Einleitung	1
Aufbau der Projektarbeit	2
1. Marktüberblick und Struktur der Betriebsgastronomie.....	2
1.1 Der deutsche Markt für Gemeinschaftsverpflegung (GV)	2
1.2 Marktentwicklung nach der Pandemie	3
1.3 Entwicklung der Ausgaben pro Gast.....	4
1.4 Subvention durch den Kunden	5
2. Marktüberblick und Struktur des Büroimmobilienmarktes	6
2.1 Mietmarkt für Büroimmobilien in Deutschland	6
2.2 Treiber des Mietpreiswachstums	6
2.3 Infrastruktur und Gastronomie als entscheidender USP	7
3. Kostenentwicklung	7
3.1 Steigerungen im Nahrungsmittelmarkt: Ursachen und Auswirkungen.....	7
3.2 Personalkostenentwicklung	9
3.3 Gemeinkostenentwicklung	10
3.4 Besonderheit der Betriebsgastronomie	10
4. Externe Einflussfaktoren und Trends	11
4.1 Multiple Krisen als wirtschaftliche Herausforderung	11
4.2 Makroökonomische Lage und Ausblick.....	11

4.3 Regulatorische Einflüsse auf die Betriebsgastronomie	12
4.4 Compliance und ESG	14
4.5 Zinspolitik und Finanzierung	14
4.6 Demografischer Wandel und neue Arbeitsmodelle.....	15
4.7 Nachhaltige Ernährung und Personalisierung	16
5. Chancen und Risiken	17
5.1 Automatisierung und Robotik	17
5.2 Digitalisierung und Künstliche Intelligenz.....	18
5.1 Individualisierung vs. Standardisierung	19
5.2 Neue Geschäftsfelder.....	20
5.3 Pricing.....	21
6. Strategische Handlungsempfehlungen	23
Literaturverzeichnis	27

Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1: Business inkl. Vending
(Circana 2025) (eigene Darstellung)

Tabelle 2: Brutto Ausgaben pro Gast inkl. Vending
(Rückert-John & Petzenhammer, 2025) (eigene Darstellung)

Tabelle 3: Entwicklung des amtlichen VPI und der Güterart Nahrungsmittel
(Destatis 2020 – 2025) (eigene Darstellung)

Tabelle 4: Entwicklung der Preise nach Artikelgruppen
(Destatis 2020 – 2025) (eigene Darstellung)

Tabelle 5: Entwicklung Mindestlohn
(Bundesregierung) (eigene Darstellung)

Tabelle 6: Verteilung der Gemeinkosten
(Quelle Referenzbetrieb) (eigene Darstellung)

Abkürzungsverzeichnis

VUCA.....	Volatility Uncertainty Complexity Ambiguity
GV.....	Gemeinschaftsverpflegung
Multi-Tenant Immobilie.....	gewerbliche Immobilie mit mehreren unabhängigen Mietern
LkSG.....	Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz
ESG.....	Environmental Social Governance
CSRD-UG.....	Corporate Sustainability Reporting Directive Umsetzungsgesetz
TCO-Analyse.....	Total cost of ownership-Analyse
HACCP.....	Hygienekonzept - Hazard Analysis and Critical Control Points
LMIV.....	Lebensmittelinformationsverordnung

Einleitung

Die Betriebsgastronomie ist seit Jahrzehnten ein zentraler Bestandteil moderner Büro- und Unternehmensstandorte. Sie erfüllt nicht nur die grundlegende Aufgabe der Versorgung der Mitarbeitenden, sondern trägt auch wesentlich zur Attraktivität des Arbeitgebers und zur Steigerung der Aufenthaltsqualität am Arbeitsplatz bei.

Vor der Corona-Pandemie wurden vielerorts großzügig dimensionierte Betriebsrestaurants konzipiert und realisiert. Heute stellt diese sowohl Betreiber als auch Immobilieneigentümer und -entwickler vor erhebliche Herausforderungen. Fixkosten für Personal, Energie und Flächenbewirtschaftung sind in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen und verbleiben auf hohem Niveau, während die Gästefrequenz spürbar zurückgegangen ist. Ursache hierfür ist vor allem die Etablierung hybrider Arbeitsmodelle. Für die Betriebsgastronomie resultiert daraus eine stark schwankende und insgesamt deutlich reduzierte Nachfrage, die das Vorkrisenniveau nicht mehr erreicht und mit traditionellen Konzepten kaum noch wirtschaftlich darstellbar ist.

Zusätzlich hat sich der Mietmarkt für Büroimmobilien in Metropolregionen stark verändert, wodurch Objekte in B-Lagen zunehmend schwerer zu vermieten sind. In diesem Kontext gewinnt die Gastronomie in Multi-Tenant-Immobilien erheblich an Bedeutung. Sie dient nicht nur als reine „Verpflegungseinrichtung“, sondern auch als Plattform für informellen Austausch und Socializing. Zugleich fungiert sie als strategisches Infrastrukturangebot, zentrale Gemeinschaftsfläche und wichtiges Vermietungsargument, dass die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Immobilie nachhaltig stärkt.

Diese Entwicklung wirft die Frage auf: Wie können Betreiber bestehende Gastronomiekonzepte transformieren, um sich in einer VUCA-Welt langfristig und nachhaltig zu positionieren?

Ziel dieser Projektarbeit ist es, Konzepte und Strategien zu identifizieren, mit denen sich eine zukunftsfähige Betriebsgastronomie unter den veränderten Rahmenbedingungen gestalten lässt. Der Schwerpunkt liegt auf praxisnahen Lösungsansätzen, die konkrete Handlungsempfehlungen bieten.

Aufbau der Projektarbeit

Die Arbeit beginnt mit einer kompakten Einführung in die Business- bzw. Betriebsgastronomie als Teilbereich der Gemeinschaftsverpflegung. Im Mittelpunkt steht die Analyse der Branchenentwicklung in den vergangenen fünf Jahren, insbesondere die Auswirkungen der Corona-Pandemie und die daraus resultierenden strukturellen Veränderungen. Darauf folgt ein Ausblick auf den deutschen Büroimmobilien-Mietmarkt, um die Rolle der Gastronomie als Vermietungsargument zu beleuchten.

Ein zentrales Kapitel widmet sich der Kostenstruktur der Betreiber, wobei die Bereiche Nahrungsmittel, Personal und Gemeinkosten im Vergleichszeitraum untersucht werden. Ergänzend werden externe Einflussfaktoren wie wirtschaftliche Rahmenbedingungen, gesellschaftliche Trends und technologische Innovationen mit ihren Chancen und Risiken analysiert.

Die Arbeit schließt mit einer strategischen Handlungsempfehlung und einem Fazit ab.

1. Marktüberblick und Struktur der Betriebsgastronomie

1.1 Der deutsche Markt für Gemeinschaftsverpflegung (GV)

Einrichtungen der Gemeinschaftsverpflegung bieten Mahlzeiten sowie ergänzende Dienstleistungen für klar definierte Personengruppen in spezifischen Lebens- und Arbeitssituationen an. Ihr primäres Ziel besteht darin, eine bedarfsgerechte, qualitativ hochwertige und zugleich wirtschaftlich tragfähige Verpflegung sicherzustellen (Bundeszentrum für Ernährung (BZFE), o. D.). Dabei stehen sowohl die Anpassung an die Bedürfnisse der Zielgruppe als auch die Einhaltung betriebswirtschaftlicher Grundsätze im Vordergrund.

Der deutsche Markt für Gemeinschaftsverpflegung ist ein bedeutender Wirtschaftszweig, der Schätzungen zufolge rund 100.000 Beschäftigte umfasst und im Jahr 2024 ein Marktvolumen von etwa 16,8 Mrd. Euro erreichte.

Die GV gliedert sich in vier zentrale Segmente - Business, Education, Care und Welfare, in denen täglich rund 17 Millionen Menschen verpflegt werden. Mit einem Umsatzanteil von rund 11,4 Mrd. Euro, was etwa zwei Dritteln des Gesamtvolumens entspricht, nimmt der Bereich

Business – insbesondere die Betriebsgastronomie – eine führende Rolle innerhalb der GV ein (Rückert-John & Petzenhammer, 2025).

Grundsätzlich wird zwischen zwei Organisationsformen unterschieden; die mit eigenem Personal betriebene Eigenregie, die in Europa schätzungsweise etwa 40% des Marktvolumens ausmacht (Brodkorb-Kettenbach, 2025) und Contract Catering, bei dem die Verpflegung durch externe Dienstleister erfolgt.

In Deutschland existieren über 8.000 firmeneigene Betriebsrestaurants sowie 11.811 Pachtkantinen (Stand 2022) (Rückert-John & Petzenhammer, 2025), die häufig in Multi-Tenant-Immobilien angesiedelt sind. Diese Strukturen verdeutlichen die strategische Bedeutung der Betriebsgastronomie für die Versorgung von Mitarbeitenden und die Attraktivität moderner Unternehmensstandorte.

1.2 Marktentwicklung nach der Pandemie

Trotz des anhaltenden Trends zum Homeoffice verzeichnen Kantinen und Betriebsrestaurants seit dem Jahr 2022 wieder einen deutlichen Aufschwung. Dieser positive Trend signalisiert eine schrittweise Rückkehr zur Präsenzkultur in Unternehmen. Allerdings liegen die aktuellen Besucherzahlen und Umsätze weiterhin spürbar unter dem Vorkrisenniveau, was auf veränderte Arbeitsmodelle und eine reduzierte Büropräsenz zurückzuführen ist.

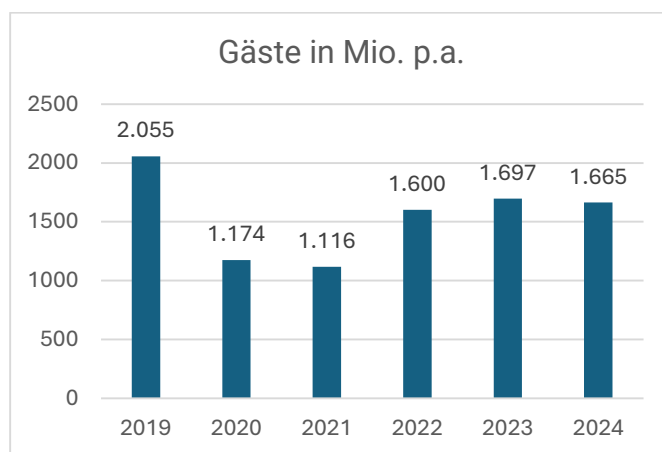


Tabelle 1: Business inkl. Vending (Circana 2025) (eigene Darstellung)

Im ersten Halbjahr 2025 erzielte die Branche im Vergleich zum Vorjahreszeitraum laut Angaben des Marktforschungsinstituts Circana ein Umsatzwachstum von 1,7 %, dies resultiert aus

einem Anstieg der durchschnittlichen Erlöse pro Gast um 2,0 %, während die Besuchszahlen leicht um 0,4 % zurückgingen (Preußner, 2025).

Jochen Pinsker (Pinsker, 2025), Senior Vice President Foodservice Europe bei Circana begründet dies wie folgt: „Die in der Oberfläche schmale Bewegung – etwas weniger Besuche, etwas höhere Bons – verdeckt eine deutliche soziale Spreizung in der Nutzung. Haushalte mit höheren Einkommen konsumieren relativ stabil; Haushalte mit einem Nettoeinkommen unter 3.000 Euro ziehen sich weiter zurück. „Die Inflation frisst Budgets auf – und viele müssen konsequent priorisieren“, sagt Pinsker. Zwei Effekte sind sichtbar: Trading-Down innerhalb des Besuchs – und Trading-Out, also der komplette Verzicht auf Gastronomie.“

1.3 Entwicklung der Ausgaben pro Gast

Der durchschnittliche Kassenbon pro Gast in Betriebsrestaurants erhöhte sich zwischen 2019 und 2024 deutlich. Vor der Corona-Pandemie lag der durchschnittliche Kassenbon pro Gast im Jahr 2019 bei 4,68 € brutto (Rückert-John & Petzenhammer, 2025). Ab dem 1. Juli 2020 senkte die Bundesregierung die Mehrwertsteuer für Speisen in der Gastronomie vorübergehend auf 7 % um die gestiegenen Kosten der Betreiber zu kompensieren und die wirtschaftliche Belastung der Pandemie abzufedern.

Mit dem Auslaufen des ermäßigten Mehrwertsteuersatzes am 31. Dezember 2023 entfiel dieser Vorteil. Dadurch fehlte den Betreibern ein Deckungsbeitrag von 12 Prozentpunkten, der nicht vollständig an die Gäste weitergegeben werden konnte. Dies verschärfte den wirtschaftlichen Druck zusätzlich.

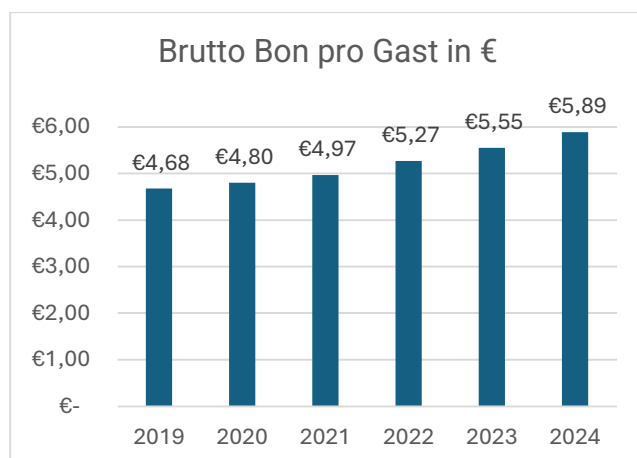


Tabelle 2: Bruttoausgaben pro Gast inkl. Vending (Rückert-John & Petzenhammer, 2025) (eigene Darstellung)

1.4 Subvention durch den Kunden

Die betriebswirtschaftliche Herausforderung der Betriebsgastronomie liegt primär in der Differenz zwischen den erzielten Nettoerlösen pro Gast und den tatsächlichen Vollkosten. Im Jahr 2024 betrug der durchschnittliche Umsatz pro Gast lediglich 5,89 € brutto (Rückert-John & Petzenhammer, 2025), während der kalkulierte Vollkostenpreis – unter Berücksichtigung von Wareneinsatz, Personalaufwand, Gemeinkosten und Deckungsbeitrag – zwischen 11 € und 18 € netto pro Gast lag. Diese negative Deckungsspanne wird üblicherweise durch das Unternehmen ausgeglichen, entweder in Form einer Monatspauschale oder als fixe Subvention pro ausgegebenem Gericht. Darüber hinaus ist es branchenüblich, dass Räumlichkeiten, Klein- und Großinventar sowie technische Medien dem Betreiber kostenfrei zur Verfügung gestellt werden.

In Multi-Tenant-Immobilien liegt die zentrale Herausforderung in der heterogenen Mieterstruktur. In der Praxis reichen die Arbeitgeberzuschüsse für Mitarbeitende von keinem Zuschuss bis zu 12,00 € netto, was sich direkt auf die Nutzungshäufigkeit auswirkt. Bei hohem Leerstand steigt das Risiko für den Betreiber erheblich, da die Wirtschaftlichkeit stark von der Qualität der künftigen Mieter abhängt. Eine hohe Servicequalität sowie eine marktgerechte Preisgestaltung des Betreibers sind daher Grundvoraussetzungen, um eine kontinuierliche Nutzung und die Akzeptanz bei Gästen und Kunden sicherzustellen.

Um die ökonomische Tragfähigkeit der Betriebsgastronomie zu erhöhen, ist die Integration ergänzender Dienstleistungen innerhalb des Gebäudes von strategischer Bedeutung. Angebote wie die Bewirtschaftung von Konferenzräumen, Kaffeeküchen, der Betrieb einer Kaffeebar sowie Inhouse-Events (z.B: Sommerfeste, Weihnachtsfeiern etc.) ermöglichen eine breitere Allokation der fixen Personalkosten auf mehrere Kostenstellen. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive handelt es sich um eine Form der Kostenoptimierung, die nicht nur die Auslastung vorhandener Ressourcen maximiert, sondern auch die Wertschöpfung und Gesamtrentabilität des gastronomischen Angebots steigert. Insbesondere in Multi-Tenant-Strukturen trägt diese Strategie dazu bei, die heterogenen Anforderungen verschiedener Nutzergruppen effizienter zu bedienen und gleichzeitig die Preisstabilität im Kerngeschäft der Betriebsgastronomie zu sichern.

2. Marktüberblick und Struktur des Büroimmobilienmarktes

2.1 Mietmarkt für Büroimmobilien in Deutschland

Der deutsche Büroimmobilienmarkt verzeichnete in der zweiten Jahreshälfte einen Flächenumsatz von 1,37 Mio. m², was einem Anstieg von 9 % gegenüber dem Vorjahresniveau entspricht. An den starken Jahresauftakt, der durch mehrere signalgebende Großabschlüsse geprägt war, konnte das zweite Quartal jedoch nicht anknüpfen. Positiv ist, dass der seit Monaten anhaltende Anstieg des Leerstands im zweiten Quartal an Tempo verloren hat. Die Marktdynamik, die sich bisher vor allem in zahlreichen kleineren Vertragsabschlüssen zeigte, wird zunehmend durch Abschlüsse im mittleren Größensegment ergänzt. In den Kernlagen dürfte der Leerstand seinen Höhepunkt zum Jahreswechsel überschritten haben. Für die kommenden Monate werden stabile bis steigende Nachfrageimpulse erwartet, begleitet von einem weiteren Mietpreiswachstum in einzelnen Märkten („Deutschland Report Büromarkt H1 2025“, 2025).

2.2 Treiber des Mietpreiswachstums

Das Mietpreiswachstum im deutschen Büroimmobilienmarkt wird durch mehrere strukturelle und makroökonomische Faktoren beeinflusst. Besonders gefragt sind hochwertige Flächen mit ESG-Zertifizierungen in A-Lagen, was die Spitzenmieten zusätzlich treibt. Parallel dazu zeigt sich ein deutlicher „Flight to Quality“ - Unternehmen reduzieren zwar ihre Gesamtflächen, investieren jedoch verstärkt in moderne, flexible Büros mit sehr guter Lage und hoher Aufenthaltsqualität. Diese Entwicklung führt zu einer Polarisierung des Marktes, bei der Premiumflächen im Preis steigen (z.B. München: 55 €/m²), während B- und C-Lagen stagnieren („Deutschland Report Büromarkt H1 2025“, 2025).

Ein weiterer Treiber sind verschärfte ESG- und Nachhaltigkeitsanforderungen, die durch regulatorische Vorgaben sowie unternehmensinterne Governance-Ziele die Nachfrage nach energieeffizienten Gebäuden erhöhen. Auf Seite der Immobilieneigentümer kommen steigende Bau-, Finanzierungs- und Unterhaltskosten, die das Neubauangebot verknappen und die Rendite zusätzlich belasten hinzu.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich in Innenstadtlagen ein Vermietermarkt etabliert hat, der durch steigende Mieten und eine hohe Nachfrage nach Premiumflächen

gekennzeichnet ist. Eigentümer in B- und C-Lagen hingegen stehen unter Druck und müssen durch zusätzliche Benefits aktiv um Mieter werben.

2.3 Infrastruktur und Gastronomie als entscheidender USP

Neben Lage und Flächenqualität gewinnen Infrastrukturangebote zunehmend an Bedeutung. Eine gute Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln, Fahrradstellplätze sowie ausreichende PKW-Parkmöglichkeiten sind zentrale Entscheidungskriterien. Darüber hinaus werden zusätzliche Services wie Fitnessräume, Co-Working-Zonen und gastronomische Angebote zu wichtigen Alleinstellungsmerkmalen. Insbesondere die Betriebsgastronomie trägt maßgeblich zur Aufenthaltsqualität bei und unterstützt Unternehmen im Wettbewerb um Talente. Sie fungiert nicht nur als Versorgungsangebot, sondern auch als sozialer Treffpunkt, der die Rückkehr ins Büro attraktiver macht.

3. Kostenentwicklung

3.1 Steigerungen im Nahrungsmittelmarkt: Ursachen und Auswirkungen

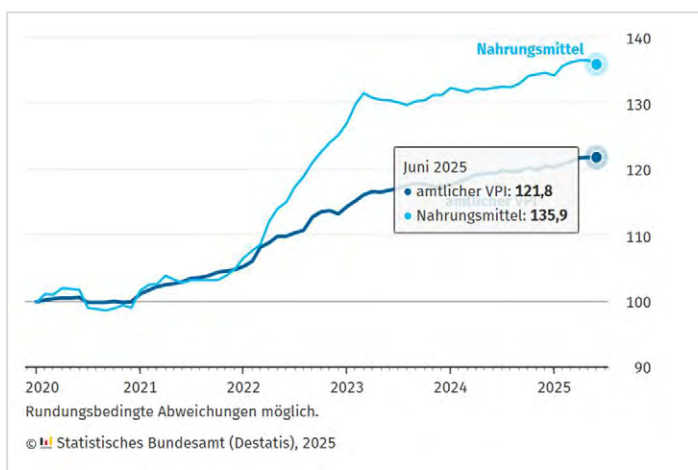
Im Betrachtungszeitraum von 2020 bis 2025 erhöhte sich der amtliche Verbraucherpreisindex (VPI) des Statistischen Bundesamtes um 22,04 %, während die Preise im Bereich Nahrungsmittel sogar um 36,31 % stiegen (Preisentwicklung VPI & Nahrungsmittel, o. D.). Diese überproportionale Preisentwicklung unterstreicht die hohe Volatilität des Nahrungsmittelmarkt und bildet den Kontext für die im Diagramm dargestellte Preisentwicklung ausgewählter Artikelgruppen, die ebenfalls signifikante Kostensteigerungen aufweisen.

Die Ursachen dieser Entwicklung sind vielfältig und lassen sich auf ein komplexes Zusammenspiel makroökonomischer und struktureller Faktoren zurückführen. Zunächst ist die allgemeine Inflation als zentraler Treiber zu nennen. Die erheblich gestiegenen Energie- und Rohstoffpreise führten zu einer kostengetriebenen Inflation, die sich insbesondere in energieintensiven Produktionsprozessen wie der Herstellung von Backwaren und Molkereiprodukten niederschlug. Zusätzlich führten die COVID-19-Pandemie und geopolitische Spannungen zu globalen Lieferkettenstörungen, die zu Engpässen bei Transport und Beschaffung führten und die Preise für importierte Lebensmittel zusätzlich erhöhten.

Ein weiterer wesentlicher Kostentreiber ist der Anstieg der Lohnkosten bei Produzenten, verarbeitenden Unternehmen und Logistikdienstleistern, der sich unmittelbar auf die gesamte Supply Chain auswirkte. Parallel dazu haben sich die Anforderungen an Nachhaltigkeit, Dokumentation und Qualität deutlich verschärft, was die Produktionskosten zusätzlich erhöht.

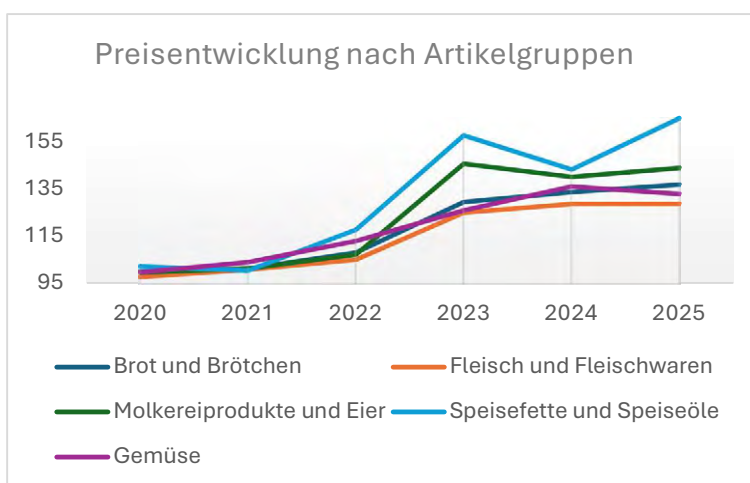
Zusätzlich wirkten sich klimatische Veränderungen und Extremwetterereignisse negativ auf die landwirtschaftlichen Erträge, insbesondere im Gemüsebereich aus, die zu weiteren Preisschwankungen führten.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Preisentwicklung nicht auf einen isolierten Faktor zurückzuführen ist, sondern das Ergebnis eines vielschichtigen Zusammenspiels aus kostengetriebener Inflation, strukturellen Anpassungen in der Lebensmittelproduktion sowie externen Schocks darstellt.



- Verbraucherpreisindex + 22%
- Nahrungsmittel + 36%

Tabelle 3: Entwicklung des amtlichen VPI und der Güterart Nahrungsmittel (Destatis 2020 – 2025) (eigene Darstellung)



- Brot & Brötchen + 36%
- Fleisch & -waren + 31%
- Mopro & Eier + 44%
- Speisefette & -öle + 61%
- Gemüse + 33%

Tabelle 4: Entwicklung der Preise nach Artikelgruppen (Destatis 2020 – 2025) (eigene Darstellung)

3.2 Personalkostenentwicklung

Die Gastronomiebranche verzeichnete in den letzten Jahren eine deutliche Steigerung der Personalkosten. Ein zentraler Treiber war die schrittweise Erhöhung des Mindestlohns von 9,35 € auf 12,82 €, was einem Anstieg von 37,11 % entspricht (Der gesetzliche Mindestlohn im Überblick, o. D.). Diese Anpassung wirkte sich insbesondere in der Gastronomie, einer Branche mit hohem Anteil an Beschäftigten im Niedriglohnbereich, wie etwa Küchenhilfen, Spülern und Reinigungspersonal aus.

Der sogenannte „Druck von unten“ führte zudem zu Lohnanpassungen bei Fachkräften, um interne Gehaltsrelationen und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Parallel dazu verschärfte der anhaltende Arbeitskräftemangel den Wettbewerb um Personal, was Unternehmen zwang, höhere Löhne und Zusatzleistungen anzubieten. Steigende Sozialabgaben und erweiterte gesetzliche Arbeitgeberpflichten erhöhten die Personalkostenquote zusätzlich.

Darüber hinaus üben Tarifverträge einen indirekten Druck auf den Gesamtmarkt aus, obwohl viele Unternehmen nicht tarifgebunden sind. Die in Tarifabschlüssen vereinbarten Lohnerhöhungen setzen branchenweite Standards und beeinflussen die Erwartungen der Beschäftigten. In Bayern stiegen die Tariflöhne innerhalb der letzten fünf Jahre inklusive Zinseszinsseffekt um 36,39 % (Tarifverträge, o. D.).

Infolgedessen erhöhte sich die Personalkostenquote in vielen Betrieben von vormals rund 30 % des Umsatzes auf über 40 %, was die betriebswirtschaftliche Belastung erheblich verschärfte und sich direkt auf den Deckungsbeitrag auswirkte. Insgesamt zeigt sich, dass die Personalkostenentwicklung nicht nur eine operative Herausforderung darstellt, sondern auch strategische Entscheidungen in den Bereichen Personalpolitik, Mitarbeiterereinsatz und -bindung erfordert.

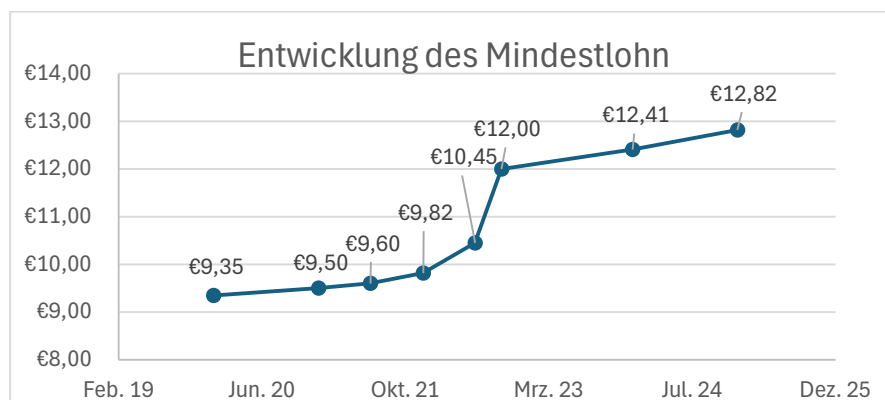


Tabelle 5: Entwicklung Mindestlohn (Bundesregierung) (eigene Darstellung)

3.3 Gemeinkostenentwicklung

In den letzten fünf Jahren sind die Gemeinkosten in gastronomischen Betrieben signifikant gestiegen. Haupttreiber war die Energiekrise, ausgelöst durch geopolitische Spannungen und die Umstellung auf nachhaltigere Energiequellen, was zu einer dauerhaften Kostensteigerung entlang der Supply-Chain führte.

Zusätzlich stiegen die Kosten für Wartung, Instandhaltung und den Ersatz von Geräten, bedingt durch höhere Materialpreise und gestiegene Lohnkosten im Handwerk deutlich an. Auch externe Dienstleistungen wie Mietwäsche, Entsorgung und Reinigungsservice wurden spürbar teurer. Hinzu kamen erhöhte Ausgaben für Logistik und Fuhrpark, verursacht sowohl durch gestiegene Kraftstoffpreise als auch durch teurere Wartung und Ersatz eigener Fahrzeuge.

Ein weiterer Kostenblock betrifft die Digitalisierung, die inzwischen fast ein Fünftel der Gemeinkosten ausmacht; ERP-Systeme, Apps, Dokumentationssoftware und kamerabasierte Kassensysteme verursachen laufende Lizenz- und Servicegebühren und belasten die Fixkostenstruktur zusätzlich.

3.4 Besonderheit der Betriebsgastronomie:

In der Betriebsgastronomie werden Kosten für Medien (Strom, Wasser, Heizung) sowie die infrastrukturelle Grundversorgung in der Regel vom Immobilien-Eigentümer oder vom Unternehmen getragen, in dem der gastronomische Betrieb angesiedelt ist. Die Gastronomiefläche wird häufig kostenfrei oder in Multi-Tenant-Immobilien über eine umsatzabhängige Pacht zur Verfügung gestellt.

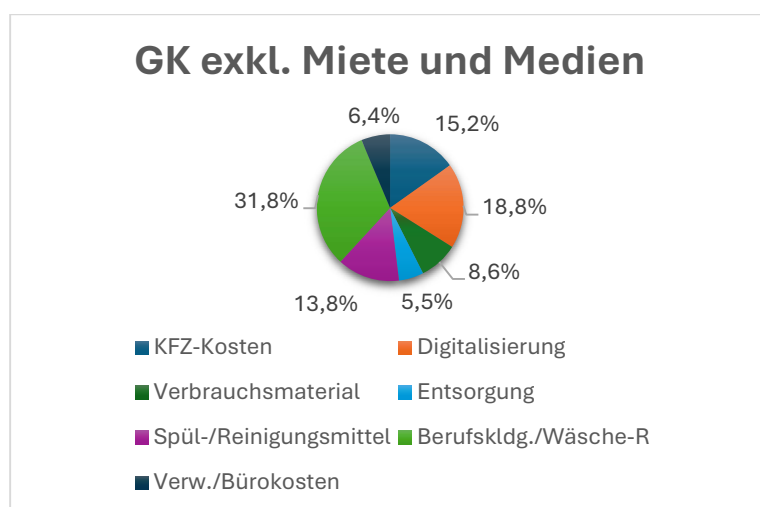


Tabelle 6: Verteilung der Gemeinkosten (Quelle Referenzbetrieb) (eigene Darstellung)

4. Externe Einflussfaktoren und Trends

4.1 Multiple Krisen als wirtschaftliche Herausforderung

Die deutsche Wirtschaft steht 2025 unter dem Einfluss einer multiplen Krisensituation, die sich aus geopolitischen Konflikten, strukturellen Schwächen und den Nachwirkungen der Pandemie zusammensetzt. Der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine und die Eskalation im Nahen Osten haben die Energieversorgung verteuert und die Handelsströme destabilisiert. Hinzu kommen die protektionistische Handelspolitik der USA, die Lieferketten belastet, sowie die schwache Nachfrage aus China. Diese externen Schocks treffen auf hausgemachte Probleme wie überbordende Bürokratie und fehlende Planungssicherheit, die den Standort zusätzlich unter Druck setzen. Die Folge ist ein historisch hoher Wertschöpfungsverlust von rund 545 Milliarden Euro innerhalb der letzten vier Jahre (Grömling, 2024), begleitet von Konsumeinbußen und rückläufigen Investitionen. Zusätzlich belasten Extremwetterereignisse, die unter anderem zu Ernteausfällen führen und die Lebensmittelpreise spürbar steigen lassen. Prognosen gehen von erheblichen Folgekosten aus, da die Landwirtschaft und nachgelagerte Branchen unter Produktionsausfällen leiden („Kosten durch Klimawandelfolgen in Deutschland“, 2023).

4.2 Makroökonomische Lage und Ausblick

Die deutsche Wirtschaft zeigt 2025 nur eine minimale Erholung mit einem erwarteten BIP-Wachstum von 0,2 % („ifo Institut prognostiziert Wachstum nahe Null“, 2025) nach zwei Jahren Rezession. Vor allem energieintensive Branchen wie Chemie, Metallerzeugung, Gummi und Kunststoff sowie exportorientierte Sektoren wie die Automobilindustrie, der Maschinenbau und der Großhandel sind durch hohe Energiepreise, geopolitische Unsicherheiten und globale Handelskonflikte besonders belastet. Die Rüstungsindustrie, die Digitalwirtschaft mit Künstlicher Intelligenz sowie die Pharma- und Medizintechnikbranche zählen aktuell zu den zentralen Wachstumstreibern, da sie von politischen, technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen profitieren. Im Gegensatz dazu funktionieren der Ausbau erneuerbarer Energien sowie Umwelt- und Klimaschutztechnologien vor allem aufgrund staatlicher Förderungen und bieten Unternehmen neue Chancen in einem sich wandelnden Marktumfeld („Transformationskompass 2025“, 2025).

Für die kommenden zwei Jahre erwarten Ökonomen ein moderates Wachstum des Bruttoinlandsprodukts von 1,3 bis 1,4 Prozent. Die Bundesregierung setzt auf erweiterte

Verschuldungsregeln für Investitionen in Verteidigung, Infrastruktur und Klimaschutz, während grundlegende Reformen ausbleiben und strukturelle Schwächen wie hohe Energie- und Lohnstückkosten, Fachkräftemangel und sinkende Wettbewerbsfähigkeit die Aussichten belasten. Für die Betriebsgastronomie, die stark von der wirtschaftlichen Entwicklung ihrer Kundenunternehmen abhängt, ergibt sich daraus eine besonders breite Spreizung zwischen den einzelnen Betrieben.

4.3 Regulatorische Einflüsse auf die Betriebsgastronomie

Die Betriebsgastronomie ist einem komplexen Geflecht aus regulatorischen Vorgaben und Dokumentationspflichten unterworfen, die sich in sechs zentrale Bereiche gliedern.

Lebensmittel- und Hygienerecht schreibt die Einhaltung der Lebensmittelhygiene-Verordnung, HACCP-Konzepte sowie Vorgaben des Infektionsschutzgesetzes vor.

Kennzeichnungspflichten umfassen die Allergenkennzeichnung nach LMIV sowie die Preisangabenverordnung, die transparente Preisangaben verlangt.

Arbeits- und Sozialrecht regelt das Mindestlohngesetz, das Arbeitszeitgesetz und Arbeitsschutzvorschriften.

Gaststätten- und Gewerberecht regelt Konzessionen, Sperrzeiten und bauliche Anforderungen.

Steuer- und Kassenrecht betreffen steuerliche Vorgaben wie die Kassensicherungsverordnung und Umsatzsteuerregelungen.

Umwelt- und Verpackungsgesetze beeinflussen die Gastronomie, etwa durch Mehrwegpflichten und Vorgaben zur Abfalltrennung.

Darüber hinaus wirken übergeordnete gesetzliche Entwicklungen auf die Betriebsgastronomie, die über die klassischen branchenspezifischen Regelungen hinausgehen und zunehmend Einfluss auf die strategische und operative Ausrichtung nehmen.

Ein Beispiel hierfür ist das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG), das die Herausforderungen der Bürokratie im Unternehmensalltag deutlich machen. Viele Unternehmen sahen sich gezwungen, zusätzliche Ressourcen und Personal bereitzustellen, um den umfangreichen

Dokumentationspflichten nachzukommen. Mit der Gesetzesänderung vom 3. September 2025 wurde die Berichtspflicht jedoch abgeschafft, um insbesondere mittelständische Unternehmen zu entlasten. Die grundlegenden Sorgfaltspflichten bleiben bestehen, Sanktionen erfolgen künftig nur noch bei schweren Verstößen. Parallel dazu wird auf europäischer Ebene über eine Ablösung durch neue Richtlinien diskutiert, deren Umsetzung bis 2027 vorgesehen sind („Sorgfaltspflichten in Lieferketten“, 2025).

Auch die EU-Taxonomie-Verordnung und die darauf aufbauende Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) beeinflussen die Betriebsgastronomie und angegliederte Unternehmen entlang der Lieferkette zunehmend. Seit Juli 2020 definiert die Taxonomie-Verordnung einheitliche Kriterien zur Bewertung ökologisch nachhaltiger wirtschaftlicher Tätigkeiten. Die CSRD verpflichtet Unternehmen seit Januar 2022 zur Nachhaltigkeitsberichterstattung; diese ist jedoch in Deutschland noch nicht vollständig in nationales Recht überführt. Ein Regierungsentwurf vom September 2025 sieht eine direkte Umsetzung vor, ergänzt durch die sogenannte „Stop-the-Clock“-Richtlinie, die die Berichtspflichten für viele Unternehmen um zwei Jahre verschiebt. Zusätzlich schlägt die EU-Kommission Vereinfachungen und eine Einschränkung des Anwenderkreises vor, die sich derzeit auf europäischer Ebene in Überarbeitung befinden („EU-Taxonomie-Verordnung“, 2025).

Die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) stellt eine weitere regulatorische Herausforderung dar. Sie verlangt einen verantwortungsvollen Umgang mit personenbezogenen Daten und betrifft in der Betriebsgastronomie sowohl interne Prozesse – etwa bei der Erstellung und Veröffentlichung von Dienstplänen oder der Kommunikation im Team – als auch digitale Systeme zur Bestellung und Abrechnung. Die Anforderungen an Transparenz, Einwilligung und Datensicherheit führen zu einem erhöhten organisatorischen Aufwand (*Datenschutz-Grundverordnung DSGVO*, o. D.).

Nicht zuletzt beeinflussen auch steuerliche Rahmenbedingungen die wirtschaftliche Planung. Die angedachte Reduzierung der Mehrwertsteuer auf Speisen von 19 % auf 7 % ab dem 1. Januar 2026 stellt einen potenziellen Entlastungsfaktor dar.

Insgesamt führen diese regulatorischen Entwicklungen zu einem erheblichen digitalisierungs-, Dokumentations- und Schulungsaufwand. Die steigenden Anforderungen belasten die organisatorischen Kapazitäten und erschweren eine effiziente und zukunftsorientierte Betriebsführung.

4.4 Compliance und ESG

Dienstleister in der Betriebsgastronomie stehen zunehmend in der Verantwortung, die ESG- und Compliance-Vorgaben ihrer Auftraggeber zu erfüllen. Dazu zählen unter anderem die Ausweisung von Nährwerten, der CO₂-Fußabdruck einzelner Speisen sowie Informationen zur Herkunft und sozialen Verantwortung entlang der Lieferkette. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass die Umsetzung dieser Anforderungen mit erheblichen Herausforderungen verbunden ist. So arbeiten viele Caterer bewusst mit regionalen und kleinen Produzenten zusammen, die jedoch häufig keine digitalen Daten zum CO₂-Fußabdruck liefern können. Diese Informationen müssen daher manuell erfasst und aufbereitet werden.

Auch die Nährwertkennzeichnung stellt eine Hürde dar: Zwar bietet sie Gästen Orientierung, setzt aber standardisierte Rezepturen und eine präzise Portionierung voraus, die idealerweise mit einer Waage erfolgen müsste – was im Betriebsalltag nicht überall praktikabel ist.

Die Erfüllung dieser Anforderungen erfordert daher nicht nur technische Lösungen, sondern auch organisatorische Anpassungen und Schulungsmaßnahmen.

4.5 Zinspolitik und Finanzierung

Die Finanzierung von Investitionen in der Betriebsgastronomie stellt oft eine erhebliche Herausforderung dar, da es sich aus Sicht der Unternehmen und Immobilieneigentümer um betriebsfremde Investitionskosten handelt. Die Ausstattung – insbesondere professionelle Küchentechnik und digitale Kassensysteme – kann schnell einen Finanzierungsbedarf im siebenstelligen Bereich erreichen und sollte im Idealfall die Bedürfnisse und Anforderungen der nächsten zehn bis fünfzehn Jahre abdecken.

Infolge der hohen Investitionskosten zeigt sich ein deutlicher Trend zur längeren Nutzung von technischen Geräten und Infrastruktur, was eine Neustrukturierung und Optimierung der Arbeitsprozesse nur bedingt zulässt. Hinzu kommt, dass der Zinseffekt – also die zusätzlichen Kosten durch gestiegene Finanzierungskosten – die Investitionsbereitschaft weiter hemmt und die Amortisationsdauer verlängert. Umso wichtiger ist es daher, dass Umbauten und Modernisierungen basierend auf neuesten Erkenntnissen zur Raumnutzung, Prozessoptimierung und den Erwartungen der Gäste möglichst konzeptoffen geplant werden. Dennoch hat sich dieser Ansatz noch nicht flächendeckend durchgesetzt, sodass Modernisierungen weiterhin auf Basis

bestehender Strukturen durchgeführt werden, was oft dazu führt, dass veraltete Raumkonzepte und ineffiziente Abläufe bestehen bleiben.

4.6 Demografischer Wandel und neue Arbeitsmodelle

Der demografische Wandel konfrontiert Unternehmen und insbesondere die Betriebsgastronomie mit komplexen strukturellen Herausforderungen. Die Zusammensetzung der Belegschaften ist heute heterogener denn je; während jüngere Generationen – etwa Auszubildende und Berufseinsteiger – flexible, gesundheitsorientierte und nachhaltige Verpflegungskonzepte sowie digitale Bestellprozesse erwarten, präferieren ältere Mitarbeitende eher klassische Speisen, hohe Produktqualität und Komfort.

Parallel hierzu verändert sich die Personalstruktur signifikant. Prognosen zufolge wird bis 2039 rund ein Drittel der heutigen Erwerbspersonen das Rentenalter erreichen, was einem Rückgang von etwa 13,4 Millionen Arbeitskräften entspricht („13,4 Millionen Erwerbspersonen erreichen in den nächsten 15 Jahren das gesetzliche Rentenalter“, 2025).

Um diesem Trend entgegenzuwirken, gewinnt die Integration ausländischer Arbeitskräfte zunehmend an Relevanz. Bereits heute verfügen 54 % der Beschäftigten in der Gastronomie über einen Migrationshintergrund („Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte in vielen Mangelberufen überdurchschnittlich stark vertreten“, 2025), wodurch die Branche eine zentrale Funktion als Integrationsmotor übernimmt.

Darüber hinaus transformiert die zunehmende Verbreitung von Homeoffice und hybriden Arbeitsmodellen die Rahmenbedingungen für die Betriebsgastronomie. Die physische Präsenz in Büros konzentriert sich zunehmend auf sogenannte „Kernbürotage“ (Dienstag bis Donnerstag), wodurch traditionelle Vollverpflegungskonzepte an Wirtschaftlichkeit verlieren. Unternehmen reagieren mit innovativen Ansätzen wie subventionierten Mahlzeiten an Präsenztagen, der Implementierung von Team-Events, Afterwork-Formaten sowie der Bereitstellung kostenfreier Snacks, Getränke und Kaffeespezialitäten.

Empirische Studien belegen, dass insbesondere die Generation Z flexible Verpflegungskonzepte als Anreiz für Büropräsenz wahrnimmt. In der Praxis lassen sich durch attraktive Preismodelle Teilnahmequoten von bis zu 85 % realisieren. Gleichzeitig etabliert sich die Betriebsgastronomie zunehmend als sozialer Interaktionsraum; gemeinsame Mahlzeiten oder informelle Begegnungen an der Kaffeebar fördern Teamkohäsion und Innovationsfähigkeit, die im

Homeoffice oftmals eingeschränkt sind. Die zentrale Herausforderung besteht darin, ökonomisch tragfähige und zugleich nachfrageorientierte Lösungen zu entwickeln, die eine hohe Akzeptanz innerhalb der Belegschaft erzielen.

4.7 Nachhaltige Ernährung und Personalisierung

Globale Konzepte wie die Planetary Health Diet, die auf einer überwiegend pflanzlichen Ernährung bei moderatem Konsum tierischer Produkte basiert gewinnen an Relevanz, da sie gesundheitliche und ökologische Zielsetzungen miteinander verknüpfen (Mewes, 2025).

Bestätigt wird dies durch einen signifikanten Rückgang des Fleischkonsums sowie die zunehmende Präferenz für pflanzenbasierte Ernährung, die das Konsumverhalten prägen: Schätzungen zufolge gelten rund 40–48 % der deutschen Bevölkerung als Flexitarier, 7–9 % als Vegetarier und 2–3 % als Veganer (Rückert-John & Petzenhammer, 2025).

Neben gesundheitlichen und ökologischen Beweggründen gewinnen ethische, religiöse und kulturelle Faktoren an Bedeutung. Gleichzeitig rückt der Trend zu Health & Wellbeing funktionale und gesundheitliche Mehrwerte in den Vordergrund. Mitarbeitende erwarten zunehmend individualisierte, nachhaltige und transparente Verpflegungskonzepte, die sich flexibel an unterschiedliche Lebenssituationen und entsprechend dem Tagesbedarf anpassen. Daraus resultiert die Notwendigkeit, modulare, digital unterstützte und ernährungsphysiologisch ausgewogene Angebotsstrukturen zu implementieren.

Zukünftig werden digitale Technologien wie Wearables die eine personalisierte Ernährungsplanung unterstützen, sowie Konzepte für Blutzuckermanagement und hormonelle Balance eine zentrale Rolle bei vielen Gästen einnehmen („2025 Globale Lebensmittel- und Getränketrends“, 2025). Diese Entwicklungen verdeutlichen die Notwendigkeit einer datenbasierten, adaptiven und nutzerzentrierten Ausrichtung gastronomischer Angebote.

Homeoffice oftmals eingeschränkt sind. Die zentrale Herausforderung besteht darin, ökonomisch tragfähige und zugleich nachfrageorientierte Lösungen zu entwickeln, die eine hohe Akzeptanz innerhalb der Belegschaft erzielen.

4.7 Nachhaltige Ernährung und Personalisierung

Globale Konzepte wie die Planetary Health Diet, die auf einer überwiegend pflanzlichen Ernährung bei moderatem Konsum tierischer Produkte basiert gewinnen an Relevanz, da sie gesundheitliche und ökologische Zielsetzungen miteinander verknüpfen (Mewes, 2025).

Bestätigt wird dies durch einen signifikanten Rückgang des Fleischkonsums sowie die zunehmende Präferenz für pflanzenbasierte Ernährung, die das Konsumverhalten prägen: Schätzungen zufolge gelten rund 40–48 % der deutschen Bevölkerung als Flexitarier, 7–9 % als Vegetarier und 2–3 % als Veganer (Rückert-John & Petzenhammer, 2025).

Neben gesundheitlichen und ökologischen Beweggründen gewinnen ethische, religiöse und kulturelle Faktoren an Bedeutung. Gleichzeitig rückt der Trend zu Health & Wellbeing funktionale und gesundheitliche Mehrwerte in den Vordergrund. Mitarbeitende erwarten zunehmend individualisierte, nachhaltige und transparente Verpflegungskonzepte, die sich flexibel an unterschiedliche Lebenssituationen und entsprechend dem Tagesbedarf anpassen. Daraus resultiert die Notwendigkeit, modulare, digital unterstützte und ernährungsphysiologisch ausgewogene Angebotsstrukturen zu implementieren.

Zukünftig werden digitale Technologien wie Wearables die eine personalisierte Ernährungsplanung unterstützen, sowie Konzepte für Blutzuckermanagement und hormonelle Balance eine zentrale Rolle bei vielen Gästen einnehmen („2025 Globale Lebensmittel- und Getränketrends“, 2025). Diese Entwicklungen verdeutlichen die Notwendigkeit einer datenbasierten, adaptiven und nutzerzentrierten Ausrichtung gastronomischer Angebote.

Die größten Risiken beim Einsatz von Automatisierung und Robotik in der Betriebsgastronomie liegen in der hohen Abhängigkeit von einzelnen Technologieanbietern sowie in der Unsicherheit über langfristige Betriebskosten und Systemzuverlässigkeit. Zusätzlich können gesellschaftliche Vorbehalte und fehlende Erfahrungswerte die Akzeptanz und nachhaltige Integration erschweren.

5.2 Digitalisierung und Künstliche Intelligenz

Die Digitalisierung transformiert die Betriebsgastronomie grundlegend und fungiert als strategisches Instrument zur Effizienzoptimierung, Steigerung der Gästeorientierung sowie zum Ausbau von Umsatzpotenzialen. Ausgangspunkt jeder digitalen Transformation ist die zentrale Fragestellung: Wer ist unser Gast und welche Bedürfnisse sind für ihn relevant? Die Beantwortung dieser Frage bildet die Grundlage für eine digital gestützte Customer Journey – von der Menüplanung über die Bestellung bis hin zur Abholung, Lieferung oder dem Aufenthalt im Betriebsrestaurant. Im Vordergrund steht dabei nicht technologische Begeisterung, sondern die zielgerichtete Implementierung geeigneter Technologien (Funk, o. D.).

Moderne, KI-gestützte Planungs- und Forecast Systeme ermöglichen präzise Prognosen zu Gästezahlen, optimieren Speisepläne und tragen signifikant zur Reduktion von Lebensmittelverschwendung bei. Durch datenbasierte Analysen lassen sich Nachfrageverhalten und Kostenstrukturen detailliert erfassen und steuern. Ergänzend erhöhen Technologien wie kamerabasierte Self-Checkout-Kassen, Küchenmonitore mit Echtzeit Analysen, intelligente Abfallmesssysteme und digitale HACCP-Managementlösungen die operative Effizienz und Prozesssicherheit.

Die zunehmende Akzeptanz von Vorbestellungen über mobile Applikationen sowie die Integration von Self-Order-Terminals wirken sich nicht nur positiv auf die Gästezufriedenheit aus, sondern generieren nachweislich höhere Umsätze: Digitale Bestellungen führen laut Circana-Daten im Durchschnitt zu 12–15 % höheren Umsätzen, da Gäste häufiger Zusatzprodukte wie Getränke oder Desserts wählen (Preußner, 2025).

Trotz dieser Potenziale sind mit der Digitalisierung spezifische Risiken verbunden, die vor der Implementierung berücksichtigt werden müssen. Hierzu zählen insbesondere die initialen Investitionskosten für Systemintegration und Schnittstellen sowie die laufenden Kosten für Lizenzen, Software, Cloud-Anbindungen, Support, Updates sowie Backup- und

Sicherheitslösungen. Angesichts steigender Systemkomplexität empfiehlt sich die Durchführung einer Total-Cost-of-Ownership-Analyse als Entscheidungsgrundlage.

Ein weiteres Risiko besteht in der langfristigen Anbieterbindung, die durch proprietäre Schnittstellen, individuelle Anpassungen und die Integration in bestehende Prozesse verstärkt wird. Diese Faktoren erschweren Systemwechsel und können zu technologischer Abhängigkeit führen. Hinzu kommt die Einhaltung datenschutzrechtlicher Vorgaben; die Erhebung, Verarbeitung und Speicherung personenbezogener Daten – etwa im Rahmen von Vorbestellungen oder Zahlungsprozessen – unterliegt strengen regulatorischen Anforderungen. Verstöße gegen die DSGVO können erhebliche rechtliche und reputative Konsequenzen nach sich ziehen.

Die Zukunft der Betriebsgastronomie liegt in der Entwicklung vernetzter, datengetriebener Systeme, die technologische Innovation mit einem tiefen Verständnis für Gästerwartungen und einer konsistenten Kommunikationsstrategie verbinden. Digitale Transformation erfordert daher nicht nur technologische Investitionen, sondern auch die Berücksichtigung rechtlicher, wirtschaftlicher und strategischer Implikationen. Eine sorgfältige Anbieterauswahl, klare Vertragsgestaltung und ein robustes Datenschutzkonzept sind essenziell für eine nachhaltige und sichere Digitalisierung.

5.1 Individualisierung vs. Standardisierung

Die Betriebsgastronomie befindet sich in einem tiefgreifenden Transformationsprozess, der weit über kulinarische Trends hinausgeht. Ein zentrales Spannungsfeld besteht zwischen der steigenden Nachfrage nach individualisierten Erlebnissen und der Notwendigkeit standardisierter Prozesse zur Effizienzsteigerung. Ziel ist es, Prozessketten hinsichtlich Effizienz und Wertschöpfung zu analysieren, um variable Kosten zu erhöhen und fixe Kosten zu reduzieren. Die Leitfrage lautet: Wie lassen sich Prozesse schneller, besser oder kostengünstiger gestalten, ohne die Gäste- oder Mitarbeiterzufriedenheit negativ zu beeinflussen?

Gäste erwarten heute mehr als reine Nahrungsaufnahme – sie suchen Authentizität, Flexibilität und ein überzeugendes Preis-Leistungs-Verhältnis. Während großflächige, heterogene Gastronomiekonzepte an Bedeutung verlieren, gewinnen spezialisierte Formate und Monokonzepte an Relevanz. Konsumtrends wie kleinere Mahlzeiten, Snacking und „Food-Discovery“ prägen das Verhalten, verstärkt durch soziale Medien, die Gäste informierter und experimentierfreudiger machen. Branchenexperten wie Heiko Antoniewicz warnen jedoch vor der Verwechslung

kurzlebiger Food-Hypes mit nachhaltigen Entwicklungen. Die eigentliche Herausforderung liegt in der frühzeitigen Identifikation langfristiger Trends und der Fähigkeit, sich flexibel anzupassen. Dies erfordert Offenheit, kontinuierliche Weiterbildung und Innovationsbereitschaft (Cappus, 2025).

Nachhaltigkeit fungiert als weiterer Schlüsselfaktor: Regionale Beschaffung, Zero-Waste-Strategien und transparente Lieferketten sind nicht nur ökologisch relevant, sondern auch Differenzierungsmerkmale im Wettbewerb. Zertifizierungen wie Green Canteen oder der Food & Health Kantinentest dienen als glaubwürdige Marketinginstrumente. Ergänzend tragen digitale Lösungen, automatisierte Prozesse und reduzierte Wartezeiten zur Gästezufriedenheit bei. Hohe Service- und Speisenqualität, abwechslungsreiche Menülinien sowie digitale Bestell- und Zahlungssysteme stärken Kundenbindung und erschließen neue Zielgruppen.

Insgesamt gilt: Wer flexibel, schnell und innovativ auf Kundenbedürfnisse reagiert, kann sich einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil sichern. Die zentrale Herausforderung besteht darin, Individualisierung für den Gast intern als standardisierten, skalierbaren Prozess abzubilden. Damit wird die Betriebsgastronomie zunehmend zu einem strategischen Erfolgsfaktor – auch in der Immobilienvermarktung.

5.2 Neue Geschäftsfelder

Neben den etablierten Leistungsbereichen wie Betriebsrestaurant, Zwischenverpflegung, Konferenzbewirtung, Kaffeebars, Kiosken, Automatenlösungen, Sonderveranstaltungen sowie der Versorgung von Kaffeeküchen eröffnen sich durch neue Geschäftsfelder zusätzliche Umsatzpotenziale und Möglichkeiten zur Entlastung der Fixkosten im Kerngeschäft. Die parallele Nutzung bestehender Ressourcen erfordert eine sorgfältige Planung und Koordination, wobei digitale Tools zur Angebotsgestaltung, Bestellabwicklung, Lagerverwaltung, Logistik und Personalplanung eine zentrale Rolle spielen.

Die Entwicklung hin zu multifunktionalen „Food Hubs“ setzt neben ausreichender Produktions- und Lagerkapazität auch einen uneingeschränkten Zugang voraus – ein Aspekt, der in sicherheitskritischen Unternehmensbereichen eine Herausforderung darstellt. Im Inhouse-Bereich bieten Formate wie Firmenfeiern mit externen Gästen, Pop-up-Konzepte mit lokalen Köchen, Start-ups oder Winzern sowie saisonale Events attraktive Möglichkeiten zur Flächennutzung und Imagebildung. Im Vergleich zur öffentlichen Gastronomie bestehen meist

infrastrukturelle Vorteile wie hohe Sitzplatzkapazitäten, flexible Counter-Strukturen, gute Verkehrsanbindung und verfügbare Parkflächen außerhalb der Kernzeiten.

Extern lassen sich B2B-Angebote wie die Belieferung von Coworking Spaces, Büros oder Unternehmen ohne eigene Infrastruktur realisieren. Ergänzend ermöglichen Grab-and-Go-Stationen, smarte Kühlsysteme oder Küchenroboter eine flexible Versorgung über die Mittagszeit hinaus. Für eine wirtschaftlich tragfähige Umsetzung ist die Kontinuität der Bestellungen essenziell, um den Personaleinsatz effizient zu planen. Kooperationen mit Partnern aus den Bereichen Veranstaltungstechnik, Logistik, Eventmanagement und Dekoration können das Leistungsportfolio sinnvoll erweitern.

Auch das B2C-Delivery-Geschäft bietet strukturelles Wachstumspotenzial – entweder durch die Lieferung aus dem bestehenden Sortiment des Betriebsrestaurants oder durch individuelle Bestellungen für Einzelpersonen und kleinere Unternehmen. Die Logistik stellt hierbei einen zentralen Kostenfaktor dar. Alternativ kann ein Ghost-Kitchen-Modell außerhalb der regulären Betriebszeiten zur Effizienzsteigerung beitragen.

Ein zentrales Risiko liegt im Aufbau zusätzlicher Personalkapazitäten, die sich nicht an Spitzenzeiten, sondern an der durchschnittlich prognostizierten Auslastung orientieren sollten. Ohne klare Priorisierung und Auslastungsstrategie können zusätzliche laufende Kosten die Rentabilität einzelner Geschäftsfelder gefährden. Eine transparente Zuordnung von Erlösen und Kosten ist daher essenziell für die wirtschaftliche Bewertung. Zudem müssen regulatorische Anforderungen – etwa die Versammlungsstättenverordnung, Schallschutzauflagen oder die GEMA Anmeldung – frühzeitig berücksichtigt werden.

Langfristig kann die Transformation zum „Food Hub“ nicht nur zur wirtschaftlichen Stabilisierung beitragen, sondern auch die Positionierung als innovativer, nachhaltiger und attraktiver Anbieter stärken. Sie fungiert zugleich als Alleinstellungsmerkmal gegenüber Mitarbeitenden, Bewerbenden und externen Stakeholdern.

5.3 Pricing

Die Preisgestaltung zählt zu den zentralen und zugleich sensibelsten Aufgaben in der Gastronomie. Gäste erwarten einerseits hohe Qualität, andererseits faire und nachvollziehbare Preise. Grundlage jeder Preisstrategie ist eine detaillierte Analyse des Sortiments, der Verkaufszahlen

sowie der jeweiligen Kostenstrukturen. Nur auf Basis dieser Daten lassen sich Handlungsspielräume identifizieren und gezielt nutzen.

Ein ergänzender Ansatz besteht darin, ein ganzheitliches Tagesangebot zu entwickeln, das auch preissensible Gäste anspricht. Hierzu können kleinere Portionen, preislich attraktive Einstiegsgerichte oder Alternativen im Snacksortiment beitragen. Wichtig ist jedoch, den zusätzlichen organisatorischen und personellen Aufwand im Rahmen der vorhandenen Ressourcen zu halten.

Darüber hinaus bieten flexible Preismodelle die Möglichkeit, die Auslastung gezielt zu steuern. Preisnachlässe in frequenzschwachen Zeiten könnten Gäste motivieren, ihre Essenszeiten anzupassen. Dies würde im Idealfall Stoßzeiten entzerren und die vorhandene Infrastruktur effizienter nutzen. Allerdings zeigt eine Studie des Beratungsunternehmens RMS, dass Gäste auf solche Modelle häufig mit Ablehnung reagieren, was die Kundenbindung gefährden kann. Auch der Verhaltensökonom und Nobelpreisträger Richard Thaler warnt vor Preisstrategien, die moralische Empörung hervorrufen – selbst, wenn sie ökonomisch sinnvoll erscheinen. Hinzu kommt die technische Komplexität: Digitale Preisanzeigen oder Bestellplattformen erfordern zusätzliche Investitionen und Implementierungsaufwand (Schendekehl, 2025).

Eine erfolgversprechende Alternative ist der Einsatz von Nudging – also das sanfte Lenken von Entscheidungen. Durch eine abgestimmte Kombination aus Preisstrategie, Menügestaltung, Loyalty-Programmen und transparenter Kommunikation kann die Preisakzeptanz erhöht werden. Differenzierte Preisstrategien ermöglichen zudem eine höhere Wertschöpfung; Produkte mit Premium-Komponenten, wie Spezialitätenkaffees oder individuell konfigurierbare Bowls, werden von Gästen als hochwertiger wahrgenommen und weisen laut Studien eine geringere Preissensibilität auf.

Die Herausforderung für den Betriebsgastronomen besteht darin, die Fakten nachvollziehbar zu präsentieren und gleichzeitig Wege zu finden, wie diese akzeptiert werden. Dies ist besonders anspruchsvoll in einer Zeit, in der individuelle Wahrnehmungen dominieren. Hinzu kommt die Vielzahl der Stakeholder; der Gastronomiebetreiber muss wirtschaftlich handeln, während Kunden und Belegschaft Stabilität und Wertschätzung erwarten. Tischgäste reagieren sensibel auf reale Einkommenseinbußen und empfinden Preisanpassungen schnell als mangelnde Wertschätzung. Gleiches gilt für das Catering-Team, das an vorderster Front steht und den Unmut

über Preisänderungen unmittelbar erfährt („So machen Profis die Preisspirale zum Change-Maker“, 2025).

Die Preisgestaltung in der Betriebsgastronomie erfordert ein sensibles Vorgehen, das wirtschaftliche Notwendigkeiten und Gästeerwartungen berücksichtigt. Statt großer Preissprünge sollten mehrere kleine Anpassungen erfolgen, um die Akzeptanz zu erhöhen. Ebenso wichtig ist eine transparente Kommunikation, die den Mehrwert und die Servicequalität betont. Die Preisstrategie muss wettbewerbsfähig bleiben und preispsychologische Grenzen beachten, um negative Wahrnehmungen zu vermeiden. Ergänzend können Kombipakete und Upgrades den wahrgenommenen Nutzen steigern und zusätzliche Wertschöpfung generieren. So entsteht eine Preisstrategie, die ökonomisch tragfähig ist und langfristig zur Kundenbindung beiträgt („Praxistipps zu Gelungener Preisgestaltung“, 2025).

6. Strategische Handlungsempfehlungen

Die strategische Weiterentwicklung der Betriebsgastronomie beginnt mit einer fundierten Analyse der aktuellen Ist-Situation. Dabei erweist sich der Einsatz eines ganzheitlichen Management-Tools wie des St. Galler Modells als hilfreich, um die Komplexität eines Unternehmens abzubilden und Zusammenhänge systematisch zu erkennen.

Im nächsten Schritt erfolgt die Priorisierung der Maßnahmen mit dem Ziel, den größtmöglichen Nutzen bei möglichst geringem Ressourceneinsatz zu erzielen – insbesondere in den kurzfristig umsetzbaren Bereichen Effizienzsteigerung, Kostenkontrolle und Sortimentsoptimierung. Entscheidungsrelevant ist dabei sowohl die interne Perspektive, also die Frage, welche personellen, finanziellen und infrastrukturellen Ressourcen kurzfristig zur Verfügung stehen und welche zusätzlichen Kapazitäten zukünftig erforderlich sind, als auch die externe Perspektive: Welche Erwartungen und Bedürfnisse haben Gäste und Kunden und mit welchen Maßnahmen lässt sich der größte sichtbare Erfolg erzielen? Eine spürbare Verbesserung der Servicequalität und des Angebots ist essenziell, um die Gästezufriedenheit zu steigern und langfristige Kundenbindung zu sichern.

Mittelfristig empfiehlt sich eine strategische Ausrichtung unter Berücksichtigung der zu erwartenden Chancen und Risiken. Ein schrittweiser Ausbau des Bestandsgeschäfts im Rahmen der vorhandenen Kapazitäten ist sinnvoll, um Fixkosten zu senken und Skaleneffekte gezielt zu

nutzen. Die Erweiterung klassischer Betriebsrestaurants zu multifunktionalen „Food Hubs“ eröffnet zusätzliche Geschäftsfelder mit attraktiven Renditechancen. Voraussetzung dafür ist jedoch ein professionelles Change-Management sowie der Aufbau eines flexiblen Hochleistungsteams, das in der Lage ist, neue Konzepte effizient umzusetzen.

Formate wie zentrale Produktionsküchen, Catering-Services, Pop-up-Gastronomie oder Eventangebote ermöglichen eine effektivere Nutzung bestehender Infrastrukturen und erschließen gleichzeitig neue Zielgruppen. Ein vielversprechender Ansatz in der aktuellen Marktsituation sind „standardisierte Individuallösungen“, die hohe Flexibilität mit wirtschaftlicher Effizienz verbinden. Da viele potenzielle Kunden derzeit vor größeren Investitionen in Infrastruktur – insbesondere in Küchen und technischer Ausstattung – zurückschrecken, bieten hybride Konzepte eine attraktive Einstiegsmöglichkeit. Konzepte, bei denen vorbestellte Gerichte zentral produziert und vor Ort frisch finalisiert oder ausgegeben werden, ermöglichen ein hohes Qualitätsniveau bei gleichzeitig reduzierten Investitions- und Betriebskosten. Diese Lösungen kombinieren die Vorteile standardisierter Prozesse mit einem individualisierten Gästerlebnis und eignen sich besonders für Unternehmen, die ihre gastronomischen Angebote modernisieren möchten, ohne sofort umfassende bauliche Maßnahmen umzusetzen. Gleichzeitig schaffen sie eine solide Grundlage für eine spätere Skalierung oder Erweiterung des Angebots. Für eine erfolgreiche Umsetzung sind eine klare Priorisierung, eine präzise operative Planung sowie die vertragliche Absicherung strategischer Partnerschaften zentrale Erfolgsfaktoren.

Parallel dazu sollte der schrittweise Einsatz zukunftsweisender Technologien wie Automatisierung, Robotik und Künstlicher Intelligenz verfolgt werden. Pilotprojekte mit skalierbaren Lösungen – etwa im Bereich automatisierter Rückgabesysteme oder KI-gestützter Speiseplanung – ermöglichen es, Erfahrungen zu sammeln und Akzeptanz bei Mitarbeitenden und Gästen aufzubauen. Entscheidend ist eine technologieoffene, aber risikobewusste Herangehensweise, die Innovation mit Wirtschaftlichkeit und sozialer Verantwortung verbindet.

Neben dem gezielten Einsatz von Zukunftstechnologien rückt zunehmend auch die Ernährung im Kontext von Gesundheit und Prävention in den Fokus. Die Integration von Health-Tech-Lösungen, personalisierten Ernährungsempfehlungen und transparenten Informationen zu Inhaltsstoffen und Herkunft bietet nicht nur einen Mehrwert für die Gäste, sondern stärkt auch das Vertrauen in die gastronomische Leistungsfähigkeit. Die Betriebsgastronomie kann so einen aktiven Beitrag zur Gesundheitsförderung leisten und sich als verantwortungsvoller Partner im betrieblichen Gesundheitsmanagement positionieren.

Eine langfristige strategische Auslastungsplanung gestaltet sich angesichts volatiler Rahmenbedingungen als herausfordernd. Daher sollten mittelfristige Geschäftszweige als optionale Lösungsansätze entwickelt werden, um flexibel auf sich verändernde Marktbedingungen reagieren zu können. Solche Konzepte sollten in Form von „Strategie-Reserven“ vorbereitet und bei Bedarf schnell aktiviert werden können.

Aus operativer Sicht sind insbesondere die Zusammensetzung, Qualifikation, Motivation und Führung des Teams entscheidend – sie bestimmen maßgeblich über den Erfolg oder das Scheitern einer Transformation, da die Betriebsgastronomie ein klassisches People Business ist.

Abschließendes Fazit

Die Betriebsgastronomie steht vor einem tiefgreifenden Wandel, der weit über klassische Versorgungsaufgaben hinausgeht. Steigende Kosten, hybride Arbeitsmodelle und der zunehmende Druck zu nachhaltigem Handeln erfordern agile, technologiegestützte und zugleich menschenzentrierte Strategien. Kurzfristig sind flexible Angebote und digitale Lösungen entscheidend, um schwankende Nachfrage effizient zu bedienen und die Rolle der Gastronomie als Standortvorteil klar zu kommunizieren.

Mittel- bis langfristig entwickelt sich das Betriebsrestaurant zu einem strategischen Alleinstellungsmerkmal (USP) für Multi-Tenant-Immobilien. In einem zunehmend wettbewerbsintensiven Immobilienmarkt kann eine moderne, vielseitige und gesundheitsorientierte Gastronomie entscheidend zur Mieterbindung und Attraktivitätssteigerung beitragen. Dabei gewinnen individuelle, auf die Bedürfnisse der Nutzer zugeschnittene Konzepte an Bedeutung. Gleichzeitig ist es unerlässlich, diese Individualisierung durch standardisierte, skalierbare Prozesse abzusichern, um Effizienz, Qualität und Wirtschaftlichkeit zu gewährleisten.

Die Erfahrungen der vergangenen Jahre – insbesondere im Zuge der Pandemie – haben gezeigt, dass modernisierte, flexible Konzepte neue Geschäftspotenziale eröffnen. Die Gemeinschaftsverpflegung ist mehr denn je ein strategischer Hebel für nachhaltige Ernährung, soziale Teilhabe und wirtschaftliche Resilienz. Wer jetzt in zukunftsfähige Strukturen, innovative Formate und gesundheitsorientierte Angebote investiert, positioniert die Betriebsgastronomie nicht nur als funktionalen Service, sondern als zentrales Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb um Talente, Mieter und Kunden.

Wie es der Branchenexperte Pinsker (Pinsker, 2025) treffend formuliert: „Wer jetzt flexibel, schnell und innovativ agiert, kann die Zukunft der Gemeinschaftsgastronomie erfolgreich gestalten.“

Literaturverzeichnis

Nachhaltige Gemeinschaftsverpflegung | Bundeszentrum für Ernährung (BZFE). (o. D.).
<https://www.bzfe.de/klima-und-wandel/essen-im-wandel/nachhaltige-gemeinschaftsverpflegung>

Rückert-John, J. & Petzenhammer, A. (2025). Unterschätzter Riese: Wie die Gemeinschaftsgastronomie Deutschland effektiv & verlässlich versorgt! In <https://zukunft-gastwelt.de/studien/gemeinschaftsgastronomie/>. Denkfabrik Zukunft der Gastwelt (DZG).

Brodkorb-Kettenbach, F. (2025, 16. Oktober). Macht sich Aramark Schick für potenzielle Käufer? https://gvpraxis.food-service.de/gvpraxis/news/aramark-macht-sich-aramark-huebsch-fuer-den-heiratsmarkt-64815?utm_source=%2Fmeta%2Fnews-flash%2Fgvextra&utm_medium=newsletter&utm_campaign=nl8423&utm_term=17e1342dc100b9f764efec0aa36a2eff.

Preußner, C. (2025, 16. September). Gäste bleiben fern, Bons steigen. <https://gvpraxis.food-service.de>. <https://www.food-service.de/maerkte/news/marktforschung-gaeste-bleiben-fern-bons-steigen-64483>

Deutschland Report Büromarkt H1 2025. (2025). In BNP Paribas Real Estate GmbH. BNP Paribas Real Estate GmbH. Abgerufen am 17. Oktober 2025, von <https://www.realestate.bnpparibas.de/sites/default/files/document/2025-07/bnppre-bueroimmobilienmarkt-deutschland-2025q2.pdf>

Preisentwicklung VPI & Nahrungsmittel. (o. D.). Abgerufen am 17. Oktober 2025, von <https://service.destatis.de/inflationsrechner/#graph>

Der gesetzliche Mindestlohn im Überblick. (o. D.). www.bundesregierung.de. Abgerufen am 17. Oktober 2025, von <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/mindestlohn-faq-1688186>

Tarifverträge. (o. D.). <https://www.ngg.net>. Abgerufen am 18. Oktober 2025, von <https://www.ngg.net/branchen/gastgewerbe/>

Grömling, M. (2024). Vier Jahre Krisen: Der deutschen Wirtschaft fehlen 545 Milliarden Euro. Institut der deutschen Wirtschaft. <https://www.iwkoeln.de/presse/pressemitteilungen/michael-groemling-der-deutschen-wirtschaft-fehlen-545-milliarden-euro.html>

Kosten durch Klimawandelfolgen in Deutschland. (2023). In Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz. Abgerufen am 5. September 2025, von https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/DE/Downloads/M-O/Merkblaetter/merkblatt-klimawandelfolgen-in-deutschland-zusammenfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=14

Ifo Institut prognostiziert Wachstum nahe null. (2025). In Ifo Institut. ifo Institut. Abgerufen am 5. September 2025, von <https://www.ifo.de/pressemitteilung/2025-03-17/ifo-institut-prognostiziert-wachstum-nahe-null>

Transformationskompass 2025. (2025). In Institut der Deutschen Wirtschaft (IW). Institut der deutschen Wirtschaft (IW). Abgerufen am 5. September 2025, von https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2025/Gutachten-Transformationskompass-_2025.pdf

Umsatzsteuersenkung für Gastronomie zum 1. Januar 2026. (2025). In www.bundestag.de. Abgerufen am 5. September 2025, von <https://www.bundestag.de/presse/hib/kurzmeldungen-1104876>

13,4 Millionen Erwerbspersonen erreichen in den nächsten 15 Jahren das gesetzliche Rentenalter. (2025). In www.destatis.de. Destatis. Abgerufen am 5. September 2025, von https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/08/PD25_N048_13.html

Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte in vielen Mangelberufen überdurchschnittlich stark vertreten. (2025). In www.destatis.de. Abgerufen am 5. September 2025, von https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/02/PD25_N008_13.html

2025 Globale Lebensmittel- und Getränketrends. (2025). In www.mintel.com. mintel. Abgerufen am 5. September 2025, von <https://www.mintel.com/de/press-centre/lebensmittel-getraenke-trends-2025/>

Mewes, P. (2025, 7. Oktober). Update für die Planetary Health Diet 2.0. Gvpraxis. <https://gvpraxis.food-service.de/gvpraxis/news/planetary-health-diet-2.0-neue-empfehlungen-der-eat-lancet-kommission->

64696?utm_source=%2Fmeta%2Fnewsletter%2Fgvpupdate&utm_medium=newsletter&utm_campaign=nl8393&utm_term=17e1342dc100b9f764efec0aa36a2eff

Funk, C. (o. D.). So digital denkt Compass Group Betriebsgastronomie. www.gvpraxis.food-service.de. https://gvpraxis.food-service.de/gvpraxis/news/digitalisierung-wie-compass-die-betriebsgastronomie-neu-denkt-63816?utm_source=%2Fmeta%2Fnewsletter%2Fgvpupdate&utm_medium=newsletter&utm_campaign=nl8029&utm_term=17e1342dc100b9f764efec0aa36a2eff

Cappus, E. (2025, September). Warum das vegane Patty ausgedient hat. www.gvpraxis.food-service.de/. <https://gvpraxis.food-service.de/gvpraxis/news/interview--heiko-antoniewicz-veganes-patty-ade-64328>

Kulinarische Vielfalt - serviert von KI-Robotern. (2025). In www.circus-group.com. Circus Group.

So machen Profis die Preisspirale zum Change-Maker. (2025, 24. April). www.gvpraxis.food-service.de. <https://gvpraxis.food-service.de/gvpraxis/news/management-so-machen-profis-die-preisspirale-zum-change-maker-63029>

Schendekehl, K. (2025, 14. April). Die Preise müssen fair wirken. www.food-service.de. <https://www.food-service.de/maerkte/news/dynamic-pricing-die-preise-muessen-fair-wirken-62923>

Praxistipps zu gelungener Preisgestaltung. (2025, 28. Juli). www.food-service.de. <https://www.food-service.de/praxis/gesetze/preisgestaltung-in-gastronomie-und-hotellerie-profitabel-wirtschaften-trotz-hoher-kosten-63950>

EU-Taxonomieverordnung. (2025, 8. Mai). www.bafin.de. https://www.bafin.de/DE/Aufsicht/SF/CSRD/CSRD_node.html;jsessionid=87B1FE7CFC9DC0D035ABB98EFE52A054.internet012

Sorgfaltspflichten in Lieferketten. (2025, 3. September). www.bundesregierung.de. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/lieferkettengesetz-2382748>

Datenschutz-Grundverordnung DSGVO. (o. D.). www.dsgvo-gesetz.de. Abgerufen am 3. Oktober 2025, von <https://dsgvo-gesetz.de/>

Publikationen im Rahmen der Schriftenreihe: Praxisarbeiten

In der Schriftenreihe ‚Praxisarbeiten‘ veröffentlichen wir Arbeiten mit einem Fokus auf ein jeweils aktuelles und relevantes Thema einer Branche. Wir sind die Herausgeber, die Autorenrechte und Autorenpflichten liegen bei den jeweiligen Verfasserinnen und Verfassern.

ab 2020



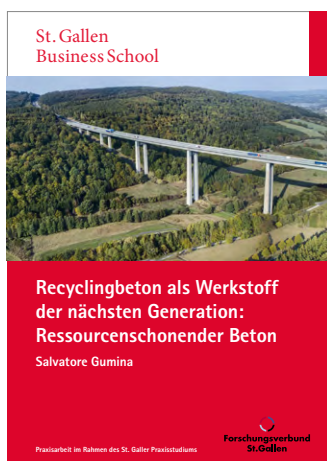
Die Vertriebsbank der
Zukunft
St. Gallen 2020



Agilität als Kernkompetenz
für erfolgreiche Bank-
geschäfte
St. Gallen 2020



Chancen der Digitalisierung
im Sales der Baustoffindustrie
St. Gallen 2020



Recyclingbeton als Werk-
stoff der nächsten
Generation: Ressourcen-
schonender Beton
St. Gallen 2020



Startup's und regionale
Standortfaktoren
St. Gallen 2020



Agilität in bisher
hierarchisch geführten
Unternehmen?
St. Gallen 2020



Verpackungen aus Wellpappe
Wachstum dank E-Commerce
St. Gallen 2021



Klima-Neutralität:
CO₂-Strategie im Mittelstand
St. Gallen 2021



Dank Digitalisierung zur
Einzigartigkeit in der
Faltschachtelindustrie
St. Gallen 2021



Entwicklung der Software
Branche in Data Analytics
und Artificial Intelligence (AI)
St. Gallen 2021



Megatrend Kundenverhalten
im ÖPNV | Eine Heraus-
forderung für etablierte ‚Player‘
St. Gallen 2022



Zukunftsszenarien der
Messe-, Tagungs- und
Kongressbranche
St. Gallen 2022



Zukunftsszenarien der
Messe-, Tagungs- und
Kongressbranche
St. Gallen 2022



Erweiterte Digitalisierung
von Kundendatenbanken
St. Gallen 2022



Der Weinbau im Wandel
St. Gallen 2023



Die Totalunternehmung
St. Gallen 2023



Nischenstrategie in der
Pumpenbranche
St. Gallen 2023



Die Bauindustrie
der Zukunft
St. Gallen 2023



Die Bauindustrie
der Zukunft
St. Gallen 2023



Käse und Käsealternativen
St. Gallen 2023



Megatrend Neo-Ökologie
St. Gallen 2023



Human Capital
St. Gallen 2023



Markterfolg mit Medizin-
produkten
St. Gallen 2023



Customer Care im Wandel
der Zeit
St. Gallen 2023



Megatrend OpenAI & LLM
St. Gallen 2023



Digitale Transformation in
der Handlöt-Industrie 4.0
St. Gallen 2023



Die deutsche Automobil-
industrie in der Krise
St. Gallen 2023



Fondsdienstleister in einem
sich dynamisch veränderten
Wettbewerbsumfeld
St. Gallen 2023



Reaktivierung eines land-
wirtschaftlichen Betriebes
mit Wildtierhaltung in
Österreich
St. Gallen 2023



Das unbewusste Stress-
modell
St. Gallen 2023



Schweizer Chemie- und
Pharmaunternehmen im
Wandel der Zeit
St. Gallen 2024



Softwarelösungen in der
Travel Retail Industrie
St. Gallen 2024



Zentralisierung der Controlling
Funktion
St. Gallen 2024



Megatrends in der Logistik
St. Gallen 2024



Hochleistungsteams im
Breitbandausbau
St. Gallen 2024



High Performance
Organisation
St. Gallen 2024



Aufbau des Europageschäfts
eines chinesischen Welt-
marktführers
St. Gallen 2024



Lose Logistik
St. Gallen 2025



Smart Factory
St. Gallen 2025



KI-Transformation im
Versicherungswesen
St. Gallen 2025



KI trifft auf die
Logistik(-immobilie)
St. Gallen 2026



Capability-Building für
Transformation
St. Gallen 2026



Zwischen Datenflut und
Gänsehaut
St. Gallen 2026

2010 – 2019



Vermarktung und Investition
in der Gesundheitsbranche
2. Auflage 2020,
186 Seiten



Optimierung von
Prozessen und Projekten
2. Auflage 2020,
225 Seiten



Analysieren, bewerten,
kontrollieren
2. Auflage 2020
289 Seiten



Prozesse effizient gestalten
2. Auflage 2020,
172 Seiten



Optimale Organisations-
entwicklung
2. Auflage 2020,
193 Seiten



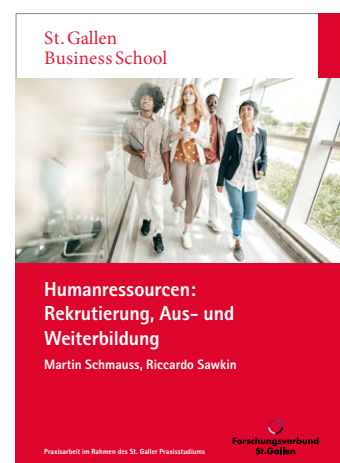
Märkte analysieren.
Integrierte Strategien
entwickeln.
2. Auflage 2020
206 Seiten



Der Kunde im Fokus
2. Auflage 2020,
285 Seiten



Das EFQM-Exzellenz-Modell
und seine Anwendung
2. Auflage 2020,
128 Seiten



Humanressourcen:
Rekrutierung, Aus- und
Weiterbildung
2. Auflage 2020,
192 Seiten



Ideen- und Innovations-
management
2. Auflage 2020,
170 Seiten



Ganzheitliche
Unternehmensanalyse
2. Auflage 2020,
172 Seiten



Erschliessung neuer
Geschäftsfelder
2. Auflage 2020
144 Seiten



Integriertes Key-Account-
Management
2. Auflage 2020,
268 Seiten



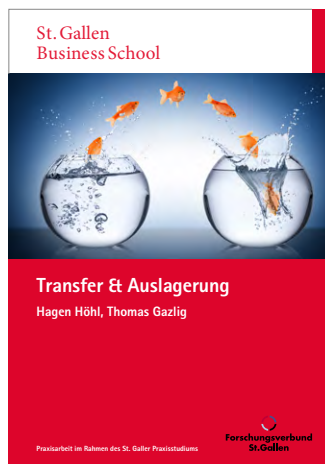
Produktmanagement
in Einzelhandel und
Medienwelt
2. Auflage 2020,
156 Seiten



Strategische Planung &
Controlling
2. Auflage 2020,
268 Seiten



Planen & Optimieren
2. Auflage 2020,
198 Seiten



Transfer & Auslagerung
2. Auflage 2020,
194 Seiten



Wettbewerb & Markt-
bearbeitung
2. Auflage 2020
152 Seiten



Produkt & Vermarktung
2. Auflage 2020,
252 Seiten



Projektmanagement &
Prozessoptimierung
2. Auflage 2020,
188 Seiten



General Management &
Strategie
2. Auflage 2020,
338 Seiten



St.Gallen Business School
Rosenbergstrasse 36
CH-9000 St.Gallen

Telefon: +41 71 225 40 80
E-Mail: seminare@sgbs.ch
Internet: www.sgbs.ch