



**Gesunde Ernährung  
ist unser Versprechen**



Seite 1 von 81

# MODELL & KONZEPT

## Schulverpflegung MV2027 Ein Projekt mit Zukunft

### Kontakt / Ansprechpartner

Knolles Küche

Jörg Küfen (Geschäftsführung)

Mandy Dahlström (Betriebsleitung)

Theo Krömer (Betriebsleitung)

Joachim Schröder (Leiter Digitalisierung)

Das gesamte Team von Knolles Küche und der uwm Catering Logistik GmbH

Ziolkowskiring 36

19089 Demen

[kontakt@knolles-kueche.de](mailto:kontakt@knolles-kueche.de)



# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 2 von 81

## Präambel

Die Schulverpflegung in Mecklenburg-Vorpommern begleitet uns seit vielen Jahren in unserer täglichen Arbeit. Als Anbieter von Verpflegung sowie als organisatorischer Dienstleister in der Gemeinschaftsverpflegung erleben wir die praktischen Abläufe, Herausforderungen und Entwicklungen dieses Systems unmittelbar.

Seit 2022 haben wir die strukturellen Rahmenbedingungen, wirtschaftlichen Zusammenhänge und organisatorischen Anforderungen der Schulverpflegung beobachtet, analysiert und kontinuierlich weitergedacht. Dabei wurde zunehmend deutlich, dass die bestehenden Strukturen in der aktuellen Form an ihre Grenzen stoßen. Gleichzeitig haben wir in den vergangenen Jahren – insbesondere in den letzten drei Jahren – eine Vielzahl von Gesprächen mit beteiligten Akteuren geführt. Dazu zählen Einrichtungen, Träger, Verantwortliche vor Ort, Eltern und Kinder sowie weitere Beteiligte im System der Gemeinschaftsverpflegung.

Das vorliegende Konzept ist aus diesen praktischen Erfahrungen und Erkenntnissen heraus entstanden. Es versteht sich ausdrücklich als **Lösungsvorschlag und Angebot**, nicht als abschließende Bewertung oder alleiniger Weg. Unser Ziel ist es, eine Grundlage zu schaffen, die transparent, nachvollziehbar und für alle Beteiligten verständlich ist – und gleichzeitig Brücken zwischen den unterschiedlichen Perspektiven, Interessen und Verantwortlichkeiten im System der Schulverpflegung zu bauen damit diese auch in Zukunft als attraktives und nachhaltiges Angebot weitergeführt werden kann.

Bei der Erarbeitung dieses Modells haben wir bewusst versucht, eine möglichst neutrale Perspektive einzunehmen – soweit dies aus der Rolle eines beteiligten Unternehmens heraus möglich ist. Dabei haben wir die Werte und Grundsätze, für die wir als *Knolles Küche* sowie die *uwm Catering Logistik GmbH* stehen, als Maßstab zugrunde gelegt: Verlässlichkeit, Transparenz, Verantwortung und die Orientierung am Wohl und Recht der Kinder unserer Gesellschaft.

Unser Anspruch ist es, nicht einzelne Interessen in den Vordergrund zu stellen, sondern einen Ansatz zu entwickeln, der gesellschaftlichen Anforderungen gerecht wird und die Grundlage für ein langfristig stabiles System der Schulverpflegung schafft.

Dieses Konzept ist das Ergebnis eines intensiven internen Arbeitsprozesses, getragen von großem Engagement und vielfältiger fachlicher Perspektive innerhalb unseres Unternehmens. An der Entwicklung waren zahlreiche Mitarbeitende aus unterschiedlichen Bereichen beteiligt.

Ihnen gilt – ebenso wie der Geschäftsführung und den Gesellschaftern – unser ausdrücklicher Dank für die geleistete Arbeit, die fachliche Tiefe und das gemeinsame Ziel, einen konstruktiven Beitrag zur Zukunft der Schulverpflegung zu leisten.

## Ausgangslage

Die Schulverpflegung in Mecklenburg-Vorpommern steht an einem kritischen Punkt. Die vorliegenden Analysen zeigen klar: Das bestehende System ist nicht nur unter Druck – es ist strukturell instabil.

Insbesondere im ländlichen Raum führen geringe Teilnehmerzahlen, hohe Fixkosten und fehlende öffentliche Mitfinanzierung zu einer sich selbst verstärkenden Entwicklung:

- sinkende Teilnahme
- steigende Preise
- weiterer Rückgang der Nutzung

Diese Dynamik ist kein isolierter Effekt, sondern folgt einem klaren ganzheitlichem Wirkprinzip.



$$K(x) = \frac{F}{x} + v$$

$F$  = Fixkosten der Ausgabestelle  
 $x$  = Teilnehmerzahl  
 $v$  = Kosten pro Essen

Abbildung 1 - Wirkprinzip der aktuellen Systemdynamik in der Schulversorgung

Abbildung 1 zeigt diesen Zusammenhang als geschlossenen Wirkungszusammenhang:

Sinkt die Teilnahme, verteilen sich bestehende Fixkosten auf Wenige. Dadurch steigt der Kostenanteil pro Mahlzeit für den Teilnehmenden. Um Kostendeckung zu erreichen, werden Preisanpassungen notwendig, die wiederum die Akzeptanz senken und zu weiterem Teilnehmerverlust führen.

Es entsteht eine sich selbst verstärkende Abwärtsspirale, bei dem jede einzelne Entwicklung die nachfolgende verstärkt.

Diese Dynamik folgt keiner zufälligen Entwicklung, sondern einer klaren ökonomischen Logik. Die Kosten pro Mahlzeit steigen überproportional mit sinkender Teilnehmerzahl, was zwangsläufig zu einer weiteren Destabilisierung des Systems führt, bis zum endgültigen Entfall.

Diese Entwicklung hat bereits heute konkrete Auswirkungen:

- Rückzug von Versorgungsangeboten
- steigende Belastung für Familien
- zunehmende Einschränkung von Chancengleichheit
- in Qualität abnehmende Angebote

Die entscheidende Erkenntnis lautet: Das System scheitert nicht am einzelnen Akteur – sondern an seiner Struktur.

## Konkretisiertes Beispiel

Ein exemplarisches Beispiel verdeutlicht die zuvor beschriebene Systemdynamik in der praktischen Umsetzung. Am betrachteten Standort liegt die durchschnittliche Teilnehmerzahl bei 22,8 Schülerinnen und Schülern pro Tag. Für den Betrieb der Ausgabestelle ist eine tägliche Betriebszeit von 1,75 Stunden erforderlich, einschließlich Vor- und Nachbereitung sowie der notwendigen organisatorischen und hygienischen Tätigkeiten.

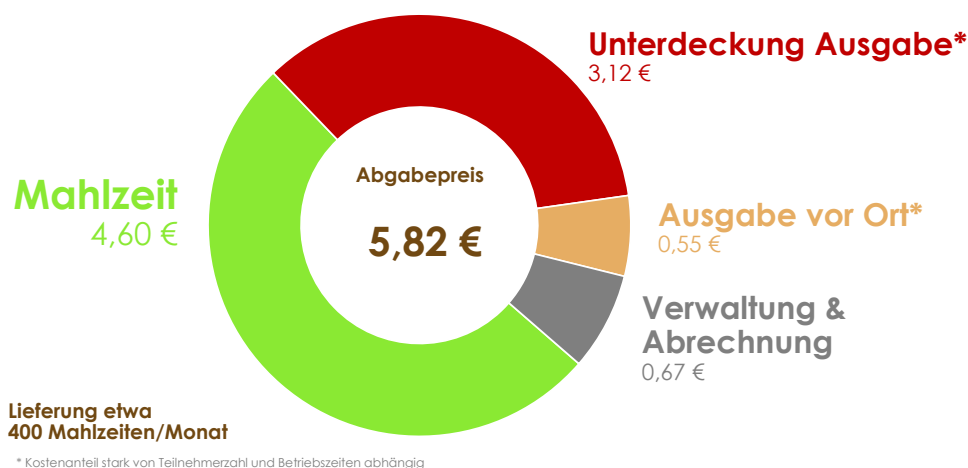


Abbildung 2 - Kostenstruktur mit Unterdeckung; Querfinanzierung erforderlich

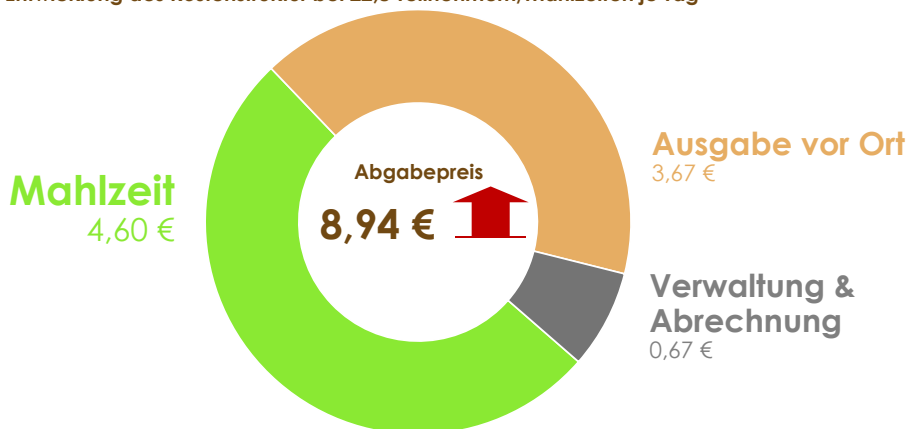
Unter diesen Rahmenbedingungen ergibt sich die in *Abbildung 2* dargestellte Kostenstruktur.

Der Abgabepreis liegt bei 5,82 € pro Mahlzeit. Dieser Preis bildet jedoch nicht die tatsächlichen Kosten ab. Insbesondere im Bereich der Ausgabestruktur entsteht eine

erhebliche Unterdeckung von 3,12 € pro Mahlzeit, die aktuell durch interne Querfinanzierung getragen werden muss. Damit wird deutlich, dass der bestehende Preis kein Ausdruck wirtschaftlicher Tragfähigkeit ist, sondern das Ergebnis einer systematischen Unterdeckung.

Dieses Beispiel zeigt, dass die aktuellen Preise nur deshalb stabil erscheinen, weil strukturelle Kosten nicht vollständig abgebildet werden. Wird das System konsequent auf Kostendeckung umgestellt, führt dies unmittelbar zu einer grundlegenden Veränderung der Preisstruktur. Die daraus resultierende Entwicklung ist in *Abbildung 3* dargestellt.

**Entwicklung des Kostenstruktur bei 22,8 Teilnehmern/Mahlzeiten je Tag**



\* Auf Grundlage einer weiteren Mindestlohnanpassung weitere Kostensteigerung

**Abbildung 3 - Resultierende Vollkosten in Einzelbetrachtung der Einrichtung**

Unter Berücksichtigung aller anfallenden Kosten ergibt sich im Beispiel ein erforderlicher Abgabepreis von 8,94 € pro Mahlzeit. Bereits ab dem Jahr 2027 ist aufgrund steigender Personal- und Betriebskosten mit einer weiteren Erhöhung auf über 9,50 € pro Mahlzeit zu rechnen.

Diese Entwicklung hat zwei zentrale Konsequenzen:

- Der Essenspreis entfernt sich deutlich von der gesellschaftlich akzeptierten Preisgrenze.
- Die Teilnahme sinkt weiter, wodurch sich die zuvor dargestellte Instabilitätsdynamik zusätzlich verstärkt.

Das System steht damit vor einem strukturellen Dilemma:

- Entweder werden Preise erhoben, die sozial nicht tragfähig sind
- oder es entsteht dauerhaft eine wirtschaftliche Unterdeckung

In beiden Fällen ist das System langfristig nicht stabil betreibbar. Anbieter müssen das Geschäftsfeld verlassen.



# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 6 von 81

## Darum muss jetzt gehandelt werden

Die aktuelle Entwicklung ist zeitkritisch. Bereits heute verlieren Standorte ihre Versorgung. Mit jedem weiteren Schuljahr verschärft sich diese Entwicklung. **Die Zeit arbeitet gegen uns.**

Erfahrung zeigt: Arbeit nimmt sich immer die Zeit, die man ihr gibt. Langfristige Perspektiven reichen daher nicht aus. Was benötigt wird, ist ein klarer, ambitionierter und umsetzbarer Zielrahmen.

## Zielsetzung

Sicherung einer flächendeckenden, bezahlbaren und qualitativ hochwertigen Schulverpflegung bis 2027. „Schulverpflegung MV2027“ ist kein Visionstitel – sondern ein Umsetzungsziel.

## Grundprinzipien des Modells

Das Modell „Schulverpflegung MV2027“ basiert auf fünf zentralen Prinzipien:

1. Trennung von Essen und Struktur
2. Strukturkosten sind eine öffentliche Aufgabe
3. Bezahlbarkeit sichern und Teilhabe mit Verantwortung ermöglichen
4. Qualität durch Stabilität ermöglichen
5. System aktiv stabilisieren und steuerbar gestalten

## Kurzfassung

Die Schulverpflegung in Mecklenburg-Vorpommern befindet sich in einem akut strukturell instabilen Zustand. Sinkende Teilnehmerzahlen, steigende Kosten und fehlende transparente Finanzierungsstrukturen führen zu einer sich selbst verstärkenden Negativentwicklung, die langfristig Versorgung, Qualität und Teilhabe gefährdet.

Das vorliegende Modell „Schulverpflegung MV2027“ versteht sich als ganzheitlicher Lösungsansatz, der nicht einzelne Symptome behandelt, sondern die strukturellen Ursachen adressiert. Ziel ist die Sicherung einer flächendeckenden, bezahlbaren und qualitativ hochwertigen Schulverpflegung.

## Kernproblem des bestehenden Systems

Das heutige System leidet insbesondere unter

- der Vermischung von Essens- und Strukturkosten, die zu Intransparenz und Fehlanreizen führt
- instabilen Teilnehmerzahlen, die Aufrechterhaltung und Wirtschaftlichkeit gefährden
- unklaren Verantwortlichkeiten zwischen Eltern, Schulen, Träger, Land und Anbietern
- fehlender öffentlicher Mitfinanzierung struktureller Kosten
- Fehlender Fokus auf gesunde und ausgewogene Ernährung als Baustein eines funktionierenden Sozialwesens

Diese Faktoren führen dazu, dass steigende Preise die Teilnahme weiter reduzieren und das System langfristig destabilisieren. Diese Destabilisierung trägt das intrinsische Risiko, dass sich das System abschafft.

## Lösungsansatz – Ganzheitliche Neuordnung

Das Modell basiert auf fünf zentralen Prinzipien.

### 1. Trennung von Essen und Struktur

Klare Unterscheidung zwischen Zubereitung und Lieferung der Mahlzeiten und organisatorischen Rahmenkosten

### 2. Strukturkosten als öffentliche Aufgabe

Finanzierung von Infrastruktur und Organisation durch Träger und öffentliche Hand

### 3. Sicherstellung von Bezahlbarkeit

Zielpreis für Eltern in einem sozial verträglichen Korridor, ergänzt durch öffentliche Finanzierung

### 4. Qualität durch stabile Rahmenbedingungen

Qualität entsteht nicht isoliert, sondern durch ein funktionierendes Gesamtsystem

## 5. Aktive Systemsteuerung

Kontinuierliche Weiterentwicklung auf Basis von Daten, Feedback und definierten Kennzahlen und Vernetzung aller Beteiligten

## Das Modell im Überblick

Das Konzept kombiniert drei ineinandergreifende Dimensionen.

1. Finanzierungsmodell
  - Essen: finanziert über einen sozial verträglichen Elternanteil
  - Ausgabe & Organisation: Verantwortung bei Träger/Kommunen
  - Strukturkosten: Finanzierung durch Land/Fördermodelle
2. Organisationsmodell
  - differenzierte Versorgung nach Standortgröße (groß, mittel, klein)
  - flexible Lösungen je nach Teilnehmerzahl und Rahmenbedingungen
  - Sicherung wirtschaftlich tragfähige und standortgerechte Versorgung
3. Rollen- und Verantwortungsmodell – Verantwortung erzeugen, wo Einfluss besteht
  - Land: Struktur & Finanzierung
  - Träger: Organisation vor Ort
  - Schule: Integration
  - Caterer: Zubereitung & Logistik

## Erwartete Wirkung

- höhere Teilnahmequoten durch akzeptierte und faire Preise
- bessere Qualität durch stabile Prozesse
- mehr Chancengleichheit durch gesicherten Zugang
- höhere Transparenz und Akzeptanz bei Eltern
- wirtschaftliche Stabilität für Anbieter
- bessere Steuerbarkeit für Politik und Träger

## Kernaussage

Schulverpflegung ist kein Zusatzangebot, sondern ein zentraler Bestandteil von Bildung, Teilhabe und gesellschaftlicher Entwicklung. Zugleich ist sie ein elementarer Baustein für eine gesunde Entwicklung von Kindern und Jugendlichen und steht damit in direkter Wechselwirkung zur allgemeinen Gesundheit in der Gesellschaft. Ein dauerhaft funktionierendes System entsteht nur, wenn Finanzierung, Organisation und Verantwortung konsequent getrennt und optimal aufeinander abgestimmt werden.



Gemeinschaftsverpflegung  
für Kindertagesstätten und Schulen

# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 9 von 81

## Fazit

Das Modell „Schulverpflegung MV2027“ liefert einen umsetzbaren, erprobten und ganzheitlich durchdachten Ansatz, um die Schulverpflegung langfristig zu stabilisieren.



Gemeinschaftsverpflegung  
für Kindertagesstätten und Schulen

# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 10 von 81

## Inhaltsverzeichnis

Präambel .....	2
Kurzfassung .....	7
Inhaltsverzeichnis.....	10
Warum Schulverpflegung mehr ist als ein Angebot - Bedeutung für Bildung, Teilhabe & Zukunft.....	11
Akteure, Rollen und Interessen.....	15
Strukturelle Dekomposition des Systems der Schulverpflegung .....	31
Das Modell Schulversorgung MV2027 .....	46
Rolle der Beteiligten .....	56
Erwartete Wirkung .....	57
Umsetzung .....	66
Finanzierung .....	69
Schlussfolgerung.....	79
Kontakt.....	81

## Warum Schulverpflegung mehr ist als ein Angebot - Bedeutung für Bildung, Teilhabe & Zukunft

Schulverpflegung wird in der öffentlichen Wahrnehmung häufig als ergänzendes Angebot verstanden. Tatsächlich ist sie jedoch ein zentraler Bestandteil von Bildung, sozialer Teilhabe und gesellschaftlicher Entwicklung. Ein Blick auf grundlegende menschliche Bedürfnisse macht deutlich, welche Bedeutung die Versorgung mit einem gemeinsamen Mittag in einem schulischen Kontext hat.



Abbildung 4 - Maslowsche Bedürfnispyramide

Die physiologischen Grundbedürfnisse – insbesondere die Versorgung mit Nahrung – bilden die Basis für alle weiteren Entwicklungsstufen. Ohne eine zuverlässige und ausreichende Ernährung können weder Konzentration, Leistungsfähigkeit noch soziale Integration nachhaltig sichergestellt werden. Die Schulverpflegung wirkt dabei auf mehreren Ebenen gleichzeitig: Sie unterstützt die Gesundheit und Leistungsfähigkeit, ermöglicht soziale Teilhabe im Schulalltag und trägt zur Entwicklung eines stabilen Selbstwertgefühls bei. Gleichzeitig ist sie ein entscheidender Baustein für Bildungsgerechtigkeit.

Schulverpflegung ist somit kein isoliertes Thema, sondern ein zentraler Baustein in einem größeren Zusammenhang: Sie entscheidet mit darüber, ob gesellschaftliche Chancen genutzt oder ungenutzt gelassen werden.

Die Weiterentwicklung der Schulverpflegung ist daher nicht nur eine organisatorische oder wirtschaftliche Aufgabe, sondern ein strategisches Thema für Bildung, Gesellschaft und Standortentwicklung.



# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 12 von 81

Die zuvor beschriebenen Zusammenhänge lassen sich entlang der unterschiedlichen Bedürfnisseebenen konkret nachvollziehen. *Abbildung 5* zeigt, wie Schulverpflegung auf allen Ebenen der menschlichen Entwicklung wirkt und welche Konsequenzen instabile Versorgungsstrukturen haben.

Vor diesem Hintergrund hat sich in vielen Staaten ein grundlegendes Verständnis entwickelt: Schulverpflegung ist kein Zusatzangebot, sondern Bestandteil öffentlicher Daseinsvorsorge. Dabei wird deutlich, dass sich die Auswirkungen nicht auf die Grundversorgung beschränken, sondern alle darüberliegenden Ebenen unmittelbar beeinflussen.

Auf Ebene der Grundbedürfnisse bildet eine verlässliche Ernährung die zwingende Voraussetzung für jede weitere Entwicklung.

- Auf Ebene der Sicherheit sind stabile und funktionierende Versorgungsstrukturen notwendig, um gesundheitliche und soziale Stabilität zu gewährleisten.
- Auf Ebene der Zugehörigkeit entscheidet die Teilnahme an gemeinschaftlichen Mahlzeiten über soziale Integration und Teilhabe im Schulalltag.
- Auf Ebene der Anerkennung beeinflussen Ernährung und Versorgung unmittelbar die Fähigkeit zur Konzentration und Leistungsentwicklung.
- Auf Ebene der Selbstverwirklichung wird deutlich, dass Bildungspotenziale nur dann ausgeschöpft werden können, wenn die darunterliegenden Ebenen gesichert sind.

Die zentrale Erkenntnis ist, dass Schulverpflegung nicht punktuell wirkt, sondern ganzheitlich über alle Ebenen hinweg.

**Ein System, das bereits auf der Ebene der Grundversorgung nicht stabil ist, kann die darüberliegenden Ziele – wie Bildungserfolg, soziale Integration und persönliche Entwicklung – nur stark eingeschränkt bis gar nicht erreichen.**

Diese Zusammenhänge werden auch auf gesamtgesellschaftlicher Ebene sichtbar. Der aktuelle Nationale Bildungsbericht<sup>1</sup> zeigt, dass trotz zahlreicher Reformen zentrale Herausforderungen wie Bildungsungleichheit und unzureichende Entwicklungschancen weiterhin bestehen und insbesondere benachteiligte Gruppen überproportional betroffen sind. Vor diesem Hintergrund wird deutlich: Die Sicherstellung einer verlässlichen und für alle zugänglichen Schulverpflegung ist nicht nur eine organisatorische oder wirtschaftliche Frage, sondern ein grundlegender Bestandteil eines funktionierenden Bildungssystems.

<sup>1</sup> [https://www.bildungsbericht.de/de/bildungsberichte-seit-2006/bildungsbericht-2026/pdf-dateien-2026/bildung\\_in\\_deutschland\\_2026\\_web.pdf](https://www.bildungsbericht.de/de/bildungsberichte-seit-2006/bildungsbericht-2026/pdf-dateien-2026/bildung_in_deutschland_2026_web.pdf)

Ebene	Bewertung
<b>Selbstverwirklichung</b>	Bildung zielt auf die Entwicklung von Potenzialen und Zukunftsperspektiven. Diese Ziele können jedoch nur dann erreicht werden, wenn grundlegende Voraussetzungen – wie eine gesicherte Versorgung – verlässlich gewährleistet sind.
<b>Anerkennung</b>	Der schulische Alltag stellt Anforderungen an Konzentration und Leistungsfähigkeit. Eine verlässliche und qualitativ angemessene Mittagsversorgung trägt dazu bei, diese Anforderungen unter fairen Bedingungen erfüllen zu können.
<b>Zugehörigkeit</b>	Gemeinsame Mahlzeiten sind ein wichtiger Bestandteil des sozialen Miteinanders im Schulalltag. Unterschiede in Verfügbarkeit oder Zugang können jedoch dazu führen, dass Teilhabe eingeschränkt wird.
<b>Sicherheit</b>	Eine verlässliche Ernährung ist eng mit Gesundheit, Stabilität und Leistungsfähigkeit verbunden. Unsichere oder instabile Versorgungsstrukturen erschweren es, diese Voraussetzungen dauerhaft zu gewährleisten.
<b>Grundbedürfnis</b>	Die Versorgung mit Nahrung gehört zu den grundlegenden Voraussetzungen menschlicher Entwicklung. Schulverpflegung ist daher kein ergänzendes Angebot, sondern bildet eine zentrale Basis für alle weiteren Bildungs- und Entwicklungsprozesse.

Abbildung 5 - Bewertung der Ebenen der Bedürfnispyramide

Internationale Beispiele zeigen, dass eine verlässliche und flächendeckende Schulverpflegung langfristig positive Auswirkungen auf Bildungserfolg, gesellschaftliche Teilhabe und wirtschaftliche Entwicklung hat. Länder wie Schweden, Finnland oder Frankreich haben diese Zusammenhänge erkannt und entsprechende Strukturen etabliert.

Auch innerhalb Deutschlands zeigt sich, dass Bundesländer mit stabilen und gezielt unterstützten Verpflegungsstrukturen bessere Voraussetzungen für Teilnahme, Qualität und Integration schaffen.



Gemeinschaftsverpflegung  
für Kindertagesstätten und Schulen

# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 14 von 81

Die Wirkung reicht dabei über den schulischen Kontext hinaus. Investitionen in Schulverpflegung sind immer auch Investitionen in die Zukunftsfähigkeit einer Region. Eine gute Versorgung stärkt nicht nur die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen, sondern trägt langfristig zur Sicherung von Fachkräften, gesellschaftlicher Stabilität und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit bei.

Umgekehrt führt ein Mangel an stabilen Rahmenbedingungen dazu, dass Entwicklungspotenziale nicht ausgeschöpft werden. Wenn grundlegende Voraussetzungen fehlen, entstehen strukturelle Nachteile, die sich langfristig auf Bildungswege, berufliche Perspektiven und regionale Bindung auswirken.

Schulverpflegung ist somit kein isoliertes Thema, sondern ein zentraler Baustein in einem größeren Zusammenhang: Sie entscheidet darüber, ob gesamtgesellschaftliche Chancen genutzt werden können.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Weiterentwicklung der Schulverpflegung nicht nur eine organisatorische oder wirtschaftliche Aufgabe ist, sondern ein strategisches Thema für Bildung, Gesellschaft und Standortentwicklung.

## Akteure, Rollen und Interessen

Ein zentrales Element eines funktionierenden Systems der Schulverpflegung ist das Verständnis darüber, welche Akteure beteiligt sind – und welche Aufgaben, Interessen und Herausforderungen sie im Alltag tatsächlich haben.

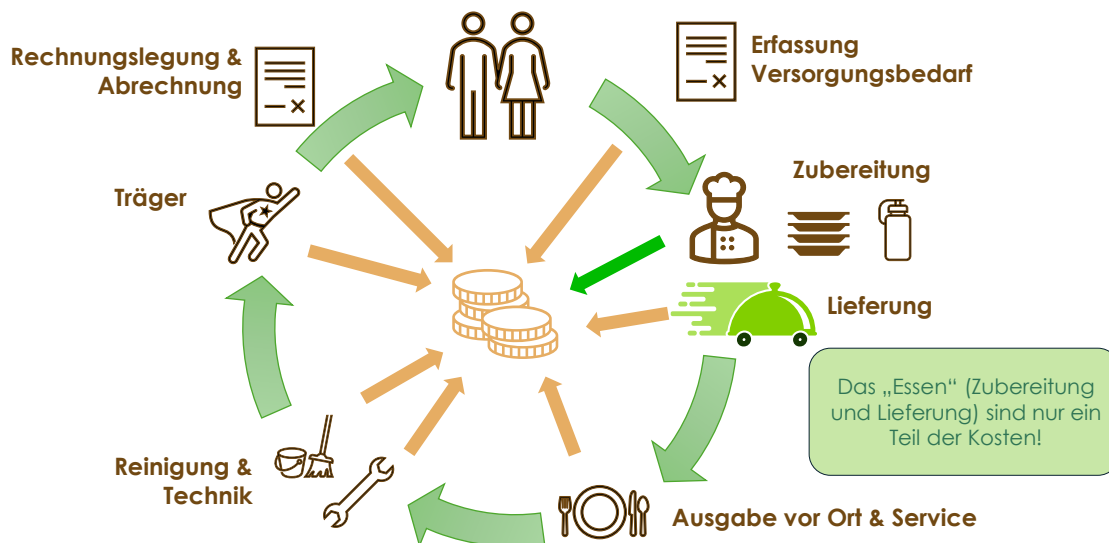


Abbildung 6 - Akteure der Schulverpflegung im Wirkkreis

Dabei wird Schulverpflegung in der öffentlichen Wahrnehmung häufig stark verkürzt als reine Essensleistung verstanden. Tatsächlich handelt es sich um ein komplexes Zusammenspiel mehrerer ineinandergreifender Leistungsbereiche.

Abbildung 6 verdeutlicht diesen Zusammenhang als vereinfachten Wirkzusammenhang der Schulverpflegung. In der Praxis zeigt sich, dass viele der bestehenden Probleme nicht auf einzelne Entscheidungen zurückzuführen sind, sondern aus einem Zusammenspiel unterschiedlicher Perspektiven, Zuständigkeiten und Erwartungen entstehen. Diese sind im bestehenden System häufig nicht klar voneinander abgegrenzt oder aufeinander abgestimmt.

Die Darstellung zeigt, dass Schulverpflegung nicht nur aus der Zubereitung von Mahlzeiten besteht, sondern eine zusammenhängende Prozesskette umfasst – von der Erfassung des Versorgungsbedarfs über Produktion und Logistik bis hin zu Ausgabe vor Ort, Organisation, Abrechnung sowie infrastrukturellen und technischen Rahmenbedingungen vor Ort.

Diese einzelnen Leistungskomponenten sind funktional miteinander verknüpft und tragen gemeinsam zur Gesamtleistung bei. Gleichzeitig entstehen die damit verbundenen Kosten und organisatorischen Anforderungen nicht isoliert, sondern innerhalb dieses Gesamtsystems.

Ein wesentlicher Teil der Herausforderungen im bestehenden System ergibt sich nicht aus der Komplexität der Leistung selbst, sondern aus ihrer derzeitigen Finanzierung: Die Schulverpflegung wird als Gesamtprozess erbracht, dessen Kosten sich aus mehreren miteinander verknüpften Leistungsbestandteilen zusammensetzen. Diese umfassen neben der eigentlichen Essensproduktion auch Organisation, Ausgabe, Infrastruktur, Technik sowie administrative Leistungen.

Im bestehenden System werden diese unterschiedlichen Kostenbestandteile jedoch weitgehend über den Essenspreis finanziert und damit auf die Teilnehmenden bzw. deren Erziehungsberechtigte übertragen. Die Folge ist eine strukturelle Fehlallokation: Kosten, die aus organisatorischen und infrastrukturellen Anforderungen entstehen, werden nicht dort verortet, wo sie beeinflusst werden können, sondern pauschal über die Teilnahme am Essen abgebildet.

Erst vor diesem Hintergrund wird verständlich, warum viele der bestehenden Probleme nicht auf einzelne Entscheidungen zurückzuführen sind, sondern aus einem Zusammenspiel von Kostenstruktur, Verantwortungszuordnung und Finanzierungslogik entstehen. Es ist notwendig, die beteiligten Akteure, Kostenbestandteile und Einflussfaktoren sichtbar zu machen und ihre jeweiligen Rollen, Interessen und Herausforderungen transparent darzustellen. Ziel ist es nicht, Verantwortlichkeiten einseitig zuzuweisen, sondern ein gemeinsames Verständnis für das Gesamtsystem zu schaffen.

Die nachfolgende Übersicht dient daher als Grundlage für ein sauberes System- und Anforderungsverständnis. Sie zeigt auf,

- wer im System der Schulverpflegung beteiligt ist,
- welche Interessen diese Akteure verfolgen,
- und wo zentrale Herausforderungen und Spannungsfelder liegen.

Erst wenn diese Zusammenhänge klar benannt und verstanden werden, können tragfähige Lösungen entwickelt und Verantwortlichkeiten sinnvoll und wirksam gestaltet werden.

Die Erfahrung zeigt: Fehlende Klarheit über Rollen und Verantwortlichkeiten gehört zu den zentralen Ursachen für Instabilität im bestehenden System.

Nachstehend werden die Akteure in ihrer Kernrollen zusammen mit ihren Interessen und Problemen dargestellt.



Gemeinschaftsverpflegung  
für Kindertagesstätten und Schulen

# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 17 von 81

## Kinder und Jugendliche

Kernrolle

### Leistungsbezieher

#### Interessen/Anforderungen

- Zugang zu guter, verläSSLicher Verpflegung
- Gemeinschaft und Teilhabe

#### Probleme

- kein oder unzuverlässiges Angebot
- Ausgrenzung durch Kosten oder Struktur

### Beschreibung

Kinder und Jugendliche sind unmittelbare Nutzende des Systems der Schulverpflegung. Ihre Anforderungen sind dabei klar, aber gleichzeitig vielschichtig: Sie benötigen einen verlässlichen Zugang zu einer qualitativ angemessenen Mittagsverpflegung, der sich problemlos in den schulischen Alltag integrieren lässt. Darüber hinaus ist die Mittagsversorgung nicht nur eine rein funktionale Leistung, sondern auch ein sozialer Bestandteil des Schulalltags, der Gemeinschaft, Austausch und Zugehörigkeit ermöglicht.

In der Praxis zeigt sich, dass genau diese Anforderungen häufig nicht durchgängig erfüllt werden können. Schwankungen in der Verfügbarkeit, organisatorische Einschränkungen oder strukturelle Unterschiede zwischen Schulstandorten führen dazu, dass die Nutzung der Schulverpflegung nicht für alle Kinder und Jugendlichen gleichermaßen gegeben ist.

Ein wesentlicher Aspekt ist hierbei die Zugänglichkeit. Dabei spielen finanzielle Rahmenbedingungen eine entscheidende Rolle. Unterschiede in den Kosten oder in der Ausgestaltung der Verpflegung können dazu führen, dass nicht alle Schülerinnen und Schüler gleichermaßen an der Gemeinschaft teilnehmen können.

## Eltern

Kernrolle

### Mitfinanzierer / Entscheidungsträger Teilnahme

#### Interessen/Anforderungen

- bezahlbare Preise
- verlässliches Angebot
- Qualität und Vertrauen
- Gesunde Ernährung

#### Probleme

- steigende Preise
- fehlende Transparenz
- geringe Akzeptanz bei Kindern
- ggf. eingeschränkte Ernährungskompetenz

#### Beschreibung

Eltern nehmen im System der Schulverpflegung eine Doppelrolle ein. Sie sind Mitfinanzierende der Leistung und wesentliche Entscheidungstragende in Bezug auf die Teilnahme ihrer Kinder. Ihre Perspektive ist damit sowohl wirtschaftlich als auch vertrauensbasiert geprägt.

Zentralen Anforderungen der Eltern lassen sich klar benennen: Die Schulverpflegung muss bezahlbar, verlässlich und qualitativ überzeugend sein. Darüber hinaus spielt Vertrauen eine zentrale Rolle. Eltern müssen darauf vertrauen können, dass ihre Kinder eine ausgewogene, gesunde und angemessene Mahlzeit erhalten und dass das Angebot den komplexen Anforderungen des Schulalltags gerecht wird.

In der praktischen Umsetzung zeigen sich dabei mehrere Herausforderungen. Vor allem die Preisentwicklung ist hier wesentlich. Steigende Kosten lassen Eltern die Teilnahme zunehmend hinterfragen und Entscheidungen müssen bewusster getroffen werden. Dies führt dazu, dass das Angebot nicht regelmäßig genutzt wird oder alternative Versorgungsformen gewählt werden müssen.

Eine häufig fehlende Transparenz in der Kostenstruktur macht es den Eltern nicht nachvollziehbar, welche Leistungen im Preis enthalten sind und welche Faktoren diesen beeinflussen. Dies erschwert dies die Bewertung des Angebots und erzeugt Unsicherheit und sinkende Akzeptanz.

## Schulen

Kernrolle

### organisatorischer Rahmengeber

#### Interessen/Anforderungen

- reibungslose Abläufe
- verlässliche und funktionierende Versorgung
- Integration in Schulalltag/Tagesablauf
- geringe Zusatzbelastung/Störung des Schulbetriebs

#### Probleme

- hoher organisatorischer Aufwand/Belastung
- Personal-/Strukturprobleme
- fehlende Steuerungsmöglichkeiten
- unklare Zuständigkeiten zwischen Schule, Träger und Dienstleistern

#### Beschreibung

Schule übernimmt im System der Schulverpflegung die Rolle des organisatorischen Rahmens. Sie ist der Ort, an dem die Versorgung konkret stattfindet, und stellt die Verbindung zwischen pädagogischem Auftrag, organisatorischen Abläufen und den beteiligten Akteuren her.

Aus institutioneller Sicht liegt das zentrale Interesse der Schule in einem reibungslosen und möglichst störungsfreien Ablauf des Schulalltags. Die Schulverpflegung muss sich in bestehende Strukturen integrieren lassen, ohne den Unterrichtsbetrieb oder organisatorische Abläufe wesentlich zu beeinträchtigen. Gleichzeitig besteht ein Anspruch an Verlässlichkeit und Funktionalität, da Ausfälle oder Störungen unmittelbare Auswirkungen auf den gesamten Tagesablauf haben können.

Darüber hinaus stehen Schulen zunehmend im Wettbewerb zueinander – sowohl im Hinblick auf ihre Attraktivität für Schülerinnen und Schüler als auch im Kontext von Elternentscheidungen bei der Schulwahl. Faktoren wie die Qualität der Verpflegung, die Organisation der Mittagspause und die Rahmenbedingungen vor Ort (wie bspw. die räumlichen Möglichkeiten der Mensa oder eines gemeinsamen Aufenthaltsortes) können dabei eine erhebliche Rolle spielen und die Wahrnehmung einer Schule insgesamt beeinflussen.

Gleichzeitig sind Schulen in ihrem Handlungsspielraum durch standortspezifische Rahmenbedingungen geprägt. Aspekte wie die Verkehrsanbindung, die



Gemeinschaftsverpflegung  
für Kindertagesstätten und Schulen

# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 20 von 81

Einbindung in den öffentlichen Personennahverkehr, die Größe und Struktur der Einrichtung oder auch der vorhandene Personalschlüssel wirken sich direkt auf die Möglichkeiten der Organisation aus. Diese Faktoren sind häufig nicht kurzfristig veränderbar, beeinflussen jedoch maßgeblich die Ausgestaltung der Schulverpflegung.

In der praktischen Umsetzung wird die Schule häufig mit organisatorischen Aufgaben konfrontiert, ohne gleichzeitig über vollständige Steuerungsmöglichkeiten zu verfügen. Unklare Zuständigkeiten zwischen Schule, Träger und externen Dienstleistern führen dazu, dass Verantwortung teilweise übernommen werden muss, ohne die entsprechenden Rahmenbedingungen aktiv gestalten zu können.

Dies führt zu einem erhöhten organisatorischen Aufwand und führt dazu, dass die Schulverpflegung eher als zusätzliche Belastung, denn als integrierter Bestandteil des Schulalltags wahrgenommen wird.

Für die Schule als Institution ist daher entscheidend, dass das System der Schulverpflegung klare Zuständigkeiten definiert und verlässliche Rahmenbedingungen schafft. Nur wenn organisatorische Verantwortung, Handlungsspielräume und strukturelle Voraussetzungen aufeinander abgestimmt sind, kann eine reibungslose Integration in den Schulalltag gelingen.

Ziel ist es, die Schule in ihrer Rolle als Rahmensetzer zu stärken, ohne sie gleichzeitig mit Aufgaben zu überbelasten, die außerhalb ihres eigentlichen Einflussbereichs liegen. Auf dieser Grundlage kann die Schulverpflegung zu einem stabilen und unterstützenden Bestandteil des schulischen Gesamtsystems werden.

## Schulpersonal / pädagogisches Personal (Lehrkräfte, Erzieher, Betreuungspersonal)

Kernrolle

### Begleitung, Integration und soziale Rahmung der Verpflegung

#### Interessen/Anforderungen

- ruhige und funktionierende Abläufe
- keine zusätzliche Belastung
- pädagogisch sinnvolle Integration (Gemeinschaft, Ernährungskompetenz)

#### Probleme

- zusätzliche Aufgaben ohne klare Zuständigkeit
- fehlende Ressourcen (Zeit, Personal)
- Konflikte im Ablauf (Organisation, Aufsicht, Ausgabe)

#### Beschreibung

Das Schulpersonal und das pädagogische Personal nehmen im System der Schulverpflegung eine vermittelnde Rolle ein. Sie begleiten die Umsetzung im Alltag, schaffen den organisatorischen Rahmen im direkten Betrieb und prägen die soziale und pädagogische Einbettung. Zusätzlich müssen hier das Hortpersonal, Schulsozialarbeiter und Jugendliche im freiwilligen sozialen Jahr mit einbezogen werden.

Dabei steht für diese Akteursgruppe weniger die strukturelle Organisation im Vordergrund, sondern die konkrete Integration der Verpflegung in den Schulalltag. Schulverpflegung ist aus dieser Perspektive nicht nur eine Versorgungsleistung, sondern Teil des sozialen und pädagogischen Geschehens. Gemeinsame Mahlzeiten werden zur Förderung von Gemeinschaft, sozialen Kompetenzen und Ernährungsbildung beitragen.

Gleichzeitig übernehmen Schulpersonal und pädagogisches Personal im Rahmen ihrer Aufgaben regelmäßig Aufsichtsfunktionen während der Verpflegungssituation. Diese zählen zum schulischen Alltag und sind integraler Bestandteil der Betreuung und Begleitung der Schülerinnen und Schüler.

Davon zu unterscheiden sind jedoch operative Aufgaben der Essensversorgung und -ausgabe. Diese gehören nach aktuellem Verständnis in der Regel nicht zum originären Aufgabenbereich des pädagogischen Personals. Eine Vermischung dieser Aufgabenbereiche kann in der Praxis zu zusätzlichen Belastungen und unklaren Zuständigkeiten führen.



Gemeinschaftsverpflegung  
für Kindertagesstätten und Schulen

# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 22 von 81

In der praktischen Umsetzung ergibt sich daraus ein Spannungsfeld: Einerseits ist das pädagogische Personal unmittelbar in die Situation eingebunden, andererseits fehlen häufig klare Abgrenzungen zwischen begleitenden Aufgaben und operativer Verantwortung.

## Schulträger / Kommunen

Kernrolle

### Infrastruktur und Organisation

#### Interessen/Anforderungen

- stabile Versorgung
- planbare Kosten
- rechtssichere Umsetzung

#### Probleme

- Finanzierungslücken
- Verantwortung ohne Steuerungsinstrumente
- regionale Ungleichgewichte
- Mangelhafte Unterstützung von übergeordneten Stellen

#### Beschreibung

Schulträger und Kommunen nehmen im System der Schulverpflegung eine zentrale strukturelle Rolle ein. Sie sind verantwortlich für die Bereitstellung der infrastrukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen und bilden damit die Grundlage, auf der Schulverpflegung überhaupt stattfinden kann.

Aus Sicht dieser Akteursgruppe stehen insbesondere Stabilität, Planbarkeit und rechtssichere Umsetzung im Vordergrund. Die Versorgung muss dauerhaft gewährleistet werden, ohne dass es zu strukturellen Ausfällen oder organisatorischen Brüchen kommt. Gleichzeitig besteht ein erhebliches Interesse an transparenten und kalkulierbaren Kostenstrukturen, da die Schulverpflegung in vielen Fällen mittelbar oder unmittelbar mit öffentlichen Haushalten verbunden ist. In der praktischen Umsetzung zeigt sich jedoch, dass Schulträger und Kommunen häufig mit einer komplexen und widersprüchlichen Ausgangssituation konfrontiert sind. Einerseits bestehen die Verantwortung und der Auftrag für die Sicherstellung der Versorgung, andererseits fehlen vielfach geeignete Instrumente, um diese Verantwortung aktiv zu steuern und wirtschaftlich sinnvoll auszugestalten.

Ein zentraler Punkt sind bestehende Finanzierungslücken. Die strukturellen Kosten der Schulverpflegung – insbesondere für Infrastruktur, Organisation und Betrieb der Ausgabestellen – sind im Regelfall nicht über bestehende Finanzierungsmechanismen abgedeckt.



Gemeinschaftsverpflegung  
für Kindertagesstätten und Schulen

# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 24 von 81

Hinzu kommt, dass Schulträger häufig Verantwortung für Bereiche tragen sollen, deren konkrete Ausgestaltung nur begrenzt in ihrem direkten Einfluss liegen. Entscheidungen vor Ort und organisatorische Abläufe in den Schulen sowie vertragliche Bindungen mit externen Dienstleistern führen dazu, dass Handlungsspielräume eingeschränkt sind. Zudem werden Ansprüche von höheren Stellen an die Schulen herangetragen, die dafür notwendige Unterstützung ist aber vielfach nicht vorhanden.

Ein weiterer Aspekt sind regionale Unterschiede. Unterschiedliche Ausgangsbedingungen – etwa zwischen urbanen und ländlichen Räumen, zwischen großen und kleinen Schulstandorten oder hinsichtlich vorhandener Infrastruktur – führen zu erheblichen Unterschieden in der Ausgestaltung und Wirtschaftlichkeit. Diese Ungleichgewichte werden im bestehenden System nur bedingt beachtet und ausgeglichen.

## Caterer / Anbieter (der Mahlzeiten)

Kernrolle

### Herstellung der Mahlzeiten und Versorgung

#### Interessen/Anforderungen

- wirtschaftliche Stabilität
- planbare Nachfrage
- verlässliche Rahmenbedingungen
- stabile Versorgung

#### Probleme

- wirtschaftliche Risiken
- instabile Teilnehmerzahlen
- Preiswahrnehmung verzerrt durch Strukturkosten
- Veränderte Rahmenbedingung

#### Beschreibung

Caterer und Anbieter von Schulverpflegung übernehmen die zentrale Aufgabe der Herstellung der Mahlzeiten. Sie sind verantwortlich für Qualität, Produktion, Logistik sowie die Einhaltung ernährungsphysiologischer und gesetzlicher Vorgaben.

Aus Sicht der Anbieter stehen insbesondere wirtschaftliche Stabilität, planbare Nachfrage und verlässliche Rahmenbedingungen im Fokus. Die Herstellung von Mahlzeiten im Schulkontext erfordert eine langfristige Kalkulation, die sowohl Materialkosten als auch Personal, Logistik und betriebliche Abläufe berücksichtigt. Voraussetzung hierfür ist eine möglichst konstante und vorhersehbare Auslastung. In der praktischen Umsetzung zeigt sich jedoch deutlich, dass diese Voraussetzungen im bestehenden System häufig nicht gegeben sind. Ein zentrales Problem sind stark schwankende Teilnehmerzahlen, die unmittelbar zu Veränderungen in der Wirtschaftlichkeit führen. Sinkt die Teilnahme, steigen die Kosten pro Mahlzeit, während gleichzeitig die Produktionsstrukturen nur begrenzt flexibel angepasst werden können.

Hinzu kommt, dass Anbieter regelmäßig mit wirtschaftlichen Risiken konfrontiert sind, die sie selbst nicht beeinflussen können. Dazu zählen insbesondere organisatorische Rahmenbedingungen im Schulalltag, kurzfristige Änderungen, infrastrukturelle Gegebenheiten sowie standortspezifische Besonderheiten. Diese Faktoren wirken direkt auf die Leistungserbringung, liegen jedoch außerhalb des originären Einflussbereichs des Caterers.



Gemeinschaftsverpflegung  
für Kindertagesstätten und Schulen

# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 26 von 81

Ein weiterer zentraler Aspekt ist die Preiswahrnehmung. Durch die im bestehenden System häufig fehlende Trennung von Produktions- und Strukturkosten entsteht ein Gesamtpreis, der für Außenstehende nicht mehr klar nachvollziehbar ist. Die tatsächliche Leistung der Essensherstellung wird dadurch verzerrt dargestellt, da im Preis auch Anteile enthalten sind, die nicht unmittelbar mit der Qualität der Mahlzeit zusammenhängen.

Dies führt in der Praxis zu einem Spannungsfeld: Einerseits steht der Anspruch, qualitativ hochwertige und zugleich wirtschaftlich tragfähige Angebote bereitzustellen. Andererseits begrenzen die bestehenden Rahmenbedingungen die Möglichkeiten, diese Anforderungen dauerhaft in Einklang zu bringen.

In der Folge sehen sich Anbieter häufig gezwungen, wirtschaftliche Risiken in ihre Kalkulation einzubeziehen. Dies kann sowohl zu steigenden Preisen als auch zu Einschränkungen bei Qualität, Vielfalt oder Flexibilität führen. Gleichzeitig entsteht ein Marktumfeld, in dem langfristige Planungssicherheit nur eingeschränkt gegeben ist.

Für die Anbieter ist daher entscheidend, dass das System der Schulverpflegung klare und verlässliche Rahmenbedingungen schafft. Dazu gehören transparente Kostenstrukturen, eine nachvollziehbare Trennung von Leistungsbestandteilen sowie eine verlässliche und planbare Nachfragebasis.

Ziel ist es, die Verantwortlichkeiten so auszurichten, dass die Caterer sich auf ihre Kernaufgabe konzentrieren können: die Herstellung und Bereitstellung qualitativ hochwertiger Mahlzeiten. Wirtschaftliche Risiken sollten dabei dort verortet werden, wo sie entstehen und beeinflusst werden können.

Die Perspektive der Anbieter verdeutlicht damit, dass eine stabile Schulverpflegung nur dann möglich ist, wenn wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen, Verantwortlichkeiten und tatsächliche Einflussmöglichkeiten in Einklang stehen.

## Ausgabestellenbetreiber (vor Ort)

Kernrolle

### Operativer Betrieb der Schulverpflegung vor Ort (Ausgabe, Organisation, Ablauf)

#### Interessen/Anforderungen

- wirtschaftlich tragfähiger Betrieb
- klare Prozesse
- stabile Teilnehmerzahlen
- wirtschaftliche Stabilität

#### Probleme

- hohe Fixkosten (Personal, Zeit)
- geringe Auslastung bei kleinen Standorten
- schwierige Personalakquise bei zu geringem Personalbedarf
- fehlende Flexibilität im Betrieb
- oft unklare Abgrenzung zu Träger, Schule und Caterer

#### Beschreibung

Der Ausgabestellenbetreiber übernimmt im System der Schulverpflegung den operativen Betrieb vor Ort. Dazu zählen insbesondere die Ausgabe der Mahlzeiten, die Organisation der Abläufe sowie die Sicherstellung eines funktionierenden täglichen Betriebs.

Im bestehenden System ist diese Rolle in der Praxis häufig nicht klar abgegrenzt. In vielen Fällen wird der Betrieb der Ausgabestellen durch denselben Anbieter übernommen, der auch für die Herstellung der Mahlzeiten verantwortlich ist. Gleichzeitig erfolgt der Betrieb jedoch auf Basis der durch Schule und Träger bereitgestellten infrastrukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen, wie Räumlichkeiten, Ausstattung und Zeitstrukturen. Eine funktionale Trennung dieser Aufgabenbereiche erfolgt daher nicht.

Aus Sicht des Ausgabestellenbetriebs stehen wirtschaftliche Tragfähigkeit, stabile Teilnehmerzahlen sowie klar definierte und effizient umsetzbare Prozesse im Vordergrund.

## Gesellschaft / Öffentlichkeit / Politik

Kernrolle

### indirekter Träger von Verantwortung

Interessen/Anforderungen

- Chancengleichheit
- gesunde Entwicklung der Kinder
- langfristige wirtschaftliche Stabilität

Probleme

- fehlende Wahrnehmung des Problems
- Fragmentierung der Verantwortung

### Beschreibung

Gesellschaft, Öffentlichkeit und Politik bilden den übergeordneten Rahmen des Systems der Schulverpflegung. Sie definieren die Zielsetzungen, formulieren gesellschaftliche Erwartungen und schaffen die strukturellen und rechtlichen Voraussetzungen, innerhalb derer die beteiligten Akteure handeln.

Die zentrale Rolle dieser Akteursgruppe liegt damit nicht in der operativen Umsetzung, sondern in der Festlegung von Leitbildern, Prioritäten und Rahmenbedingungen. Themen wie Chancengleichheit, gesunde Entwicklung von Kindern sowie langfristige gesellschaftliche und wirtschaftliche Stabilität sind dabei zentrale Orientierungspunkte.

Gleichzeitig zeigt sich in der Praxis, dass zwischen diesen Zielsetzungen und der tatsächlichen Umsetzung häufig eine Lücke besteht. Herausforderungen werden nicht immer in ihrer strukturellen Tiefe wahrgenommen, und Verantwortung verteilt sich auf mehrere Ebenen, ohne dass eine klare Gesamtverantwortung erkennbar wird.

Ein wesentlicher Punkt ist dabei die Fragmentierung von Zuständigkeiten. Unterschiedliche Akteure agieren innerhalb des Systems mit jeweils eigenen Perspektiven und Rahmenbedingungen, wodurch eine einheitliche Ausrichtung erschwert ist. Entscheidungen werden dezentral getroffen, ohne dass die übergeordneten Zielsetzungen systematisch in konkrete Strukturen übersetzt werden.

Hinzu kommt, dass gesellschaftliche Werte und politische Zielsetzungen so formuliert sind, ohne dass gleichzeitig die notwendigen Voraussetzungen für deren Umsetzung geschaffen werden. Anforderungen an Qualität, gesunde Ernährung



Gemeinschaftsverpflegung  
für Kindertagesstätten und Schulen

# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 29 von 81

oder Teilhabe sind zwar klar definiert, stoßen jedoch im bestehenden System auf strukturelle und wirtschaftliche Grenzen.

Daraus ergibt sich eine zentrale Herausforderung: Es reicht nicht aus, Zielbilder zu beschreiben oder Erwartungen zu formulieren. Vielmehr müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die eine tatsächliche Umsetzung dieser Ziele ermöglichen.

Für Gesellschaft, Öffentlichkeit und Politik ist daher entscheidend, dass Zielsetzungen nicht isoliert betrachtet werden, sondern konsequent in umsetzbare Strukturen überführt werden. Dies beinhaltet die Schaffung klarer Zuständigkeiten, geeigneter Finanzierungsmodelle sowie funktionsfähiger Steuerungs- und Kontrollmechanismen.

Ziel sollte es sein, ein System zu gestalten, in dem gesellschaftliche Werte nicht nur formuliert, sondern auch praktisch wirksam werden. Dazu gehört, dass die Grundlagen für die Umsetzung geschaffen werden und Verantwortung so verteilt wird, dass sie tatsächlich wahrgenommen werden kann.

Die Perspektive dieser Akteursgruppe verdeutlicht, dass die langfristige Stabilität und Wirksamkeit der Schulverpflegung maßgeblich davon abhängen, ob es gelingt, normative Zielsetzungen in strukturierte, funktionierende Systeme zu überführen.



Gemeinschaftsverpflegung  
für Kindertagesstätten und Schulen

# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen

**FÜR JEDES KIND,  
JEDEN TAG**

Seite 30 von 81

Das System Schulverpflegung funktioniert nur dann stabil, wenn die Interessen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten dieser Akteure klar definiert und aufeinander abgestimmt sind.

Genau hier liegt die zentrale Herausforderung des bestehenden Systems: Verantwortungen sind unklar verteilt, Kostenstrukturen werden vermischt und Steuerungsmechanismen fehlen.

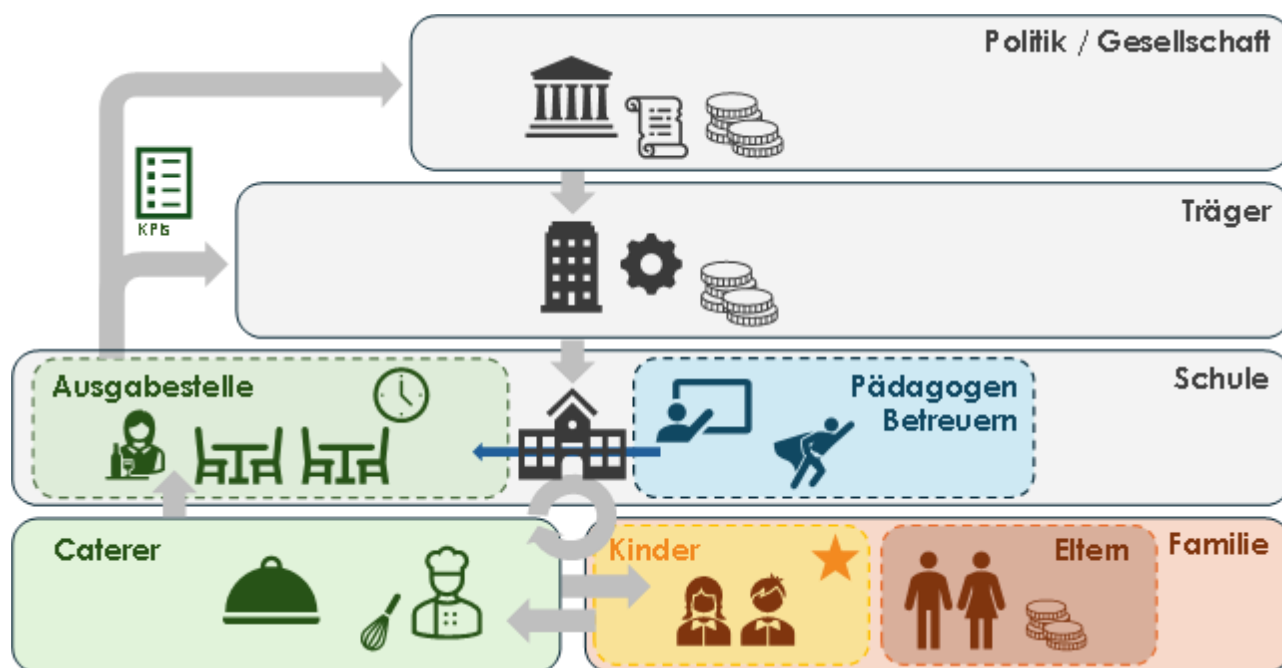


Abbildung 7 - Übersicht der Akteure der Schulversorgung

## Strukturelle Dekomposition des Systems der Schulverpflegung

Die vorliegenden Herausforderungen der Schulverpflegung lassen sich nicht auf einzelne Faktoren reduzieren. Vielmehr handelt es sich um ein System, in dem wirtschaftliche, organisatorische und soziale Aspekte eng miteinander verknüpft sind und sich gegenseitig beeinflussen.

Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass punktuelle Anpassungen innerhalb dieses Systems oftmals nicht zu einer nachhaltigen Verbesserung führen. Ursache hierfür ist, dass zentrale Zusammenhänge und Abhängigkeiten nicht ausreichend transparent sind und Entscheidungen häufig isoliert getroffen werden. Hinzu kommt, dass jeder beteiligte Akteur aus seiner Perspektive heraus davon überzeugt ist, „es richtig zu machen“, da verbindliche, übergreifende Richtlinien und Zielbilder fehlen. Dadurch optimieren einzelne Beteiligte jeweils ihren eigenen Bereich, ohne die Auswirkungen auf das Gesamtsystem ausreichend zu berücksichtigen. Das führt zu Zielkonflikten, Ineffizienzen und letztlich dazu, dass strukturelle Probleme bestehen bleiben.

Vor diesem Hintergrund erfolgt in diesem Abschnitt eine bewusste Dekomposition des bestehenden Systems. Ziel dieser Aufschlüsselung ist es, die wesentlichen Strukturkomponenten sichtbar zu machen, voneinander abzugrenzen und ihre jeweiligen Wirkungszusammenhänge nachvollziehbar darzustellen.

Die nachfolgend dargestellten Prinzipien sind das Ergebnis dieser systematischen Analyse. Sie bilden die Grundlage für das Modell „Schulverpflegung MV2027“ und zeigen auf, an welchen Stellen strukturelle Anpassungen erforderlich sind.

Dabei wird bewusst darauf geachtet, nicht nur einzelne Aspekte zu betrachten, sondern auch deren Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Elementen darzustellen. Erst durch dieses Verständnis wird erkennbar, warum bestimmte Entwicklungen – wie steigende Kosten oder sinkende Teilnahme – im bestehenden System nahezu unausweichlich sind.

Ziel dieses Abschnitts ist es daher, ein klares, nachvollziehbares, verständliches Strukturmodell der Schulverpflegung zu zeichnen – als Grundlage für tragfähige und langfristig wirksame Lösungen.

Aus der dargestellten Systemstruktur lassen sich fünf zentrale Prinzipien ableiten, die für eine stabile und funktionierende Schulverpflegung von besonderer Bedeutung sind:

### Prinzip 1: Trennung von Essen und Struktur

Ein zentraler Systemfehler der bestehenden Schulverpflegung liegt in der Vermischung zweier grundsätzlich unterschiedlicher Leistungsbereiche: der Zubereitung der Mahlzeiten

einerseits und dem Betrieb der Ausgabestellen sowie der organisatorischen Struktur andererseits.

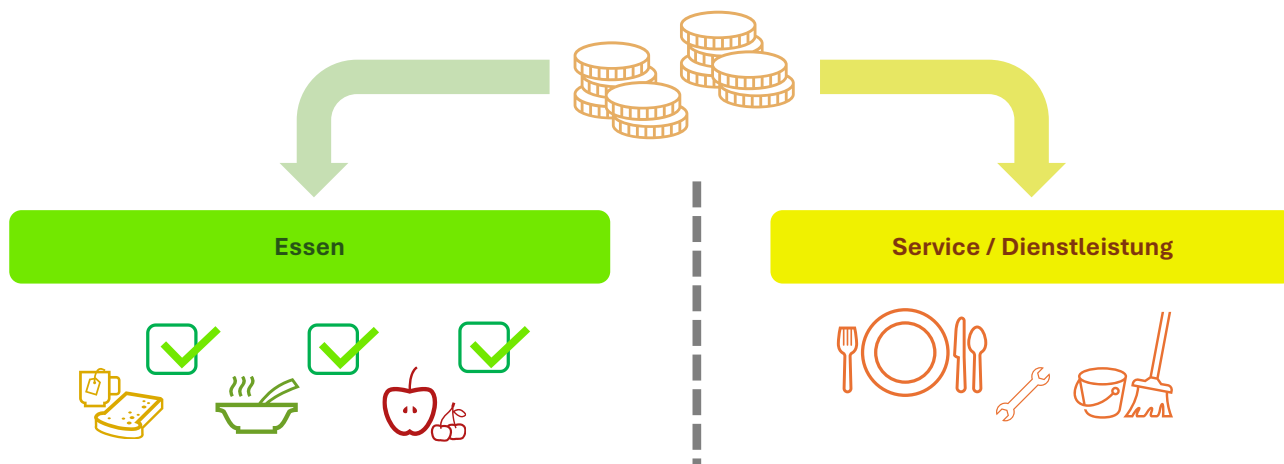


Abbildung 8 - Trennung der Kostenbestandteile des Vollkostenmodells

Im aktuellen System werden diese beiden Bereiche nicht klar getrennt, sondern gemeinsam kalkuliert und über den Essenspreis finanziert. Das wird dann konkret Vollversorgungskosten genannt. Für die Nutzerinnen und Nutzer – insbesondere die Eltern – ist dadurch nicht mehr nachvollziehbar, wofür sie tatsächlich bezahlen, da keine klare Aufschlüsselung erfolgt. In Ausschreibungen wird diese Intransparenz gefördert und die Kostenanteile verschleiert, indem ein sogenannter Gesamtpreis ohne Aufschlüsselung oder Cost-Breakdown Grundlage der Angebotsabgabe ist. Der Preis eines Essens bildet nicht mehr die Herstellung und Qualität des Essens ab, sondern beinhaltet in erheblichem Umfang auch strukturelle Kosten, die mit dem eigentlichen Produkt nur mittelbar in Verbindung stehen. Neben dem Betrieb der Ausgabestelle vor Ort durch Personal werden hier stellenweise in nicht unerheblichem Maße auch Materialaufwände für die Ausstattung, Gerätschaften oder auch Mietanteile für die Räumlichkeiten integriert und verschleiert

Diese Vermischung führt jedoch nicht nur zu einem Transparenzproblem, sondern hat weitreichende strukturelle und wirtschaftliche Konsequenzen. Insbesondere führt sie dazu, dass Anbieter von Schulverpflegung Risiken tragen müssen, die sie selbst weder verursachen noch beeinflussen können. Dazu zählen unter anderem:

- schwankende Teilnehmerzahlen,
- kurzfristige Ausfälle durch Krankheit oder organisatorische Änderungen im Schulalltag,
- unterschiedliche Rahmenbedingungen im Schulbetrieb,
- sowie standortspezifische Besonderheiten in der Organisation der Ausgabe.

Diese Faktoren liegen außerhalb des unmittelbaren Einflussbereichs des Caterers, wirken sich jedoch direkt auf die Wirtschaftlichkeit des Angebots aus. Der Anbieter ist gezwungen, diese Unsicherheiten in seiner Kalkulation zu berücksichtigen, um wirtschaftlich arbeiten zu können.

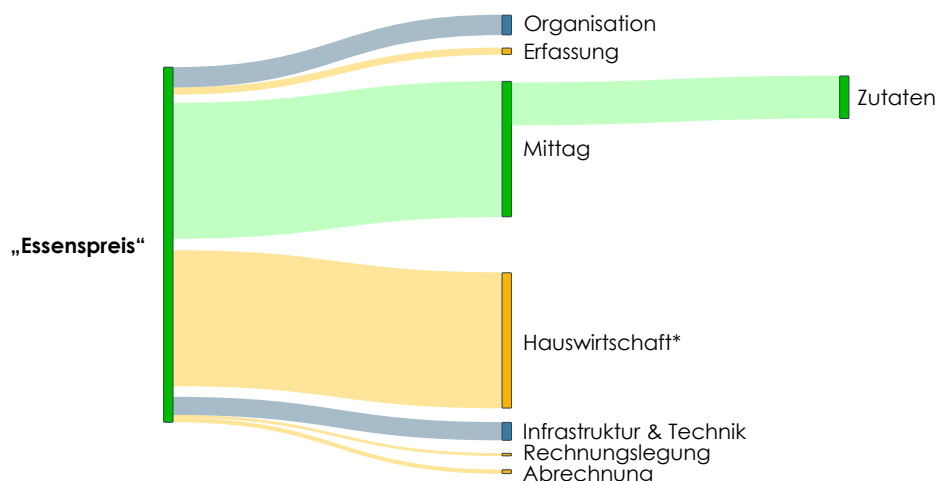


Abbildung 9 - Cost-Breakdown Struktur der Kostenanteile beim Vollkostenmodell

Dies hat zwei unmittelbare Folgen:

1. Zum einen entstehen kalkulatorische Risikoaufschläge, die den Essenspreis erhöhen und damit die Bezahlbarkeit für die Eltern zusätzlich belasten
2. Zum anderen führt der wirtschaftliche Druck dazu, dass an anderer Stelle Einsparungen erfolgen – in der Praxis häufig bei Qualität, Angebotstiefe oder Flexibilität. Langfristig entsteht so ein System, das entweder wirtschaftlich nicht tragfähig ist oder qualitativ hinter den Anforderungen zurückbleibt.

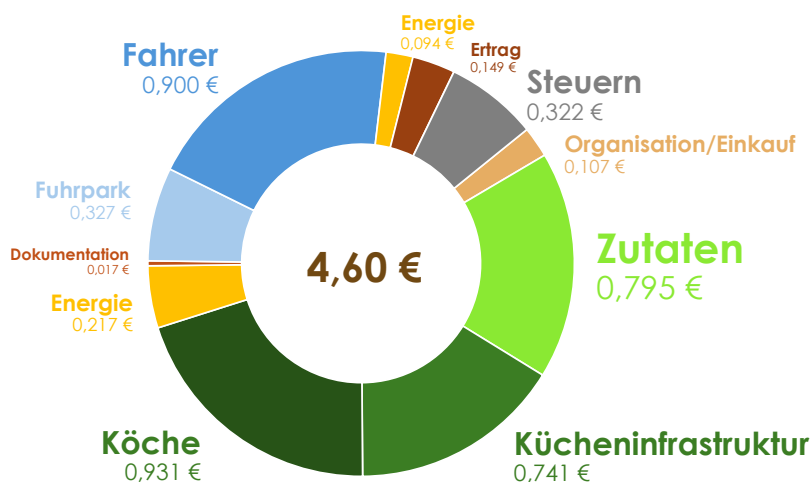


Abbildung 10 – Exemplarische Einordnung der Produktionskosten einer Mahlzeit im aktuellen Systemzustand

Abbildung 10 zeigt exemplarisch die Zusammensetzung der reinen Produktionskosten einer Mahlzeit in Höhe von 4,60 € und verdeutlicht klar, die Wirkbereiche des Caterers.

Es zeigt sich das die zuvor skizzierten Kostenstruktur insgesamt intrinsisch marktverdrängend wirkt. Anbieter geraten in eine Situation, in der sie entweder unter wirtschaftlich nicht tragfähigen Bedingungen arbeiten oder sich aus bestimmten Standorten zurückziehen. Dies verstärkt die bestehende Instabilität des Systems zusätzlich.

Gleichzeitig entstehen diese Risiken nicht aus individueller Fehlsteuerung einzelner Akteure, sondern aus der Struktur des Systems selbst. Weder der Caterer noch die einzelne Schule kann diese Schwankungen vollständig vorhersehen und planen. Dennoch werden die wirtschaftlichen Folgen dieser Schwankungen derzeit einseitig zugeschrieben.

Ziel des Modells ist es daher, diese strukturelle Koppelung aufzulösen. Eine klare Trennung von Produktionskosten und Strukturkosten ist die Voraussetzung dafür, Transparenz herzustellen, Verantwortung nachvollziehbar zuzuordnen und wirtschaftliche Risiken dort zu verankern, wo sie tatsächlich entstehen.

Ein grundlegender ganzheitlicher Leitgedanke dieses Modells ist, dass Verantwortung und Einfluss untrennbar miteinander verbunden sein müssen.

In einem funktionierenden System sollte jeder Kostenanteil von demjenigen getragen werden, der die entsprechenden Einflussmöglichkeiten auf diesen Kostenbestandteil besitzt. Nur so können Entscheidungen wirksam getroffen, Risiken angemessen bewertet und wirtschaftliche Prozesse stabil organisiert werden.

Im bestehenden System ist diese Verbindung jedoch nicht gegeben. Kostenanteile, die maßgeblich durch äußere Rahmenbedingungen oder strukturelle Gegebenheiten beeinflusst werden, werden derzeit dem Anbieter zugeschrieben, ohne dass dieser die zugrunde liegenden Faktoren steuern oder auch nur wesentlich beeinflussen kann.

## Ziel

- klare Trennung der Kostenbestandteile
- transparente Zuordnung der Verantwortung

## Prinzip 2: Strukturkosten sind eine öffentliche Aufgabe

Bestandteil eines stabilen Systems der Schulverpflegung ist die klare Unterscheidung zwischen der eigentlichen Leistung – der Bereitstellung einer Mahlzeit – und den strukturellen Voraussetzungen, die notwendig sind, um diese Leistung vor Ort überhaupt bereitstellen zu können. Zu diesen strukturellen Voraussetzungen gehören insbesondere die Organisation



# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 35 von 81

der Ausgabe, die Bereitstellung und Unterhaltung von geeigneten Räumlichkeiten sowie die Einbindung der Verpflegung in den schulischen Alltag.

Im bestehenden System werden diese Strukturkosten jedoch häufig nicht getrennt betrachtet, sondern gemeinsam mit der eigentlichen Verpflegungsleistung kalkuliert und über den Essenspreis finanziert. Dadurch entstehen mehrere Probleme.

Es fehlt an einer klaren Differenzierung zwischen den unterschiedlichen Qualitätsdimensionen der Schulverpflegung. Die Qualität des Essens, die Qualität der Räumlichkeiten und die Qualität der Ausgabe- und Organisationsstrukturen werden faktisch zu einem Gesamtprodukt vermischt, obwohl es sich um eigenständige Bereiche mit jeweils unterschiedlichen Anforderungen und Verantwortlichkeiten handelt.

Diese Vermischung führt dazu, dass wichtige Einflussfaktoren auf die Akzeptanz und Nutzung der Schulverpflegung nicht gezielt gesteuert werden können und auch – selbst wenn die Verantwortlichkeiten indirekt und unterschwellig wahrgenommen werden – nicht übernommen werden. In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass unattraktive oder ungeeignete Räumlichkeiten (vor Art, Größe oder Zustand), unzureichende organisatorische Abläufe oder stark verdichtete Essenszeiten einen erheblichen Einfluss auf die Wahrnehmung und Inanspruchnahme des Angebots haben. Diese Faktoren liegen jedoch nicht im direkten Einflussbereich des Anbieters.

Gleichzeitig entsteht durch die gemeinsame Finanzierung über den Essenspreis eine strukturelle Fehlanreizsituation. Da die Kosten für Infrastruktur, Organisation und Rahmenbedingungen nicht eigenständig abgebildet werden, besteht für die verantwortlichen Träger häufig kein unmittelbarer wirtschaftlicher Anreiz, diese Bereiche aktiv zu verbessern oder an den tatsächlichen Bedürfnissen der Schülerinnen und Schüler auszurichten.

In der Praxis führt dies dazu, dass notwendige Maßnahmen – etwa die Gestaltung geeigneter Räumlichkeiten, die Anpassung von Abläufen oder die Organisation einer bedarfsgerechten Ausgabe – zu wenig Priorität erhalten und ignoriert werden, obwohl sie maßgeblich für die Qualität und Akzeptanz des Systems sind.

Dabei liegt gerade in diesem Bereich ein erhebliches Potenzial: Wenn die Verantwortung für die strukturellen Rahmenbedingungen klar beim Träger oder der Einrichtung verankert ist, eröffnen sich vielfältige Möglichkeiten der Ausgestaltung vor Ort. Diese reichen von klassischem Personaleinsatz über den Einbezug von Freiwilligendiensten, Fördervereinen oder schulischen Initiativen bis hin zur Einbindung älterer Schülerinnen und Schüler, beispielsweise im Rahmen von Schülerfirmen oder projektbezogenen Aufgaben.

Die Bandbreite möglicher Lösungen ist dabei bewusst breit zu verstehen und sollte nicht zentral vorgegeben werden. Vielmehr ist gerade diese Offenheit ein entscheidender Faktor, um die unterschiedlichen Gegebenheiten vor Ort – sowohl organisatorisch als auch räumlich und sozial – sinnvoll berücksichtigen zu können.

Gleichzeitig muss sichergestellt werden, dass dort, wo Einrichtungen oder Träger diese Aufgaben nicht vollständig selbst organisieren können oder wollen, alternative Lösungen möglich sind. In diesen Fällen kann eine Übernahme der Aufgabe durch externe Anbieter erfolgen – allerdings dann auf Grundlage klar definierter und vollständig abgebildeter Kostenstrukturen.

Insbesondere in kleineren oder strukturell schwächeren Regionen stellt sich zudem die Frage, inwieweit diese Strukturkosten durch öffentliche Finanzierung unterstützt werden müssen. Denn bereits heute ist erkennbar, dass eine vollständige Refinanzierung über den Essenspreis weder wirtschaftlich tragfähig noch sozial ausgewogen ist.

Ein funktionierendes System erfordert daher eine klare Zuordnung dieser Kosten. Strukturkosten sind keine individuelle Leistung gegenüber den einzelnen Nutzenden, sondern eine grundlegende Voraussetzung dafür, dass Schulverpflegung überhaupt stattfinden kann.

Sie sind damit als Teil der öffentlichen Infrastruktur zu verstehen – vergleichbar mit anderen Bereichen des Bildungs- und Schulbetriebs. Ziel muss es daher sein, diese Strukturkosten aus der Essensfinanzierung herauszulösen und sie dort zu verankern, wo sie entstehen und gestaltet werden können.

Nur so lassen sich

- die tatsächlichen Kosten der Mahlzeiten transparent darstellen,
- gezielte Qualitätsverbesserungen in den Rahmenbedingungen erreichen,
- und stabile, wirtschaftlich tragfähige Strukturen für alle Beteiligten schaffen.

## Ziel

- Entlastung des Essenspreises
- Stabilisierung der Systeme
- Korrekte Allokation der Verantwortlichkeit
- Schaffung von Gestaltungsspielräumen

## Prinzip 3: Bezahlbarkeit sichern – unabhängig vom Wohnort

Die Sicherstellung der Bezahlbarkeit der Schulverpflegung ist ein zentraler Faktor für die Stabilität und Akzeptanz des gesamten Systems. Dabei ist Bezahlbarkeit nicht ausschließlich



Gemeinschaftsverpflegung  
für Kindertagesstätten und Schulen

# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 37 von 81

als rein finanzielle Größe zu verstehen, sondern umfasst mehrere Dimensionen, die eng miteinander verknüpft sind.

Zum einen muss das Angebot für Familien wirtschaftlich tragbar sein. Der Preis darf keine Hürde darstellen, die eine regelmäßige Teilnahme an der Schulverpflegung verhindert. Insbesondere für Haushalte mit begrenzten finanziellen Ressourcen ist entscheidend, dass die Entscheidung für ein warmes Mittagessen im Schulalltag selbstverständlich getroffen werden kann – ohne dass eine Abwägung gegenüber preisgünstigeren Alternativen notwendig wird.

Zum anderen steht die Schulverpflegung im direkten Wettbewerb mit anderen, oftmals stark preisoptimierten Angeboten, etwa aus dem Einzelhandel oder der Systemgastronomie. Diese Produkte sind häufig günstiger als ein qualitativ hochwertiges Schulessen, erfüllen jedoch nicht die gleichen Anforderungen an gesunde, ausgewogene und nachhaltige Ernährung, wie sie auf gesellschaftlicher und politischer Ebene formuliert werden.

Hier entsteht ein Zielkonflikt: Wird der Preis für Schulverpflegung zu hoch angesetzt, führt dies nahezu zwangsläufig zu einem Rückgang der Teilnahme. Insbesondere in einkommensschwächeren Haushalten wird das Angebot dann selektiv genutzt oder vollständig durch alternative, günstigere Produkte ersetzt – mit entsprechenden Auswirkungen auf Ernährungsqualität und Chancengleichheit.

Bezahlbarkeit hat daher zwei Seiten: Sie muss sowohl finanziell tragfähig als auch im Vergleich zu Alternativen ausreichend attraktiv sein, um eine hohe Teilnahme zu gewährleisten.

Aus praktischer Erfahrung zeigt sich, dass hierfür ein klar definierter und sozial verträglicher Preisrahmen erforderlich ist. Dieser liegt von etwa 3,50 € bis 4,50 € pro Mahlzeit. Preise oberhalb dieser Schwelle führen erfahrungsgemäß zu einer zunehmenden Reduktion der Teilnahme und damit zu einer Destabilisierung des Systems.

Es ist zu berücksichtigen, dass die tatsächlichen Kosten eines qualitativ hochwertigen Essens diesen Betrag in vielen Fällen übersteigen. Gründe hierfür sind unter anderem steigende Lebensmittelpreise, Anforderungen an Qualität und Nachhaltigkeit sowie logistische und organisatorische Rahmenbedingungen.

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die Differenz zwischen dem angestrebten Teilnahmepreis und den tatsächlichen Herstellungskosten systematisch zu schließen. Diese Differenz kann nicht allein durch Effizienzsteigerungen gedeckt werden, sondern erfordert begleitende Finanzierungsmodelle.



# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 38 von 81

Ein entscheidender Punkt ist dabei, dass Bezahlbarkeit nicht mit vollständiger Kostenfreiheit gleichzusetzen ist. Ein vollständig kostenfreies Angebot kann langfristig zu einer Entkopplung von Wertschätzung und Nutzung führen und reduziert zugleich die individuelle Entscheidungs- und Mitwirkungsverantwortung der Beteiligten.

Ein angemessener Eigenanteil schafft hingegen mehrere positive Effekte:

- Er ermöglicht eine bewusste Entscheidung für das Angebot
- stärkt die persönliche Wertschätzung gegenüber der Leistung
- und fördert das Gefühl der eigenen Mitwirkung und Selbstwirksamkeit

Ziel ist es daher, einen ausgewogenen Mittelweg zu finden: Die Teilnahme soll für alle möglich sein, ohne dass gleichzeitig die individuelle Beteiligung aufgehoben wird.

Darüber hinaus kann ein definierter Preisrahmen auch die Grundlage für differenzierte Angebote bilden. Während in wirtschaftlich stärkeren Regionen ergänzende Leistungen oder erweiterte Angebote realisiert werden können, kann in anderen Kontexten eine Konzentration auf die grundlegende Versorgung im Vordergrund stehen – stets mit dem Anspruch einer qualitativ angemessenen und gesunden Ernährung.

Gleichzeitig ist bei der Ausgestaltung entsprechender Finanzierungsmodelle zu berücksichtigen, dass auch öffentliche Mittel verantwortungsvoll eingesetzt werden müssen. Ein System, das dauerhaft auf vollständige Kostenübernahme ohne differenzierte Beteiligung setzt, ist weder wirtschaftlich noch gesellschaftlich nachhaltig.

Auch für das Land und die öffentlichen Träger gilt, dass eingesetzte Mittel zielgerichtet, wirksam und im Verhältnis zum erzielten Nutzen stehen müssen. Die Herausforderung besteht daher darin, einen Ausgleich zu schaffen zwischen sozialer Absicherung und wirtschaftlicher Verantwortung.

Genau an dieser Stelle wird die Abwägung zwischen vollständiger Kostenfreiheit und einer angemessenen Beteiligung besonders relevant. Während eine vollständige Kostenübernahme kurzfristig Hürden abbauen kann, führt sie langfristig häufig zu steigenden Gesamtaufwendungen, fehlender Steuerungswirkung und einer geringeren Wertschätzung des Angebots.

Ein ausgewogen gestalteter Eigenanteil hingegen ermöglicht es, sowohl die individuelle Verantwortung zu erhalten als auch die öffentlichen Mittel gezielt dort einzusetzen, wo sie tatsächlich benötigt werden – etwa zur Unterstützung besonders belasteter Gruppen oder zur Sicherung strukturell benachteiligter Standorte.



Gemeinschaftsverpflegung  
für Kindertagesstätten und Schulen

# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 39 von 81

Die Bezahlbarkeit des Systems muss daher so gestaltet werden, dass sie sowohl den Zugang für alle sicherstellt als auch den verantwortungsvollen Umgang mit öffentlichen Ressourcen gewährleistet.

Ein funktionierendes System der Schulverpflegung erfordert daher eine klare Festlegung eines sozial verträglichen Zielpreises sowie Mechanismen, um die entstehenden Finanzierungslücken außerhalb des Essenspreises zu schließen.

## Ziel

- Sicherstellung eines sozial verträglichen und akzeptierten Essenspreises
- Vermeidung von Ausschlüssen durch Preisbarrieren
- Stabilisierung der Teilnahmequoten
- Erhalt von Eigenverantwortung und Wertschätzung durch angemessene Beteiligung

Bezahlbarkeit bedeutet nicht Kostenfreiheit, sondern einen ausgewogenen Einsatz individueller und öffentlicher Verantwortung.

## Prinzip 4: Qualität durch Stabilität ermöglichen

Qualität ist kein Einzelmerkmal – sondern das Ergebnis klar strukturierter Verantwortung und stabiler Rahmenbedingungen.

Die Qualität der Schulverpflegung wird häufig als zentrale Zielgröße diskutiert. In der praktischen Umsetzung zeigt sich jedoch, dass Qualitätsanforderungen nur dann dauerhaft erfüllt werden können, wenn die zugrunde liegenden Strukturen stabil sind.

Ein instabiles System ist nicht in der Lage, verlässliche Qualität zu liefern. Schwankungen in Teilnahme, Organisation oder Rahmenbedingungen führen zwangsläufig dazu, dass Qualität unter Druck gerät – sei es bei der Speisenzubereitung, in den Abläufen vor Ort oder in der gesamten Wahrnehmung des Angebots.

Ein wesentlicher Grund hierfür liegt in der fehlenden Trennung der Verantwortlichkeiten im bestehenden System. Unterschiedliche Qualitätsdimensionen – wie die Qualität des Essens, die Qualität der Ausgabe sowie die Qualität der räumlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen – werden aktuell häufig gemeinsam betrachtet, obwohl sie von unterschiedlichen Akteuren beeinflusst werden.

Dies führt in der Praxis zu Zielkonflikten: Entscheidungen in einem Bereich wirken unmittelbar auf andere Bereiche, ohne dass eine klare Zuordnung von Verantwortung oder Einfluss besteht. In wirtschaftlich angespannten Situationen werden diese Zielkonflikte verstärkt, was dazu führen kann, dass Qualität in einzelnen Bereichen zugunsten anderer Aspekte reduziert wird.

Durch die in den vorangegangenen Prinzipien beschriebene Trennung von Leistungsbestandteilen und Verantwortlichkeiten entsteht erstmals die Möglichkeit, diese Zielkonflikte aufzulösen.

Jeder beteiligte Akteur erhält einen klar definierten Aufgaben- und Verantwortungsbereich:

- Der Anbieter der Essensversorgung konzentriert sich auf die Qualität der Zutaten, der Zubereitung und Versorgung.
- Der Betreiber der Ausgabestelle verantwortet den Ablauf und die Organisation vor Ort.
- Der Träger bzw. die Einrichtung stellt die räumlichen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen sicher.

Diese klare Zuordnung schafft einen stabilen Handlungsrahmen, innerhalb dessen sich Qualität gezielt entwickeln kann. Gleichzeitig wird verhindert, dass einzelne Akteure Entscheidungen treffen müssen, die außerhalb ihres eigentlichen Einflussbereichs liegen.

Die Stabilität des Systems wird zusätzlich dadurch gestärkt, dass die jeweiligen Aufgaben mit konkreten Mitwirkungspflichten verbunden sind. So liegt die Verantwortung für Ausstattung und grundlegende Infrastruktur – etwa Geschirr, Besteck oder geeignete Räumlichkeiten – primär beim Träger. Gleichzeitig können Aufgaben in Abstimmung zwischen den Beteiligten effizient delegiert oder gemeinsam umgesetzt werden, sofern die Zuständigkeiten klar definiert und die entsprechenden Kosten transparent abgebildet sind.

Voraussetzung dafür ist, dass sich alle Beteiligten auf verbindliche Qualitätsstandards einigen und diese als gemeinsame Grundlage des Systems anerkennen. Erst auf dieser Basis ist es möglich, sowohl die Leistung der Essensversorgung als auch die Qualität der Ausgabesituation und der Rahmenbedingungen verlässlich sicherzustellen.

Durch diese Struktur entsteht ein System, in dem Qualität nicht mehr das Ergebnis individueller Abwägungen unter Druck ist, sondern das Resultat klar definierter, stabiler und aufeinander abgestimmter Rahmenbedingungen.

## Ziel

- stabile Rahmenbedingungen schaffen
- Qualität darauf aufbauen
- klare Zuordnung von Qualitätsverantwortung
- Vermeidung von Zielkonflikten zwischen den Beteiligten

Wir müssen das System stabil machen, damit Qualität entstehen kann. Damit folgt aus Prinzip 1 und 2 die Grundlage für dieses Prinzip.



# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 41 von 81

## Prinzip 5: System aktiv stabilisieren und über tragfähige Regelkreise sichern

Schulverpflegung ist kein statisches System, sondern unterliegt einer dynamischen Entwicklung, die von unterschiedlichen Einflussfaktoren geprägt wird. Dazu gehören insbesondere das Teilnahmeverhalten der Schülerinnen und Schüler, organisatorische Abläufe im Schulalltag sowie wirtschaftliche Rahmenbedingungen.

In der Praxis zeigt sich, dass diese Faktoren nicht konstant sind, sondern sich fortlaufend verändern. Bereits geringe Schwankungen in der Teilnahme können unmittelbare Auswirkungen auf Kostenstrukturen und Abläufe haben. Sinkt die Teilnehmerzahl, steigen die Kosten pro Mahlzeit. Dies kann wiederum zu weiteren Rückgängen in der Teilnahme führen und in der Folge zu einer sich selbst verstärkenden Instabilität des Systems.

Neben dieser quantitativen Entwicklung spielt jedoch eine weitere, ebenso wesentliche Dynamik eine entscheidende Rolle: die Veränderung von Erwartungen, Bedürfnissen und Essgewohnheiten der jeweiligen Generationen.

Die Anforderungen an Schulverpflegung entwickeln sich kontinuierlich weiter. Themen wie vegetarische oder vegane Ernährung, veränderte Geschmackspräferenzen, neue Konsumgewohnheiten, der Einfluss alternativer Angebote oder die Einbeziehung anderer Kulturkreise verändern die Wahrnehmung und Akzeptanz von Verpflegungsangeboten spürbar. Gleichzeitig sind nicht alle dieser Entwicklungen automatisch mit den Zielsetzungen einer ausgewogenen und gesunden Ernährung vereinbar.

Ein funktionierendes System der Schulverpflegung muss daher in der Lage sein, beide Dimensionen gleichermaßen zu berücksichtigen: die Entwicklung der Teilnahme sowie die Entwicklung der Erwartungen und Ernährungsgewohnheiten.

Dies erfordert mehr als eine reine Reaktion auf Veränderungen. Vielmehr muss das System aktiv gestaltet werden. Dabei ist es von zentraler Bedeutung, dass fachliche Anforderungen – etwa die Leitlinien der Deutschen Gesellschaft für Ernährung (DGE) – als Grundlage berücksichtigt werden. Gleichzeitig zeigt die Praxis, dass Akzeptanz und Nutzung nicht durch reine Vorgaben oder starre Anforderungen entstehen.

Ein rein deklaratorischer Ansatz, wie er häufig durch feste Ausschreibungsbedingungen verfolgt wird, reicht nicht aus, um Schülerinnen und Schüler dauerhaft für ein Angebot zu gewinnen. Notwendig ist vielmehr ein System, das Angebot und Nachfrage kontinuierlich in Einklang bringt und dabei sowohl pädagogische Zielsetzungen als auch reale Präferenzen berücksichtigt.

Ein sinnvoller Ansatz besteht darin, innerhalb klar definierter Rahmenbedingungen – insbesondere hinsichtlich Qualität und Preis – Raum für unterschiedliche Angebotskonzepte

zu schaffen. Anbieter entwickeln eigenständig Konzepte, die sich an der Zielgruppe orientieren und gleichzeitig die vorgegebenen Standards einhalten.

Die Auswahl und Weiterentwicklung dieser Angebote erfolgt nicht isoliert, sondern im Rahmen eines strukturierten Entscheidungsprozesses. Dabei ist es wesentlich, neben fachlicher Expertise auch die Perspektive der tatsächlichen Nutzenden einzubeziehen. Schülerinnen und Schüler als unmittelbare Zielgruppe sollten in geeigneter Form an der Bewertung und Auswahl beteiligt werden.

Auf diese Weise entsteht ein System, das nicht nur für die Zielgruppe gestaltet wird, sondern gemeinsam mit ihr. Dies erhöht die Akzeptanz, stärkt die Teilnahme und ermöglicht gleichzeitig eine pädagogische Einflussnahme auf Ernährungsverhalten.

Um diese kontinuierliche Anpassung und Abstimmung zu gewährleisten, ist die Etablierung klar definierter Regelkreise erforderlich. Regelkreise stellen sicher, dass relevante Entwicklungen systematisch erfasst, bewertet und in Entscheidungsprozesse überführt werden. Sie ermöglichen:

- die frühzeitige Erkennung von Veränderungen in der Teilnahmeentwicklung,
- die kontinuierliche Analyse von Nachfrage und Akzeptanz,
- die Anpassung von Angeboten und Organisationsstrukturen,
- sowie die Einbindung der relevanten Akteure in abgestimmte Entscheidungsprozesse.

Dabei geht es nicht um zentrale Steuerung, sondern um eine strukturierte und nachvollziehbare Form der kontinuierlichen Anpassung. Ein funktionierender Regelkreis berücksichtigt daher nicht nur wirtschaftliche Kennzahlen, sondern auch qualitative Aspekte wie Zufriedenheit, Rückmeldungen der Nutzenden sowie pädagogische Zielsetzungen.

Bestehende Gremien – etwa Schulkonferenzen – können hierbei eine zentrale Rolle übernehmen, da sie die unterschiedlichen Perspektiven im System zusammenführen und Entscheidungen vor Ort verankern.

Damit diese Entscheidungsprozesse jedoch wirksam und nachvollziehbar gestaltet werden können, ist es erforderlich, die zugrunde liegenden Informationen auf eine belastbare Grundlage zu stellen. In der Praxis zeigt sich, dass viele Bewertungen und Diskussionen stark durch subjektive Wahrnehmungen, Einzelmeinungen oder punktuelle Erfahrungen geprägt sind.

Ohne diese Perspektiven grundsätzlich in Frage zu stellen, bedarf es ergänzend einer systematischen und objektiv nachvollziehbaren Datengrundlage, um Entwicklungen im System verlässlich bewerten zu können.

Vor diesem Hintergrund sollten im Rahmen der Regelkreise klar definierte und gemeinsam abgestimmte Kennzahlen (Key Performance Indicators / KPI) festgelegt werden. Diese dienen dazu, relevante Entwicklungen sichtbar zu machen und eine objektive Bewertung zu ermöglichen.

Mögliche Kennzahlen können hierbei unter anderem sein:

- Teilnahmequoten und deren Entwicklung,
- Auslastung von Ausgabestrukturen,
- Kostenentwicklungen je Standort,
- Rückmeldungen zur Zufriedenheit der Nutzenden,
- sowie qualitative Aspekte der Angebotswahrnehmung.

Wesentlich ist dabei, dass Auswahl und Interpretation dieser Kennzahlen gemeinsam durch die beteiligten Akteure erfolgen und im Kontext der jeweiligen Einrichtung betrachtet werden.

Ziel ist es nicht, zusätzliche Bürokratie aufzubauen, sondern ein sinnvolles Maß an Transparenz und Nachvollziehbarkeit herzustellen. Die Dokumentation und Auswertung muss daher zielgerichtet, praxisnah und auf die wesentlichen Aspekte konzentriert sein.

Durch die regelmäßige gemeinsame Betrachtung dieser Daten – beispielsweise im Rahmen von Schulkonferenzen oder vergleichbaren Gremien – entsteht eine fundierte Grundlage für Entscheidungen. Subjektive Wahrnehmungen und objektive Entwicklungen können miteinander abgeglichen und in ein ausgewogenes Verhältnis gesetzt werden.

Auf diese Weise werden Regelkreise nicht nur zu einem Instrument der Reaktion, sondern zu einem strukturierten Verfahren der kontinuierlichen Weiterentwicklung und Qualitätssicherung des gesamten Systems.

Ein funktionierendes System der Schulverpflegung entsteht somit nicht einmalig durch Planung oder Organisation. Es entwickelt sich kontinuierlich weiter. Stabilität ist kein statischer Zustand, sondern das Ergebnis eines fortlaufenden Prozesses aus Beobachtung, Bewertung und Anpassung.

Erst durch diese aktive Stabilisierung wird es möglich, die in den vorangegangenen Prinzipien geschaffenen Strukturen dauerhaft zu sichern, auf sich verändernde Rahmenbedingungen flexibel zu reagieren und sowohl wirtschaftliche als auch qualitative Ziele nachhaltig zu erreichen.

## Ziel

- frühzeitige Erkennung und Bewertung von Veränderungen im System
- kontinuierliche Anpassung von Angebot, Struktur und Organisation
- aktive Einbindung der Nutzenden in Entscheidungsprozesse
- Verknüpfung von pädagogischem Anspruch und realer Nachfrage
- langfristige Stabilisierung und Weiterentwicklung des Systems

## Resümee

Die vorangegangene Analyse zeigt, dass die bestehenden Herausforderungen der Schulverpflegung nicht auf einzelne Ursachen zurückgeführt werden können, sondern aus dem Zusammenspiel struktureller, wirtschaftlicher und organisatorischer Rahmenbedingungen entstehen. Vor diesem Hintergrund zeigt der vorliegende Abschnitt fünf zentrale Prinzipien, die entwickelt und gedacht sind die als Grundlage für die weitere Ausgestaltung des Modells „Schulverpflegung MV2027“ zu dienen.

Diese Prinzipien stellen keine abschließende Lösung dar, sondern bilden einen bewusst gewählten Ordnungsrahmen. Sie sind das Ergebnis der Auseinandersetzung mit den Anforderungen und Perspektiven der beteiligten Akteure sowie den in der Praxis beobachteten strukturellen Schwächen des bestehenden Systems.

Ziel dieser Prinzipien ist es, zentrale Zusammenhänge sichtbar zu machen, Verantwortlichkeiten nachvollziehbar zu ordnen und die Grundlage für ein System zu schaffen, das sowohl wirtschaftlich tragfähig als auch gesellschaftlich anschlussfähig ist. Dabei folgt das Modell einem klaren Leitgedanken:

Dabei folgt das Modell einem klaren Leitgedanken:

Verantwortung soll dort verortet werden, wo auch tatsächlicher Einfluss besteht, und Leistungskomponenten sollen so voneinander getrennt werden, dass sie gezielt gestaltet, bewertet und weiterentwickelt werden können.

Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass die Übernahme von Verantwortung nicht losgelöst von den tatsächlichen Möglichkeiten und Rahmenbedingungen der beteiligten Akteure betrachtet werden darf. Verantwortung darf nicht zu einer strukturellen Überlastung führen oder dazu beitragen, dass einzelne Gruppen unverhältnismäßig stark belastet werden.

Insbesondere im Kontext von Eltern, ehrenamtlichen Strukturen oder schulischen Beteiligungsformaten zeigt sich, dass vorhandene Bereitschaft zur Mitwirkung nicht unbegrenzt vorausgesetzt werden kann. Verantwortung muss daher so ausgestaltet sein, dass sie tragfähig bleibt und nicht zu ungewollten sozialen Ungleichgewichten oder Überforderung führt.



Gemeinschaftsverpflegung  
für Kindertagesstätten und Schulen

# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 45 von 81

Ein funktionierendes System erfordert daher nicht nur die richtige Zuordnung von Verantwortung entlang von Einflussmöglichkeiten, sondern auch eine bewusste Begrenzung und Ausbalancierung dieser Verantwortung. Ziel ist es, ein Gleichgewicht zu schaffen, in dem alle Beteiligten ihren Beitrag leisten können, ohne strukturell überfordert zu werden.

Damit wird Verantwortung im System nicht nur effizient, sondern auch sozial ausgewogen verteilt.

Gleichzeitig tragen die Prinzipien dem Umstand Rechnung, dass Schulverpflegung ein dynamisches System ist. Sie zielen daher nicht auf statische Festlegungen, sondern auf Strukturen, die Anpassungsfähigkeit, Stabilität und Weiterentwicklung ermöglichen.

Die fünf Prinzipien bilden damit die konzeptionelle Grundlage für die nachfolgende Modellbeschreibung. Sie definieren die Leitplanken, innerhalb derer konkrete Lösungsansätze entwickelt und bewertet werden können – orientiert an dem Anspruch, die unterschiedlichen Interessen im System möglichst ausgewogen abzubilden und Verantwortung sachgerecht zu verteilen.

## Das Modell Schulversorgung MV2027

Aufbauend auf der vorangegangenen Analyse sowie den abgeleiteten Prinzipien wird im folgenden Abschnitt das Modell „Schulverpflegung MV2027“ konkretisiert.

Ziel des Modells ist es, die identifizierten strukturellen Herausforderungen der Schulverpflegung in ein umsetzbares Gesamtsystem zu überführen. Dabei werden die zuvor beschriebenen Anforderungen der beteiligten Akteure sowie die ganzheitlichen Zusammenhänge erstmals in eine konkrete Ausgestaltung übersetzt.

Das Modell basiert dabei nicht auf einer einzelnen Maßnahme, sondern auf einem abgestimmten Zusammenspiel mehrerer zentraler Bausteine. Diese greifen ineinander und bilden gemeinsam die Grundlage für ein funktionsfähiges, stabiles und weiterentwicklungsfähiges System der Schulverpflegung.



Abbildung 11 Dimensionen des Modells Schulversorgung MV2027

Im Kern umfasst das Modell drei zentrale Dimensionen:

- ein Finanzierungsmodell, das die Trennung von Leistungsbestandteilen abbildet und eine sozial verträgliche sowie transparente Kostenstruktur ermöglicht,
- ein Organisationsmodell, das unterschiedliche Standortgrößen und Rahmenbedingungen berücksichtigt und flexible, angepasste Versorgungsstrukturen ermöglicht,
- sowie ein Rollen- und Verantwortungsmodell, das die Aufgaben der beteiligten Akteure klar definiert und eine sachgerechte Verteilung von Verantwortung sicherstellt.

Diese drei Dimensionen sind nicht isoliert zu betrachten, sondern stehen in direkter Wechselwirkung zueinander. Die Finanzierungsstruktur beeinflusst die organisatorischen Möglichkeiten, während klare Verantwortlichkeiten die Grundlage für stabile Abläufe und wirtschaftliche Tragfähigkeit bilden.

Das nachfolgend dargestellte Modell zeigt, wie diese Elemente miteinander verknüpft werden können, um ein System zu schaffen, das sowohl den praktischen Anforderungen im Alltag als auch den gesellschaftlichen Zielsetzungen gerecht wird.

Ziel ist es, eine Struktur zu entwickeln, die nicht nur kurzfristig funktioniert, sondern langfristig stabil bleibt und sich an veränderte Rahmenbedingungen anpassen kann.

## Finanzierungssystem

Bestandteil	Finanzierung
<b>Essen (Zubereitung)</b>	Elternanteil (klar definiert, sozial verträglich) ggf. Deckelung durch dritte (Land, Träger, Kommunen, Eltern durch sozialen Ausgleich)
<b>Ausgabe / Service</b>	Träger / Kommune
<b>Strukturkosten</b>	Land / Fördermodelle

Abbildung 12 - Finanzierungsbestandteile

Das Finanzierungssystem bildet eine zentrale Grundlage des Modells „Schulverpflegung MV2027“. Es bestimmt maßgeblich, ob die Schulverpflegung dauerhaft stabil, sozial gerecht und wirtschaftlich tragfähig organisiert werden kann.

Ausgangspunkt ist die klare Trennung der unterschiedlichen Leistungsbestandteile der Schulverpflegung. Diese setzen sich aus drei wesentlichen Bereichen zusammen:

- der Produktion der Mahlzeiten,
- dem Betrieb der Ausgabestellen und organisatorischen Abläufen,
- sowie den strukturellen Rahmenbedingungen und Infrastrukturen.

Im bestehenden System werden diese Bestandteile häufig gemeinsam über den Essenspreis finanziert. Diese Vermischung führt dazu, dass Kosten nicht mehr transparent zugeordnet werden können und falsche Anreize entstehen.

Das Modell sieht daher eine klare, funktionale Aufteilung der Finanzierung vor:

- Die Kosten der Essensproduktion werden über einen klar definierten und sozial verträglichen Elternanteil getragen. Dieser bildet die tatsächliche Leistung der Mahlzeit ab und muss so gestaltet sein, dass er für Familien wirtschaftlich tragbar und im Vergleich zu alternativen Angeboten konkurrenzfähig bleibt.
- Die Kosten für Ausgabe, Service und Organisation werden dem Verantwortungsbereich des Schulträgers beziehungsweise der Kommune zugeordnet. Die Ausgabestellen sind Bestandteil der schulischen Infrastruktur und damit integraler Teil des pädagogischen Alltags. Ihre Organisation und Funktionalität liegt im Verantwortungsbereich der Einrichtung und ihres Trägers.
- Strukturkosten, insbesondere für Infrastruktur, Finanzierungslücken und standortbedingte Unterschiede, werden durch das Land beziehungsweise durch geeignete Fördermodelle abgebildet. Diese Ebene trägt die Verantwortung für die

Ausgestaltung gleichwertiger Lebensverhältnisse und die Sicherstellung grundlegender Rahmenbedingungen.

Die zentrale Aussage dieses Modells lautet daher: Der Preis für das Essen darf nicht die Strukturkosten tragen.

Diese Trennung ist entscheidend, um Transparenz zu schaffen und die tatsächlichen Kosten der einzelnen Leistungsbestandteile nachvollziehbar zu machen. Nur so wird es möglich, Preisentwicklungen zu erklären, Leistungen zu vergleichen und gezielt steuernd einzugreifen.

Im bestehenden System führt die Vermischung dieser Kostenanteile dazu, dass Preisveränderungen für Eltern nicht nachvollziehbar sind und auch qualitative Unterschiede im Angebot nur eingeschränkt erkennbar werden. Gleichzeitig werden Risiken in Bereiche verlagert, in denen sie weder verursacht noch beeinflusst werden können.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Ausgabestellen Bestandteil der schulischen Infrastruktur sind und eng mit dem pädagogischen Alltag verbunden sind. Organisation, Ablauf und Rahmen der Verpflegung finden innerhalb der Schule statt und sind damit Teil des Schulbetriebs.

Die konkrete Ausgestaltung dieser Aufgabe sollte jedoch bewusst offen gehalten werden. Ziel ist es nicht, eine starre Organisationsform vorzugeben, sondern einen Gestaltungsspielraum zu schaffen, der den unterschiedlichen Rahmenbedingungen vor Ort gerecht wird.

Dieser Gestaltungsspielraum kann je nach Standort unterschiedlich genutzt werden:

- durch eigene personelle Strukturen des Trägers oder der Einrichtung,
- durch die Beauftragung externer Dienstleister zur Sicherstellung des Betriebs,
- durch kombinierte Modelle, die organisatorische und wirtschaftliche Vorteile verbinden,
- sowie durch ergänzende Ansätze, etwa im Rahmen von Freiwilligendiensten, schulischen Initiativen oder unterstützenden Strukturen.

Entscheidend ist dabei nicht die konkrete Ausgestaltung im Einzelfall, sondern die klare Zuordnung der Verantwortung. Der Betrieb der Ausgabestellen muss organisatorisch verlässlich abgesichert sein und darf nicht als unbeabsichtigte Nebenaufgabe anderer Akteure entstehen.

Gleichzeitig muss berücksichtigt werden, dass die Finanzierung dieser Leistungen im bestehenden System nicht in allen Fällen vollständig abgebildet ist. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, geeignete Modelle zu entwickeln, die eine wirtschaftlich tragfähige und gleichzeitig flexible Umsetzung ermöglichen. Ziel ist es, eine Struktur zu schaffen, in der die



Gemeinschaftsverpflegung  
für Kindertagesstätten und Schulen

# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 49 von 81

Verantwortung für die Ausgabestellen klar verortet ist, ohne die Träger in ihrer Ausgestaltung unnötig einzuschränken oder strukturell zu überfordern.

Das Finanzierungsmodell zielt daher darauf ab, eine klare und faire Zuordnung der Kosten zu schaffen. Dabei steht nicht das Interesse einzelner Akteure im Vordergrund, sondern die Sicherstellung eines Systems, das gesellschaftlich gewollte Ziele tatsächlich erreichen kann.

Ein besonderer Fokus liegt auf der Gestaltung eines sozial verträglichen Essenspreises. Dieser muss so gewählt werden, dass eine breite Teilnahme ermöglicht wird und keine Zugangshürden entstehen. Gleichzeitig müssen die tatsächlichen Kosten einer qualitativ angemessenen Verpflegung berücksichtigt werden.

Daraus ergibt sich zwangsläufig eine Differenz zwischen dem Preis, den Eltern im Sinne eines sozial verträglichen und wettbewerbsfähigen Essenspreises tragen können und sollen, und den tatsächlichen Kosten der Leistung.

Diese Differenz ist kein Ausdruck eines ineffizienten Systems, sondern das Ergebnis einer bewussten Zielsetzung: eine breite Teilnahme an der Schulverpflegung zu ermöglichen und Zugangshürden zu vermeiden.

Ein wirtschaftlich vollständig kostendeckender Essenspreis würde in vielen Fällen zu einer Einschränkung der Teilnahme führen und damit den zentralen Zielen der Schulverpflegung – insbesondere Teilhabe und Chancengleichheit – entgegenstehen.

Die Differenz zwischen sozial verträglichem Elternanteil und tatsächlichen Kosten muss daher systematisch außerhalb des Essenspreises abgebildet werden. Sie ist durch die dafür vorgesehenen Ebenen – Träger, Land und geeignete Förderinstrumente – zu übernehmen und darf nicht im Essenspreis versteckt oder kompensiert werden.

Die Aufgabe des Systems besteht daher darin, diese Differenz strukturiert abzubilden und über geeignete Finanzierungsmechanismen zu schließen – nicht über den Essenspreis, sondern über die dafür vorgesehenen Ebenen von Träger und öffentlicher Hand.

Ergänzend ist zu berücksichtigen, dass die wirtschaftliche Tragfähigkeit der Essensproduktion in einem gewissen Umfang von Mindestmengen und stabilen Teilnehmerzahlen abhängig ist. Anbieter benötigen eine verlässliche Planungsgrundlage, um Produktion, Personal und Logistik wirtschaftlich organisieren zu können.

Das Modell sieht daher vor, dass zwischen den beteiligten Akteuren – insbesondere Träger und Anbieter – realistische Zielgrößen für die Teilnehmerzahl beziehungsweise die Auslastung vereinbart werden. Dazu gehören auch klar erklärte Mindestziele. Diese stellen kein starres System dar, sondern ein gemeinsames Verständnis, auf dessen Erreichung durch geeignete Rahmenbedingungen hingearbeitet wird.



Gemeinschaftsverpflegung  
für Kindertagesstätten und Schulen

# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 50 von 81

Sollte es aus strukturellen oder standortbedingten Gründen über einen längeren Zeitraum nicht möglich sein, diese Zielgrößen zu erreichen, müssen geeignete Mechanismen greifen, um die Versorgung dennoch aufrechtzuerhalten. In diesen Fällen kann eine temporäre oder anteilige Absicherung durch den Träger oder durch ergänzende Finanzierungsinstrumente erforderlich sein.

Ziel ist es, eine Balance zu schaffen zwischen Eigenverantwortung, realistischer Planung und ganzheitlicher Stabilität. Die Sicherstellung der Mindestversorgung darf dabei nicht allein vom kurzfristigen Nachfrageverhalten abhängig sein, sondern ist als Teil der öffentlichen Daseinsvorsorge zu verstehen.

Im Ergebnis entsteht ein Finanzierungssystem, das:

- Transparenz über Kosten und Leistungen schafft,
- soziale Teilhabe ermöglicht,
- wirtschaftliche Stabilität sichert,
- und gleichzeitig die Grundlage für Qualität und Weiterentwicklung bildet.

Damit wird Finanzierung nicht nur als Kostenfrage verstanden, sondern als zentrales Steuerungsinstrument für ein funktionierendes Gesamtsystem.



# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



## Organisationsmodell

Das Organisationsmodell des Konzepts „Schulverpflegung MV2027“ beschreibt die konkrete Ausgestaltung der Versorgung vor Ort und berücksichtigt dabei die unterschiedlichen Rahmenbedingungen der einzelnen Standorte. Die im Finanzierungsmodell definierten Rahmenbedingungen bilden dabei die Grundlage für die Ausgestaltung der organisatorischen Struktur, da sie unmittelbar beeinflussen, welche Versorgungsformen wirtschaftlich und praktisch umsetzbar sind.

Ziel ist es, eine Struktur zu schaffen, die sowohl wirtschaftlich tragfähig als auch organisatorisch umsetzbar ist und gleichzeitig den unterschiedlichen Voraussetzungen der Einrichtungen gerecht wird.

Ausgangspunkt für die Gestaltung des Organisationsmodells ist eine zentrale Erkenntnis aus der Praxis: Die wirtschaftliche und organisatorische Stabilität der Schulverpflegung hängt maßgeblich von der Teilnehmerzahl ab.

Mit steigender Teilnehmerzahl verbessern sich sowohl die Auslastung bestehender Strukturen als auch die Möglichkeiten zur effizienten Organisation und Qualitätssicherung. Gleichzeitig sinken die Kosten je Mahlzeit, da Fixkosten auf eine größere Anzahl von Teilnehmern verteilt werden können.

Vor diesem Hintergrund erfolgt eine Einteilung der Standorte in drei Größenklassen, die sich an der praktischen Umsetzbarkeit und den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen orientieren.

Diese Einteilung stellt keine starre Vorgabe dar, sondern dient als Orientierungsrahmen für die Wahl geeigneter Organisationsformen.

### Große Standorte (>100 Teilnehmer)

Standorte mit einer stabilen Teilnehmerzahl von über 100 Personen bieten in der Regel die Voraussetzungen für klassische Versorgungssysteme. Die vorhandenen Strukturen können wirtschaftlich betrieben werden, und organisatorische Abläufe lassen sich effizient gestalten.

Eine zentrale Erkenntnis ist hierbei, dass solche Teilnehmerzahlen in vielen Einrichtungen grundsätzlich erreichbar sind – vorausgesetzt, dass Angebot, Preisstruktur, Rahmenbedingungen und organisatorische Abläufe entsprechend ausgestaltet sind.

Im bestehenden System wird dieses Potenzial häufig nicht ausgeschöpft, da:

- räumliche Voraussetzungen unzureichend sind,
- organisatorische Abläufe nicht auf effiziente Nutzung ausgelegt sind,

- und Preisstrukturen die Teilnahme erschweren.

Das Organisationsmodell setzt genau an diesen Punkten an und schafft die Voraussetzungen dafür, dass vorhandenes Potenzial tatsächlich genutzt werden kann.

## Mittlere Standorte (50–100 Teilnehmer)

Mittlere Standorte bewegen sich in einem sensiblen Bereich zwischen stabiler Versorgung und wirtschaftlicher Herausforderung. Hier sind angepasste Organisationsformen erforderlich, um eine ausreichende Auslastung sicherzustellen.

Dies kann beispielsweise durch:

- optimierte Abläufe,
- zeitliche Steuerung der Ausgabe,
- oder die Bündelung von Strukturen mit anderen Standorten

erreicht werden.

Ziel ist es, auch in diesem Bereich eine stabile Versorgung zu ermöglichen, ohne unverhältnismäßige Kostenstrukturen entstehen zu lassen.

## Kleine Standorte (<50 Teilnehmer)

An kleinen Standorten stoßen klassische Versorgungssysteme häufig an wirtschaftliche Grenzen. Die vorhandenen Fixkosten lassen sich nicht ausreichend auf die Teilnehmerzahl verteilen, wodurch ein wirtschaftlicher Betrieb erschwert wird.

Das Organisationsmodell sieht daher alternative und flexible Lösungen vor, die sich an den jeweiligen Rahmenbedingungen orientieren. Dazu zählen unter anderem:

- reduzierte oder gebündelte Ausgabezeiten,
- standortübergreifende Versorgungskonzepte,
- vereinfachte organisatorische Strukturen,
- sowie hybride Modelle, die unterschiedliche Versorgungsformen kombinieren.

Ziel ist es, auch an kleinen Standorten eine Versorgung sicherzustellen, ohne die Wirtschaftlichkeit und Umsetzbarkeit des Systems zu gefährden.

## Zusammenfassender Kern

Das Organisationsmodell folgt damit einem differenzierten Ansatz: Es orientiert sich nicht an einer einheitlichen Lösung für alle Standorte, sondern an der jeweiligen Ausgangssituation.

Entscheidend ist dabei, dass die vorhandenen Rahmenbedingungen realistisch bewertet und in tragfähige Strukturen überführt werden.



# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 53 von 81

Gleichzeitig zeigt sich, dass ein großer Teil der heutigen Herausforderungen nicht aus der Größe der Standorte selbst resultiert, sondern aus strukturellen Defiziten im bestehenden System. Werden diese adressiert, können an vielen Standorten deutlich höhere Teilnahmequoten und damit stabilere Organisationsformen erreicht werden.

Die im Modell dargestellten Handlungsoptionen sind daher nicht theoretischer Natur, sondern in der Praxis umsetzbar und vielfach bereits erprobt. Ziel ist es, eine Organisationsstruktur zu schaffen, die flexibel auf unterschiedliche Gegebenheiten reagieren kann und gleichzeitig eine stabile Versorgung für alle Standorte ermöglicht.

Das Organisationsmodell ist eng mit dem Finanzierungsmodell verknüpft. Die gewählte Finanzierungsstruktur bestimmt maßgeblich, welche organisatorischen Lösungen vor Ort überhaupt wirtschaftlich darstellbar und dauerhaft stabil umgesetzt werden können.

## Zentrale Wechselwirkungen

Im Folgenden werden die wichtigsten Zusammenhänge dargestellt, die maßgeblich beeinflussen, welche organisatorischen Lösungen vor Ort möglich und sinnvoll sind.

### Zusammenhang 1: Preisgestaltung und Teilnahmeverhalten

Preis beeinflusst Teilnahme – Teilnahme stabilisiert das System. Die Höhe des Essenspreises entscheidet maßgeblich darüber, ob Schülerinnen und Schüler regelmäßig an der Schulverpflegung teilnehmen. Ist der Preis zu hoch oder nicht konkurrenzfähig zu Alternativangeboten, sinkt die Teilnahme.

Mit sinkender Teilnahme steigen gleichzeitig die Kosten pro Mahlzeit, da bestehende Strukturen schlechter ausgelastet sind. Dies kann zu weiteren Preissteigerungen oder zur Reduktion des Angebots führen.

**Essenspreise müssen bewusst sozial verträglich und wettbewerbsfähig gestaltet werden**, um eine ausreichende Teilnahme sicherzustellen. Organisation funktioniert nur dann stabil, wenn die Teilnahme hoch genug ist. Die Vorgabe des Kostenrahmens für die durch die Eltern zu tragenden Preise sollte daher im Rahmen der Schulkonferenz festgelegt werden Zusammen mit dem Träger und den Sozialverbänden. Die Festlegung des Kostenrahmens der erforderlich ist sollte im Rahmen eines ausschreibenden Prozesses oder einer Markterkundung in Zusammenwirken mit der DGE als finanzierungsrahmen festgelegt werden. Dabei muss es klare Dokumentationspflichten aber auch Leitplanken Seitens des Geldgebenden für die Finanzierung der Finanzierungslücke geben.

### Zusammenhang 2: Finanzierungsstruktur und Organisationsfreiheit



Gemeinschaftsverpflegung  
für Kindertagesstätten und Schulen

# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 54 von 81

Trennung der Kosten schafft organisatorische Handlungsspielräume. Werden Produktions-, Struktur- und Organisationskosten voneinander getrennt finanziert, entfallen viele der heutigen Zwänge, alle Leistungen über den Essenspreis abzubilden.

Dadurch können unterschiedliche Organisationsformen unabhängig von der reinen Essensproduktion entwickelt werden. Organisationsmodelle sollten nicht durch Finanzierungszwänge eingeschränkt werden. Die Trennung der Kosten ist Voraussetzung dafür, alternative und angepasste Versorgungsformen umzusetzen.

## Zusammenhang 3: Strukturkosten und Standortfähigkeit

Strukturfinanzierung entscheidet über die Versorgungbarkeit von Standorten. Insbesondere an kleinen Standorten sind die strukturellen Kosten (Personal, Räume, Organisation) der entscheidende Faktor für die Umsetzbarkeit eines Versorgungssystems.

Werden diese Kosten über den Essenspreis finanziert, entstehen unverhältnismäßig hohe Preise oder das Angebot wird unwirtschaftlich. Hier muss eine öffentliche Trägerschaft den erforderlichen Rahmen sichern. Da dies meistens auch strukturbedingt in kleinere Wirtschaftsräume fällt ist es hier entscheidend, dass es auf der Landesebene entsprechende Ausgleichszahlungen oder entsprechende Ausgleichsmechanismen geben muss.

**Strukturkosten müssen außerhalb des Essenspreises finanziert werden**, um eine flächendeckende Versorgung sicherzustellen. Erst dann sind alternative Organisationsmodelle für kleine Standorte realistisch.

## Zusammenhang 4: Risikoverteilung und Systemstabilität

Richtige Verteilung von Risiken schafft stabile Versorgungsstrukturen. Im bestehenden System tragen Anbieter häufig Risiken, die sie nicht beeinflussen können (Teilnehmerzahlen, schulische Abläufe, Rahmenbedingungen).

Dies führt zu vorsichtigen Kalkulationen, höheren Preisen und eingeschränkten Angeboten.

**Risiken müssen dort verortet werden, wo sie beeinflusst werden können.** Nur so entstehen stabile Organisationsstrukturen und langfristige Versorgungssicherheit.

## Abschluss

Die dargestellten Zusammenhänge machen deutlich, dass organisatorische Lösungen nicht unabhängig von den finanziellen und strukturellen Rahmenbedingungen betrachtet werden können. Viele der heutigen Herausforderungen der Schulverpflegung sind weniger organisatorischer Natur, sondern direkte Folge ungeeigneter Finanzierungs- und Verantwortungsstrukturen.



Gemeinschaftsverpflegung  
für Kindertagesstätten und Schulen

# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 55 von 81

Das Organisationsmodell ist daher als Ergebnis dieser Wechselwirkungen zu verstehen und setzt an genau diesen grundlegenden Zusammenhängen an.



Gemeinschaftsverpflegung  
für Kindertagesstätten und Schulen

# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



## Rolle der Beteiligten

Die Rollen der beteiligten Akteure im Modell „Schulverpflegung MV2027“ ergeben sich unmittelbar aus der vorangegangenen Analyse der Systemstruktur, den abgeleiteten Prinzipien sowie den definierten Finanzierungs- und Organisationsmodellen.

Während zuvor die Anforderungen, Herausforderungen und Wechselwirkungen im System beschrieben wurden, erfolgt an dieser Stelle die Zusammenführung dieser Erkenntnisse in eine klare und nachvollziehbare Zuordnung von Verantwortlichkeiten.

Ziel ist es, die Aufgaben der einzelnen Akteure so zu definieren, dass sie sowohl ihren tatsächlichen Einflussmöglichkeiten als auch den strukturellen Anforderungen des Gesamtsystems entsprechen. Die Rollenbeschreibung ist dabei weniger als neue Festlegung zu verstehen, sondern als Verdichtung der bereits dargestellten Zusammenhänge.

Im Mittelpunkt steht die Frage, wer im System für welchen Leistungsbestandteil verantwortlich ist und wie diese Verantwortung so verteilt werden kann, dass ein stabiles, funktionierendes und langfristig tragfähiges Gesamtsystem entsteht.

Die nachfolgende Übersicht fasst diese Rollenverteilung kompakt zusammen und bildet die Grundlage für eine klare und umsetzbare Systemstruktur.

Akteur	Rolle im Modell
Land	Rahmen, Finanzierung Strukturkosten
Träger	Organisation vor Ort
Schulen	Integration in Alltag
Caterer	Zubereitung & Logistik
Ausgabe	Schaffung und Organisation des Raumes vor Ort, Verteilung
Gesellschaft	Mitverantwortung



# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 57 von 81

## Erwartete Wirkung

Das Modell „Schulverpflegung MV2027“ verfolgt nicht das Ziel, bestehende Strukturen lediglich anzupassen, sondern darauf aufbauend ein funktionierendes, stabiles und gesellschaftlich tragfähiges Gesamtsystem zu entwickeln.

Die erwarteten Wirkungen ergeben sich dabei unmittelbar aus den zuvor definierten Zielsetzungen und Prinzipien. Während in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben wurde, welche strukturellen Herausforderungen bestehen und wie diese durch eine veränderte Finanzierungs-, Organisations- und Verantwortungsstruktur adressiert werden können, wird an dieser Stelle die daraus resultierende Wirkungsperspektive dargestellt.

Ziel ist es, die Auswirkungen der vorgenommenen Anpassungen nachvollziehbar zu machen und für die einzelnen Bereiche des Systems transparent darzustellen.

Dabei ist entscheidend: Die erwarteten Wirkungen sind kein isoliertes Ergebnis einzelner Maßnahmen, sondern entstehen aus dem Zusammenspiel der im Modell definierten Veränderungen. Insbesondere die klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten, die Trennung von Leistungsbestandteilen sowie die Anpassung der Finanzierungsstrukturen führen zu messbaren Veränderungen im Gesamtsystem.

Im Folgenden werden die erwarteten Wirkungen entlang der zentralen Akteurs- und Wirkungsbereiche des Systems dargestellt. Sie zeigen auf, welchen konkreten Beitrag das Modell zur Verbesserung von Teilhabe, Stabilität, Qualität und Wirtschaftlichkeit leisten kann und wie die zuvor formulierten Zielsetzungen in praktische Wirkung überführt werden.

### **Wirkung entsteht dort, wo Struktur, Verantwortung und Finanzierung im Gleichgewicht sind.**

Für Kinder und Jugendliche ergeben sich durch die Anpassungen im Modell der Schulverpflegung mehrere unmittelbar miteinander verbundene positive Wirkungen. Durch die bewusste Ausrichtung auf einen sozial verträglichen und konkurrenzfähigen Essenspreis wird die Teilnahme am Angebot deutlich erhöht, da finanzielle Zugangshürden reduziert werden und die Entscheidung für die Schulverpflegung zur selbstverständlichen Option im Alltag wird. Gleichzeitig trägt die verbesserte Ausgestaltung der Rahmenbedingungen – insbesondere durch geeignete Räumlichkeiten, funktionierende Abläufe und eine stärkere Integration in den Schulalltag – dazu bei, dass das Angebot nicht nur verfügbar, sondern auch tatsächlich attraktiv und nutzbar ist.

## Kinder und Jugendliche

Ein weiterer zentraler Faktor ist die inhaltliche Ausrichtung des Angebots. Durch die stärkere Berücksichtigung der Bedürfnisse und Präferenzen der Zielgruppe sowie die gleichzeitige Einbindung ernährungsphysiologischer Standards entsteht ein Angebot, das sowohl

akzeptiert wird als auch einen Beitrag zu einer ausgewogenen und gesunden Ernährung leistet. Dadurch wird nicht nur die tatsächliche Qualität der Versorgung verbessert, sondern auch die langfristige Entwicklung von Ernährungsgewohnheiten positiv beeinflusst.

In der Kombination dieser Faktoren führt das Modell dazu, dass Schulverpflegung als integraler Bestandteil des Schulalltags erlebt wird – unabhängig von finanziellen, sozialen oder strukturellen Rahmenbedingungen. Dies stärkt die Chancengleichheit, da alle Schülerinnen und Schüler gleichermaßen Zugang zu einer verlässlichen und qualitativ angemessenen Versorgung erhalten und damit eine wichtige Grundlage für Teilhabe, Leistungsfähigkeit und Entwicklung geschaffen wird.

Chancengleichheit entsteht dort, wo Zugang, Qualität und Nutzbarkeit gleichermaßen gewährleistet sind. Erwartetes Ergebnis

- höhere Teilnahme
- bessere Ernährung
- stärkere Chancengleichheit

## Eltern

Für Eltern ergeben sich durch die Anpassungen im Modell der Schulverpflegung vor allem Verbesserungen in der Planbarkeit, Transparenz und Akzeptanz des Angebots. Durch die klare Trennung von Produktions-, Struktur- und Organisationskosten wird der Essenspreis nachvollziehbar und fair gestaltet. Eltern erkennen, wofür sie tatsächlich bezahlen, und können Preisentwicklungen besser einordnen. Gleichzeitig führt die bewusste Ausrichtung auf einen sozial verträglichen und wettbewerbsfähigen Preisrahmen dazu, dass die Entscheidung für die Teilnahme nicht mehr von finanziellen Unsicherheiten oder Abwägungen gegenüber Alternativangeboten geprägt ist.

Eine zusätzliche Entlastung entsteht dadurch, dass strukturelle Kosten nicht mehr über den Essenspreis abgebildet werden. Leistungen wie Infrastruktur, Organisation oder Ausgabe werden systematisch aus der individuellen Finanzierung der Mahlzeit herausgelöst und auf die vorgesehenen Verantwortungsebenen verteilt. Dadurch reduziert sich der finanzielle Druck auf Familien, ohne dass gleichzeitig Qualität oder Verlässlichkeit des Angebots eingeschränkt werden müssen.

Gleichzeitig entsteht durch die transparente Ausgestaltung der Kostenstruktur eine höhere Identifikation mit dem System. Eltern nehmen bewusster wahr, Teil der Versorgung zu sein und einen eigenen Beitrag zu leisten. Dieser Beitrag bleibt jedoch in einem Rahmen, der als fair und tragfähig empfunden wird und nicht zu Ausgrenzung oder Überforderung führt.

In der Gesamtsicht führt das Modell zu einer deutlich höheren Akzeptanz und Zufriedenheit. Diese entsteht aus dem Zusammenspiel von transparenter Preisgestaltung, tatsächlicher Nutzung durch die Kinder sowie verlässlichen Rahmenbedingungen im Alltag. Schulverpflegung wird damit nicht mehr als unsicherer oder unklarer Kostenfaktor wahrgenommen, sondern als nachvollziehbarer, gemeinschaftlich getragener Bestandteil des Schulalltags. Erwartetes Ergebnis

- planbare und faire Preise
- Entlastung von strukturellen Kosten
- höhere Akzeptanz
- höhere Zufriedenheit

Transparenz schafft hier nicht nur Verständnis, sondern auch das Gefühl, Teil eines fairen und tragfähigen Systems zu sein.

## Schulen

Für Schulen ergeben sich durch die Umsetzung des Modells vor allem Verbesserungen in der Verlässlichkeit, der organisatorischen Stabilität und der Integration der Schulverpflegung in den Schulalltag. Durch die klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten sowie die Entkopplung von strukturellen und organisatorischen Aufgaben entstehen stabile Rahmenbedingungen, die einen reibungslosen Ablauf der Versorgung ermöglichen und den organisatorischen Aufwand für die Schulen deutlich reduzieren.

Gleichzeitig wird Schulverpflegung wieder stärker zu einem integralen Bestandteil des schulischen Alltags. Sie findet nicht mehr isoliert oder unter schwierigen Rahmenbedingungen statt, sondern wird in die bestehenden Strukturen sinnvoll eingebunden. Dies gilt unabhängig von der konkreten Ausgestaltung – ob in Form gemeinsamer Essenssituationen oder flexibler Pausenmodelle. Entscheidend ist, dass die Verpflegung als fester Bestandteil des Tagesablaufs wahrgenommen wird und den Schülerinnen und Schülern Raum für Erholung, soziale Interaktion und Versorgung bietet.

Darüber hinaus ergibt sich eine direkte Wechselwirkung zur pädagogischen Zielsetzung der Schule. Eine verlässliche und ausgewogene Ernährung trägt dazu bei, Konzentration, Leistungsfähigkeit und allgemeine Stabilität im Schulalltag zu verbessern. Dies wirkt sich positiv auf Lernprozesse und Unterrichtssituationen aus und schafft bessere Voraussetzungen dafür, dass pädagogische Arbeit wirksam stattfinden kann.

In der Gesamtsicht führt das Modell dazu, dass Schulverpflegung nicht mehr als organisatorische Herausforderung, sondern als unterstützender Bestandteil des Schulbetriebs erlebt wird. Schulverpflegung wird wieder als integraler Bestandteil des



# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 60 von 81

Schulalltags wahrgenommen und wirkt unterstützend auf Organisation und pädagogische Arbeit. Schulen gewinnen dadurch an Stabilität und Qualität im Alltag und können die Versorgung als positiven Bestandteil ihres Profils und ihrer Bildungsarbeit wahrnehmen.

Erwartetes Ergebnis

- verlässliche Versorgung
- organisatorische Stabilität
- bessere Integration in den Alltag

## Träger

Für Schulträger und Kommunen ergeben sich durch die Umsetzung des Modells sowohl unmittelbare Herausforderungen als auch langfristige strukturelle Vorteile. Zunächst ist zu berücksichtigen, dass die klare Zuordnung der Verantwortung für Organisation und Ausgabestrukturen in einzelnen Fällen zu einer zusätzlichen finanziellen Belastung führen kann. Diese ist jedoch nicht isoliert zu betrachten, sondern Teil einer systematischen Neuordnung der Aufgabenverteilung.

Entscheidend ist, dass das Modell den Trägern bewusst Gestaltungsspielräume eröffnet. Die konkrete Ausgestaltung der Ausgabestrukturen kann flexibel an die jeweiligen Rahmenbedingungen vor Ort angepasst werden – sei es durch eigene personelle Lösungen, durch die Beauftragung externer Dienstleister oder durch kombinierte Modelle unter Einbeziehung unterstützender Strukturen. Ergänzend kommt dem Land eine zentrale Rolle zu, insbesondere bei der Unterstützung strukturell schwächerer Regionen. Fördermodelle und gezielte Ausgleichsmechanismen sind notwendig, um sicherzustellen, dass die Aufgaben für alle Träger wirtschaftlich tragfähig bleiben.

Langfristig ergeben sich aus dieser Neustrukturierung jedoch deutliche positive Effekte. Durch die klare Trennung der Kostenbestandteile entstehen transparente und vergleichbare Rahmenbedingungen, die sowohl bei der Organisation als auch bei Ausschreibungen zu einer besseren Steuerbarkeit führen. Gleichzeitig wird es möglich, stärker auf Qualität und tatsächliche Nachfrage zu reagieren. Durch die Einbindung von Rückmeldungen der Schülerinnen und Schüler kann ein echter Qualitätswettbewerb zwischen Anbietern entstehen, bei dem nicht allein der Preis, sondern die wirkliche Leistungsfähigkeit im Mittelpunkt steht.

In der Gesamtsicht führt das Modell zu einer Stabilisierung und Aufwertung der schulischen Infrastruktur aus Sicht der Träger. Eine verlässliche Schulpflegung wird zu einem positiven Standortfaktor und stärkt die Akzeptanz des Schulsystems insgesamt. Schulträger gewinnen dadurch nicht nur an organisatorischer Klarheit, sondern auch an Gestaltungsmöglichkeiten und Einfluss auf die Qualität der Versorgung vor Ort.

Gestaltungsspielraum in der Umsetzung bei gleichzeitiger klarer Verantwortungszuordnung ist die Grundlage für tragfähige Lösungen auf Trägerebene. Erwartete Ergebnisse sind

- stabilere Teilnahmequoten und damit bessere Planbarkeit der Versorgung
- höhere Auslastung bestehender Infrastruktur
- transparente und besser vergleichbare Kostenstrukturen
- geringere Konflikte durch klare Verantwortungszuordnung
- verbesserte Steuerbarkeit bei Ausschreibungen und Anbieterwahl
- stärkere Berücksichtigung von Qualitätskriterien bei der Versorgung
- höhere Akzeptanz der Schulverpflegung in der Bevölkerung
- Aufwertung des Schulstandorts durch verlässliche Rahmenbedingungen

## Anbieter

Für Anbieter und Caterer ergeben sich durch das Modell der Schulverpflegung vor allem Verbesserungen in der Planbarkeit, der Risikostruktur und in der inhaltlichen Ausrichtung ihrer Leistung. Durch die klare Trennung von Produktions-, Struktur- und Organisationskosten werden insbesondere die Risiken reduziert, die bislang außerhalb des unmittelbaren Einflussbereichs der Anbieter liegen. Schwankungen in der Teilnehmerzahl, organisatorische Rahmenbedingungen vor Ort oder infrastrukturelle Unterschiede werden nicht mehr indirekt über den Essenspreis kompensiert, sondern systematisch auf die dafür vorgesehenen Verantwortungsebenen verteilt.

Gleichzeitig verbleiben die klassischen unternehmerischen Risiken weiterhin beim Anbieter. Dazu gehören insbesondere Entwicklungen bei Energie- und Lebensmittelkosten, die Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter sowie logistische Herausforderungen. Diese Risiken sind jedoch Bestandteil des eigentlichen Geschäftsfeldes und können durch geeignete betriebliche Maßnahmen gesteuert werden.

Durch diese Fokussierung auf beeinflussbare Faktoren entsteht für Anbieter die Möglichkeit, sich stärker auf ihre Kernaufgaben zu konzentrieren. Dazu gehört die Qualität der Speisen, die Einhaltung ernährungsphysiologischer Standards sowie die Weiterentwicklung von Angeboten, die sowohl den Anforderungen an gesunde Ernährung als auch den Erwartungen der Zielgruppe entsprechen. Darüber hinaus eröffnen sich Spielräume für zusätzliche Aufgaben, etwa im Bereich von Dokumentation, Qualitätssicherung oder der Mitwirkung an systematischen Rückkopplungsprozessen.

Ein weiterer stabilisierender Faktor kann in der Definition klarer Rahmenparameter liegen, etwa in Form von Zielgrößen für Teilnahmequoten oder Mindestauslastungen. Diese stellen kein starres System dar, sondern ein gemeinsames Verständnis zwischen Träger und Anbieter, auf das beide Seiten hinarbeiten. In Verbindung mit einer stärkeren Einbindung

der Nutzerperspektive – insbesondere durch Rückmeldungen der Schülerinnen und Schüler – entsteht dadurch ein Umfeld, in dem Qualität und Akzeptanz zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor werden.

In der Gesamtsicht führt das Modell dazu, dass Anbieter unter stabileren und planbareren Bedingungen arbeiten können und sich stärker auf die tatsächliche Leistung konzentrieren. Schulverpflegung entwickelt sich dabei von einem risikobehafteten, schwer kalkulierbaren Angebot hin zu einem verlässlichen und qualitativ orientierten Bestandteil eines funktionierenden Gesamtsystems. Erwartetes Ergebnis

- höhere Planbarkeit durch stabilere Teilnehmerzahlen
- Reduktion nicht beeinflussbarer wirtschaftlicher Risiken
- klarere Kalkulationsgrundlagen für Angebote und Ausschreibungen
- stärkere Fokussierung auf Qualität und Leistung
- bessere Vergleichbarkeit im Wettbewerb zwischen Anbietern
- stabilere Marktbedingungen und geringere Standortabbrüche
- höhere Beteiligung an Qualitätssicherung und Dokumentation
- langfristig gesicherte wirtschaftliche Tragfähigkeit der Versorgung

## Politik

Für Politik und Land ergeben sich aus der Umsetzung des Modells sowohl eine klare Verantwortungszuschreibung als auch erweiterte Steuerungsmöglichkeiten innerhalb des Systems der Schulverpflegung. Die zentrale Wirkung besteht darin, dass politische Zielsetzungen nicht isoliert als Leitlinien formuliert bleiben, sondern in konkrete, umsetzbare Strukturen überführt werden.

Das Modell macht deutlich, dass die Definition von Qualitäts- und Teilhabezielen allein nicht ausreicht. Werden entsprechende Anforderungen etwa im Bereich gesunder Ernährung, Qualität oder Zugänglichkeit formuliert, muss gleichzeitig sichergestellt werden, dass die strukturellen und finanziellen Voraussetzungen für deren Umsetzung geschaffen werden. Andernfalls entsteht eine Lücke zwischen Anspruch und Realität, die zu Instabilität im System führt.

Durch die klare Zuordnung der Finanzierungs- und Strukturverantwortung übernimmt das Land eine aktive Rolle bei der Sicherstellung dieser Voraussetzungen. Dies umfasst insbesondere die Unterstützung strukturell schwächerer Regionen sowie die Entwicklung geeigneter Fördermodelle, um gleichwertige Rahmenbedingungen zu gewährleisten. Kommunen und Träger werden dadurch nicht allein gelassen, sondern in die Lage versetzt, ihre Aufgaben tatsächlich wahrzunehmen.



Gemeinschaftsverpflegung  
für Kindertagesstätten und Schulen

# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 63 von 81

Gleichzeitig eröffnet das Modell der Politik neue Möglichkeiten der Steuerung und Bewertung. Durch transparente Kostenstrukturen, klar definierte Verantwortlichkeiten und systematische Rückkopplungsmechanismen wird es erstmals möglich, die tatsächliche Wirkung der Schulverpflegung auf Teilnahme, Qualität und Akzeptanz messbar zu erfassen und gezielt weiterzuentwickeln.

Darüber hinaus entsteht ein langfristiger wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Effekt. Eine verlässliche, qualitativ angemessene Schulverpflegung trägt zur Entwicklung gesunder, leistungsfähiger und sozial integrierter junger Menschen bei und schafft damit eine wichtige Grundlage für zukünftige Bildungs- und Fachkräftepotenziale.

In der Gesamtsicht ermöglicht das Modell der Politik, ihre Rolle neu zu definieren: nicht nur als Setzer von Leitlinien, sondern als aktiver Gestalter von Rahmenbedingungen, innerhalb derer diese Leitlinien tatsächlich wirksam werden können. Unterstützt durch unabhängige fachliche Institutionen können dabei Qualität, Entwicklung und Steuerung in einem ausgewogenen und verantwortungsvollen Rahmen weiterentwickelt werden. Erwartetes Ergebnis

- höhere und stabilere Teilnahmequoten im Gesamtsystem
- bessere Vergleichbarkeit und Transparenz von Kosten und Leistungen
- messbare Qualitätsentwicklung in der Schulverpflegung
- Reduktion systembedingter Versorgungslücken (insbesondere in ländlichen Regionen)
- höhere Wirksamkeit politischer Maßnahmen durch verbesserte Umsetzbarkeit
- stärkere Steuerungsfähigkeit durch klare Daten- und Rückkopplungsstrukturen
- langfristige positive Effekte auf Bildungsleistung und Gesundheitsentwicklung
- Beitrag zur Sicherung regionaler wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Stabilität

Im Kontext der politischen Bewertung der Schulverpflegung wird häufig zwischen zwei Extremen diskutiert: einer vollständigen Kostenübernahme durch die öffentliche Hand oder einer weitgehenden Finanzierung über individuelle Beiträge. Beide Ansätze greifen aus Sicht dieses Modells zu kurz.

Ein vollständig kostenfreies System kann kurzfristig Zugangshürden senken, birgt jedoch langfristig das Risiko, dass die Wahrnehmung für den Wert der Leistung abnimmt und Steuerungseffekte verloren gehen. Gleichzeitig führt eine vollständige Entkopplung der Nutzung von der eigenen Beteiligung dazu, dass Systeme stärker beansprucht werden, ohne dass eine bewusste Entscheidung oder Mitverantwortung der Beteiligten stattfindet.

Auf der anderen Seite ist eine überwiegende Finanzierung über individuelle Beiträge – insbesondere im schulischen Kontext – weder sozial ausgewogen noch geeignet, eine stabile und breite Teilnahme sicherzustellen.

Das vorliegende Modell verfolgt daher bewusst einen differenzierten Ansatz. Es kombiniert einen klar definierten, sozial verträglichen Eigenanteil mit einer strukturierten öffentlichen Finanzierung der Rahmenbedingungen. Dadurch entsteht ein System, das sowohl Teilhabe ermöglicht als auch Eigenverantwortung erhält.

Ein solches Modell ist nicht nur gesellschaftlich ausgewogener, sondern auch wirtschaftlich tragfähiger. Es ermöglicht eine gezielte Steuerung der eingesetzten Mittel, ohne die öffentlichen Haushalte überproportional zu belasten, und schafft gleichzeitig Anreize für eine bewusste und nachhaltige Nutzung.

Darüber hinaus trägt die klare Zuordnung von Verantwortung dazu bei, bestehende Zielkonflikte systematisch aufzulösen. Anforderungen an Qualität, Teilhabe und Wirtschaftlichkeit können nicht nur formuliert, sondern tatsächlich umgesetzt werden.

In der Gesamtsicht stellt das Modell damit einen ausgewogenen und differenzierten Ansatz dar, der den Anforderungen der beteiligten Akteure gerecht wird und insbesondere auf politischer Ebene die Grundlage dafür schafft, bestehende Herausforderungen nicht isoliert, sondern im Zusammenhang und nachhaltig zu lösen.

## Resümee

Die dargestellten Wirkungen machen deutlich, dass das Modell „Schulverpflegung MV2027“ nicht einzelne Probleme isoliert adressiert, sondern die grundlegenden Zusammenhänge des Systems neu ordnet.

Durch die konsequente Trennung von Leistungsbestandteilen, die klare Zuordnung von Verantwortung sowie die Anpassung der Finanzierungsstrukturen entsteht ein Gesamtsystem, in dem die Interessen der beteiligten Akteure nicht mehr im Widerspruch zueinanderstehen, sondern sich gegenseitig unterstützen. Die Effekte – von steigender Teilnahme über verbesserte Qualität bis hin zu höherer Stabilität und Akzeptanz – sind dabei nicht als Einzelwirkungen zu verstehen, sondern als Ergebnis dieses ganzheitlichen Zusammenspiels.

Besonders deutlich wird, dass viele der heute sichtbaren Herausforderungen nicht auf einzelne Fehlentwicklungen zurückzuführen sind, sondern aus strukturellen Unklarheiten resultieren. Werden diese aufgelöst, entstehen gleichzeitig Verbesserungen in mehreren Bereichen: wirtschaftlich, organisatorisch, sozial und pädagogisch.



Gemeinschaftsverpflegung  
für Kindertagesstätten und Schulen

# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 65 von 81

Das Modell zeigt damit, dass Schulverpflegung nicht nur als Versorgungsleistung betrachtet werden darf, sondern als zentraler Bestandteil eines funktionierenden Bildungs- und Gesellschaftssystems. Es schafft die Voraussetzungen dafür, dass Teilhabe ermöglicht, Qualität gesichert und Verantwortung sinnvoll verteilt werden kann.

In der Gesamtsicht wird deutlich, dass ein ausgewogenes Zusammenspiel von Finanzierung, Organisation und Verantwortung die Grundlage für ein stabiles und zukunftsfähiges System bildet. Genau in dieser Verbindung liegt die eigentliche Wirkung des Modells: nicht in einzelnen Maßnahmen, sondern in der Fähigkeit, bestehende Zielkonflikte systematisch zu lösen und nachhaltige Strukturen zu schaffen.

## Umsetzung

Die Umsetzung des Modells „Schulverpflegung MV2027“ erfordert keinen langjährigen Erprobungsprozess, sondern in erster Linie eine klare und entschlossene Ausrichtung der bestehenden Strukturen. Hier sollten bestehende Beispiele<sup>2</sup> zur Orientierung genutzt werden, die ggf. in den lokalen Kontext der Anforderungen integriert werden müssen.

Die vorliegenden Erkenntnisse und Prinzipien bauen nicht auf theoretischen Annahmen auf, sondern auf bereits bekannten und in anderen Regionen erfolgreich umgesetzten Ansätzen. Die notwendigen Handlungsoptionen sind vorhanden und in der Praxis erprobt. Ziel muss es daher sein, diese systematisch zu übertragen und an die jeweiligen lokalen Rahmenbedingungen anzupassen.

Ein zentrales Element der Umsetzung ist die zügige Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses über Ausgangslage, Zielsetzung und grundlegende Prinzipien. Auf dieser Basis kann innerhalb kurzer Zeit eine klare Struktur für die Organisation und Finanzierung der Schulverpflegung definiert werden.

Anstelle langfristiger Pilotphasen, deren Ausgang ungewiss ist, wird ein phasenweises, aber entschlossenes Vorgehen empfohlen:

- kurzfristige Herstellung eines Konsenses über Zielsetzung und Grundprinzipien
- zeitnahe Festlegung der relevanten Rahmenbedingungen auf Landes- und Trägerebene
- Definition klarer Verantwortlichkeiten und Finanzierungsstrukturen
- Umsetzung konkreter Organisationsmodelle vor Ort unter Berücksichtigung der jeweiligen Standortbedingungen

Dabei kann eine gestufte Umsetzung sinnvoll sein, bei der unterschiedliche Regionen oder Standorte einbezogen werden, um Erfahrungen zu sammeln und Anpassungen vorzunehmen. Diese dienen jedoch nicht der grundsätzlichen Erprobung des Modells, sondern der praktischen Feinjustierung innerhalb eines festgelegten Rahmens.

Wesentlich ist dabei, dass Umsetzung nicht als offener Suchprozess verstanden wird, sondern als strukturierte Überführung eines bereits definierten Modells in die Praxis.

Zur Begleitung dieses Prozesses sollten klare Messgrößen definiert werden, die die Wirkung der Umsetzung sichtbar machen und als Grundlage für eine kontinuierliche Steuerung dienen. Hierzu zählen insbesondere:

---

<sup>2</sup> Ein praxisnahes Referenzmodell stellt die Freie und Hansestadt Hamburg dar



# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 67 von 81

- Entwicklung der Teilnahmequoten
- Stabilität der Versorgung an den einzelnen Standorten
- Kostenentwicklung in den verschiedenen Leistungsbereichen
- Zufriedenheit der Beteiligten (Schülerinnen und Schüler, Eltern, Schulen, Träger)

Die Umsetzung des Modells erfordert damit weniger neue Erkenntnisse als vielmehr die Bereitschaft, bestehende Erkenntnisse in konkrete Strukturen zu übersetzen. Entscheidend ist die Geschwindigkeit und Klarheit, mit der dies geschieht.

Ziel muss es sein, innerhalb eines überschaubaren Zeitrahmens tragfähige Strukturen zu etablieren, die im nächsten Schritt weiterentwickelt und angepasst werden können. Schulverpflegung ist kein Bereich, der langfristige experimentelle Ansätze benötigt, sondern ein Handlungsfeld, in dem zügiges und konsequentes Vorgehen unmittelbar positive Wirkungen entfalten kann.

Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass ein solches Vorgehen für alle Akteure zunächst eine erhöhte Dynamik und Entscheidungsbereitschaft erfordern kann. Die notwendige Geschwindigkeit in der Umsetzung mag auf den ersten Blick ungewohnt erscheinen.

Vor dem Hintergrund der bestehenden Situation ist sie jedoch erforderlich. Strukturelle Herausforderungen, die sich über Jahre entwickelt haben, können nicht durch schrittweise Einzelmaßnahmen aufgelöst werden, sondern erfordern eine gezielte und zügige Neuordnung.

Ziel ist es, bestehende Defizite nicht weiter zu verwalten, sondern aktiv und konsequent aufzuarbeiten. Die erforderlichen Grundlagen, Erfahrungen und Vergleichswerte liegen bereits vor. Entscheidend ist es, diese systematisch zu nutzen und in konkrete, tragfähige Strukturen zu überführen.

Ein entschlossenes Vorgehen ist dabei kein Selbstzweck, sondern Voraussetzung, dass die positiven Wirkungen des Modells zeitnah bei allen Akteuren und insbesondere im Schulalltag wirksam werden können.

## Messbarkeit

Ein wesentlicher Bestandteil der Umsetzung ist darüber hinaus die frühzeitige Etablierung klar definierter Mess- und Bewertungssysteme. Das Modell der Schulverpflegung darf nicht ausschließlich als zu steuerndes System oder als sich vollständig selbst organisierendes System verstanden werden, sondern muss von Beginn an auch als überprüfbares und regelbares System ausgestaltet sein.

Hierzu sind geeignete Indikatoren festzulegen, die die tatsächliche Wirkung der Maßnahmen abbilden. Dazu zählen insbesondere:



Gemeinschaftsverpflegung  
für Kindertagesstätten und Schulen

# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 68 von 81

- Entwicklung der Teilnahmequoten,
- Anteil der Schülerinnen und Schüler, die unabhängig von sozialer Unterstützung am Angebot teilnehmen,
- qualitative Bewertung der Ernährungskonzepte,
- sowie die Stabilität und Verlässlichkeit der Versorgung.

Diese Kennzahlen bilden die Grundlage für eine systematische Bewertung der Schulverpflegung und ermöglichen eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Systems.

In diesem Zusammenhang kommt unabhängigen fachlichen Institutionen eine wichtige Rolle zu. Organisationen wie die Deutsche Gesellschaft für Ernährung (DGE) können dabei über eine rein empfehlende Funktion hinausgehen und stärker in die Bewertung und Einordnung der Umsetzung einbezogen werden. Ziel ist es, neben der fachlichen Orientierung auch eine nachvollziehbare und objektive Grundlage für die Beurteilung von Qualität und Entwicklung zu schaffen.

Damit wird Schulverpflegung nicht nur gesteuert, sondern auch messbar gemacht. Die Kombination aus klaren Zielgrößen, kontinuierlicher Bewertung und strukturierter Rückkopplung ermöglicht es, das System gezielt weiterzuentwickeln und politische sowie organisatorische Entscheidungen auf eine belastbare Grundlage zu stellen.

## Finanzierung

Die öffentliche Übernahme der infrastrukturellen Kosten der Schulverpflegung stellt keine zusätzliche Belastung dar, sondern eine gezielte Investition in ein stabil funktionierendes Versorgungssystem mit messbaren finanziellen Rückflüssen.

Das bestehende System finanziert strukturelle Defizite über steigende Essenspreise und führt damit zu sinkender Teilnahme, steigenden Einzelkosten und zunehmender Instabilität. Das vorgeschlagene Modell kehrt diese Logik um: Es stabilisiert die Struktur und erzeugt dadurch unmittelbare und mittelbare wirtschaftliche Effekte.

## Systemgrößen

Die Finanzierung der Schulverpflegung basiert nicht auf Einzelannahmen, sondern auf klar definierbaren Systemparametern. Zentrale Ausgangswerte für Mecklenburg-Vorpommern:

Parameter	Wert
<b>Schülerzahl</b>	164.686 <sup>3</sup>
<b>Schulen</b>	562
<b>Istwert Teilnehmerquote</b>	17 %
<b>Zielwert Teilnahmequote</b>	75 %
<b>Istwert Teilnehmer pro Tag</b>	$164.686 \times 17 \% \approx 28.676$
<b>Zielwert Teilnehmer pro Tag</b>	$164.686 \times 75 \% \approx 123.500$
<b>Steigerung</b>	$75 \% / 17 \% \approx 4,4$
<b>Infrastrukturbetrieb je Tag</b>	4,5h
<b>Kostenbedarf<sup>4</sup> je h</b>	39,72 €
<b>Finanzierungsbedarf je Jahr</b>	22.6 Mio €

Abbildung 13 - Parameter und Eckdaten der Finanzierung

<sup>3</sup> <https://www.regierung-mv.de/Landesregierung/bm/Ministerium/Statistik/>

<sup>4</sup> Der Kostenbedarf je Stunde (39,72 €) bildet die Personalkosten sowie die erforderlichen Infrastrukturkosten (u. a. Geräte, Ausstattung und Verbrauchsmaterialien) ab und basiert auf belastbaren Erfahrungswerten aus der betrieblichen Praxis



Gemeinschaftsverpflegung  
für Kindertagesstätten und Schulen

# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 70 von 81

Die in Tabelle dargestellten Systemgrößen machen deutlich, dass zwischen der aktuellen Situation und dem angestrebten Zielsystem ein erheblicher Unterschied in der Systemauslastung besteht. Während die derzeitige Teilnahmequote in vielen Einrichtungen realistisch nur bei etwa 10 bis 20 % liegt, wird im Modell ein politisch definierter Zielwert von 75 % zugrunde gelegt.

Dieser Unterschied hat unmittelbare Auswirkungen auf die wirtschaftliche Struktur der Schulverpflegung. In der aktuellen Situation führt die geringe Teilnahme zu einer deutlichen Unterauslastung der vorhandenen Produktions- und Versorgungsstrukturen. Fixkostenanteile – etwa für Personal, Infrastruktur, Organisation und Logistik – müssen auf eine vergleichsweise geringe Anzahl von Mahlzeiten verteilt werden. Dies führt zwangsläufig zu hohen Kosten je Portion und belastet sowohl die Preisstruktur als auch die wirtschaftliche Stabilität der Anbieter.

Im Zielsystem verändert sich diese Situation grundlegend. Durch eine stabile Teilnahmequote von 75 % wird eine verlässliche Grundauslastung der bestehenden Infrastruktur erreicht. Die vorhandenen Kapazitäten in Produktion und Logistik werden deutlich effizienter genutzt, wodurch sich die fixen Kosten auf eine wesentlich größere Anzahl von Mahlzeiten verteilen.

Der daraus entstehende Effekt ist ein klassischer Skalierungs- bzw. Auslastungseffekt: Mit steigender Teilnehmerzahl sinken die durchschnittlichen Kosten pro Mahlzeit, ohne dass die Leistung inhaltlich reduziert werden muss. Gleichzeitig verbessert sich die wirtschaftliche Situation der Anbieter, da bestehende Strukturen besser ausgelastet und planbarer betrieben werden können.

Diese Wechselwirkung zwischen Teilnehmerzahl, Auslastung und Kosten bildet einen zentralen Mechanismus des Gesamtsystems und ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass im weiteren Verlauf eine tragfähige und belastbare Finanzierungsstruktur entwickelt werden kann.

## Skaleneffekte

Die dargestellten Skaleneffekte haben nicht nur theoretische Bedeutung, sondern lassen sich unmittelbar in einer konkreten Preiswirkung abbilden. Auf Basis unserer Modellrechnung zeigt sich, dass bei einer stabilen Teilnahmequote von 75 % und der daraus resultierenden Auslastung der vorhandenen Produktionskapazitäten ein Abgabepreis von rund **4,25 € pro Mahlzeit** realistisch erreichbar ist, bei steigender Qualität der Mahlzeiten.

Dieser Wert ergibt sich nicht aus einer staatlichen Subventionierung des Essens, sondern ausschließlich aus der verbesserten Auslastung bestehender Strukturen. Produktions-,



Gemeinschaftsverpflegung  
für Kindertagesstätten und Schulen

# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Logistik- und Organisationskosten, die heute aufgrund geringer Teilnehmerzahlen auf eine kleine Anzahl von Mahlzeiten verteilt werden müssen, können im Zielsystem deutlich effizienter eingesetzt werden.

Im Vergleich zur aktuellen Situation – mit einem mittleren realen Preisniveau von etwa **5,30 € bis 5,50 € pro Mahlzeit** – bedeutet dies eine Kostenreduktion von fast **25 %** allein durch ganzheitliche Effekte.

Der entscheidende Punkt ist dabei, dass diese Preissenkung ausschließlich innerhalb der Produktions- und Lieferstruktur der Caterer erfolgt und **keinen staatlichen Eingriff auf die Preisbildung der Mahlzeit selbst** erfordert.

Stattdessen entsteht der Effekt aus einer verbesserten Auslastung der vorhandenen Infrastruktur – ein klassischer Skalierungseffekt, wie er in nahezu allen industriellen und dienstleistungsorientierten Systemen zu beobachten ist.

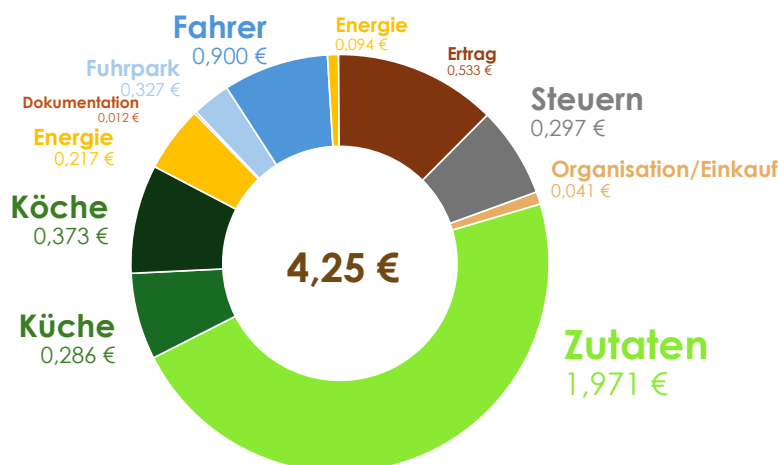


Abbildung 14 - Kostenstruktur von Mahlzeiten dank regionaler Skaleneffekte

Gleichzeitig führt die stabilere Nachfragesituation zu einer deutlichen Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die Anbieter. Eine höhere und planbare Auslastung ermöglicht es den Unternehmen, ihre bestehenden Kapazitäten effizienter zu nutzen, Fixkosten zu decken und in Personal und Qualität zu investieren.

Damit wird bereits auf dieser ersten Ebene deutlich, dass sich ein erheblicher Teil der Kostenproblematik im bestehenden System bereits ohne zusätzliche finanzielle Mittel, sondern durch eine Anpassung der Systemstruktur lösen lässt.

Auf Basis der dargestellten Skalierungseffekte und des daraus resultierenden Zielpreises von rund 4,25 € pro Mahlzeit zeigt sich, dass ein erheblicher Teil der bestehenden Kostenproblematik bereits innerhalb der Produktions- und Versorgungsstruktur gelöst werden kann.

Darauf aufbauend lassen sich weitere ganzheitliche Effekte identifizieren, die sowohl die Finanzierung des Gesamtsystems unterstützen als auch zusätzliche wirtschaftliche und organisatorische Vorteile erzeugen.

## Reduktion der Teilnahmekosten durch Systemstart („Cranking-Effekt“)

Die Übernahme der infrastrukturellen Kosten der Schulverpflegung durch die öffentliche Hand führt nicht nur zu einer direkten Entlastung der Eltern, sondern setzt einen sich selbst verstärkenden Systemeffekt in Gang.

Durch die Entkopplung von Essenspreis und Ausgabestruktur wird die Teilnahme am Mittagessen deutlich attraktiver. In Verbindung mit der bereits dargestellten Skalierung in der Produktionsstruktur entsteht ein sogenannter „Cranking-Effekt“ durch

- steigende Teilnahmequote
- bessere Auslastung der bestehenden Kapazitäten
- sinkende Stückkosten je Mahlzeit

Auf dieser Grundlage ist ein Abgabepreis von etwa 4,25 € pro Mahlzeit unter den gegebenen Kostenstrukturen realistisch erreichbar – ohne zusätzlichen staatlichen Zuschuss auf das Essen selbst.

Damit wird deutlich, dass ein wesentlicher Teil der Kostenreduktion ganzheitlich entsteht und nicht aus direkten Transfers. Ausgangspunkt der Finanzierungsüberlegung

## Bedeutung von Qualitätsmanagement und Systemverantwortung

Mit steigender Systemintegration gewinnt die Qualitätssicherung eine zentrale Bedeutung. Die Einbindung der öffentlichen Hand schafft die Voraussetzung für

- verbindliche Qualitätsstandards (z. B. DGE-orientiert)
- transparente Leistungsverantwortung der Caterer
- regelmäßige Auditierung durch Träger und Land
- aktive Rolle der Schulkonferenz als Kontroll- und Feedbackinstanz

Dadurch wird sichergestellt, dass die wirtschaftlichen Effekte der Skalierung nicht zu Lasten der Qualität gehen, sondern im Gegenteil eine kontrollierte und nachhaltige Qualitätsentwicklung ermöglichen.

## Wiederherstellung der Marktattraktivität

Auf Basis der aktuellen Modellrechnung ergeben sich folgende Eckwerte: Ein Abgabepreis von rund 4,25 € führt zu einer signifikanten Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Schulverpflegung gegenüber alternativen Versorgungsformen.



# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 73 von 81

Der Effekt ist zweifach

- **für Eltern:** finanzielle Erreichbarkeit steigt deutlich
- **für das System:** Teilnahme wird zur Regel statt zur Ausnahme (setzt Qualität voraus)

Damit wird die Schulverpflegung wieder zu einem selbstverständlichen Bestandteil des Schulalltags und verliert den Charakter eines optionalen Zusatzangebots.

## Vereinfachung und Effizienzsteigerung im BuT-System

Das bestehende System des Bildungs- und Teilhabepakets ist durch einen hohen administrativen Aufwand geprägt:

- Einzelfallprüfung
- kontinuierliche Anspruchskontrolle
- kleinteilige Abrechnung

Durch die Reduktion der Essenspreise und die Stabilisierung der Versorgungsstruktur entstehen zwei Effekte die Finanzierung durch Mittelumlenkung die Modellkosten finanzieren.

Unter der Annahme eines BuT Anteils von etwa 14% der Beteiligten und den angenommenen Parametern führt allein die Reduktion des BuT Kostenbedarfs je Mahlzeit bei insgesamt etwa 4,7 Mio zu finanzierender Mahlzeiten je Jahr zu einer finanziellen Einsparung von BuT Geldern von 4,2 Mio €, die zur Finanzierung der Infrastrukturkosten verwendet werden können.

Statt individueller Spitzabrechnung können durch bessere Organisation der BuT Berechtigung über digitale Prüfverfahren und die Einführung **pauschalierte Modelle**

- der Prüfaufwand deutlich reduziert werden
- Verwaltungsprozesse standardisiert werden
- personelle Ressourcen in den Verwaltungen freigesetzt werden

Diese freiwerdenden Mittel können gezielt in präventive und strukturstabilisierende Maßnahmen reinvestiert werden. Hier sind Einsparungen in einer Größenordnung von knapp 3-4 Mio € zu erwarten.

## Nutzung bestehender Steuerströme als Finanzierungsbaustein

Ein weiterer zentraler Baustein ergibt sich aus der steuerlichen Struktur der Mahlzeiten. Auf Mahlzeiten zu 4,25 € würde im Modell ein Steueranteil von rund **0,30 € je Mahlzeit** erhoben.



# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 74 von 81

Bei einer täglichen Teilnahme von etwa 123.500 Schülerinnen und Schülern ergibt sich daraus ein erhebliches jährliches Steueraufkommen.

Im Modell besteht die Möglichkeit, diese Mittel systematisch umzulenken

- statt Abführung in den allgemeinen Haushalt
- gezielte Verwendung zur Finanzierung der Ausgabestruktur

Damit entsteht ein stabiler Finanzierungseffekt von **ca. 8,3 Mio € jährlich**. Diese Mittel wirken dann direkt im System und reduzieren den Finanzierungsbedarf der öffentlichen Hand.

## Nachgelagerte Effekte

Die Entlastung der Familien durch sinkende Kosten der Schulverpflegung erzeugt nicht nur unmittelbare soziale Effekte, sondern auch messbare wirtschaftliche Rückflüsse für den Staat. Dabei wirken insbesondere

- Freisetzung von Kaufkraft in den Haushalten
- Steigerung der Erwerbstätigkeit durch geringere Betreuungskosten

## Kaufkrafteffekt

Durch die Absenkung des Essenspreises und die Entlastung von infrastrukturellen Kosten verringern sich die monatlichen Belastungen spürbar.

- bisherige Kosten (typisch): ~5,50 € pro Mahlzeit, bzw. >7 € wenn Vollkosten zukünftig umgesetzt werden
- angestrebter Zielpreis **~4,50 €**
- anderweitig verfügbares Budget durch Maßnahme **~2 € pro Mahlzeit**

Bei 18 Mahlzeiten pro Monat sind dies Entlastungen von etwa 400 € im Jahr je Kind und Haushalt, bzw. etwa 37 Mio € freigesetzte Kaufkraft je Jahr. Eine konservativer fiskalischer Rückfluss läge bei etwa 10–15 % dieses Betrages, brächte also ca. 3..5 Mio € jährlich.

## Erwerbseffekt

Viele Haushalte treffen ihre Arbeitsentscheidung entlang der einfachen Logik, ob sich die Mehrarbeit finanziell nach Abzug der Betreuungskosten lohnt. Wenn die Kosten für die Mittagsversorgung sinken, verändert sich diese Gleichung.

Bei unserer Schätzung betrifft dies etwa 15.000 Haushalte, von denen vermutlich nur ein Teil aktivierbar sein wird. Mit der Annahme der Aktivierbarkeit von ca. 40 % der betroffenen Haushalte und einer zusätzlichen Arbeitszeit von 2,5 Stunde pro Woche bei einem



# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 75 von 81

wirtschaftlichen Wert pro Stunde wenigstens im Mindestlohniveau bedeutet dies etwa 10 Mio €. Dies dürfte zu weiteren etwa 2,5 Mio € zusätzlichen Staatseinnahmen führen.

## Langzeiteffekte

Neben den jetzt bereits angeführten kurz- und mittelfristigen Effekten sind Langzeiteffekte als Folge der umgesetzten Maßnahmen nicht unwesentlich. Das betrachtete Modell ist in mehrere Hinsicht eine Investition in die Zukunft des Landes, da es durch vorausschauende Mittelverwendung langfristige Bindung von Mitteln in Symptomeffekten verhindert.

## Bildung und Arbeitsmarkt

Die Auswirkungen einer stabilen und qualitativ hochwertigen Schulverpflegung gehen weit über die unmittelbare Versorgung im Schulalltag hinaus. Sie entfalten ihre zentrale Wirkung insbesondere auf der langfristigen Entwicklung von Bildungsniveau, Qualifikation und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit einer Gesellschaft.

Eine verlässliche und ausgewogene Ernährung im Kindes- und Jugendalter trägt nachweislich zu einer verbesserten Konzentrationsfähigkeit und Leistungsaufnahme bei. Dies wirkt sich unmittelbar auf den Lernerfolg aus und führt langfristig zu besseren Bildungsabschlüssen. Gleichzeitig stärkt die regelmäßige Teilnahme an der gemeinschaftlichen Verpflegung die soziale Integration und schafft stabile Voraussetzungen für kontinuierliche Lernprozesse.

Aus diesen Effekten ergibt sich eine klare Kausalität:

Bessere Lernbedingungen führen zu höheren Bildungsabschlüssen, und höhere Bildungsabschlüsse wiederum erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer stabilen und qualifizierten Erwerbsbeteiligung.

Langfristig führt dies zu zwei zentralen gesamtwirtschaftlichen Effekten

- Zunahme der Zahl qualifizierter Erwerbstätiger und damit der Steuerzahler
- Reduktion von Transferleistungen und sozialen Folgekosten

Dieser Zusammenhang gewinnt vor dem Hintergrund aktueller wirtschaftlicher Entwicklungen zusätzliche Bedeutung. Die Transformation von Wirtschaft und Arbeitswelt – insbesondere durch Digitalisierung, Automatisierung und den strukturellen Wandel hin zu wissensbasierten Tätigkeiten – erfordert ein deutlich höheres und breiter verfügbares Qualifikationsniveau in der Bevölkerung.

Vor diesem Hintergrund ist die Sicherstellung einer leistungsfähigen Bildungsbasis keine optionale Maßnahme, sondern eine zwingende Voraussetzung für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit eines Standortes.



Gemeinschaftsverpflegung  
für Kindertagesstätten und Schulen

# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 76 von 81

Jeder Baustein, der dazu beiträgt, die Bildungs- und Entwicklungschancen der nachfolgenden Generationen zu verbessern, wirkt damit unmittelbar auf die volkswirtschaftliche Leistungsfähigkeit. Die Schulverpflegung nimmt hierbei eine grundlegende Rolle ein, da sie eine der zentralen Voraussetzungen für Lernen und Leistungsfähigkeit darstellt.

Eine stabile und qualitativ hochwertige Versorgung leistet somit einen Beitrag nicht nur zur individuellen Entwicklung, sondern zur strukturellen Sicherung eines qualifizierten Arbeitskräftepotenzials. Sie schafft die Grundlage dafür, dass zukünftige Generationen nicht nur höhere Bildungsabschlüsse erreichen, sondern dass diese Bildungsgewinne auch in eine höhere Breite getragen werden können.

Damit wird Schulverpflegung zu einem Baustein, der weit über die soziale Dimension hinausgeht: Die Investition in Schulverpflegung ist damit zugleich eine Investition in die zukünftige Fachkräftebasis, die Innovationsfähigkeit und die langfristige wirtschaftliche Stabilität eines Bundeslandes.

## Gesundheitssystem

Eine stabile und qualitativ gesicherte Schulverpflegung wirkt nicht nur unmittelbar im schulischen Alltag, sondern entfaltet ihre Auswirkungen insbesondere im Bereich der langfristigen Gesundheitsentwicklung der Bevölkerung.

Eine verlässliche, ausgewogene und hygienisch einwandfreie Verpflegung im Kindes- und Jugendalter bildet eine zentrale Grundlage für gesundheitsfördernde Ernährungsgewohnheiten. Sie trägt dazu bei, Fehl- und Mangelernährung zu reduzieren und wirkt präventiv gegen die Entstehung ernährungsbedingter Erkrankungen wie Adipositas, Diabetes mellitus und weitere chronische Folgeerkrankungen.

Über die reine Versorgung hinaus bietet die Gemeinschaftsverpflegung in Schulen jedoch ein bislang häufig unterschätztes Potenzial: Sie kann gezielt zur Vermittlung von Ernährungskompetenz beitragen. Durch ein geeignetes Rahmenkonzept – das die Verpflegung mit pädagogischen Elementen, Transparenz über Lebensmittel sowie begleitenden Bildungsangeboten verbindet – entsteht ein Lernraum, in dem Schülerinnen und Schüler grundlegende Fähigkeiten im Umgang mit Ernährung erwerben und damit über den Erwerb von Ernährungskompetenzen auch Gesundheitskompetenz stärken<sup>5</sup>.

Dies umfasst

<sup>5</sup> vgl. Vortrag von Prof. Dr. Anna Lene Seidler, „Gesundes Aufwachsen für alle: Wie Kita- und Schulessen Gesundheit und Chancengleichheit fördern können“



Gemeinschaftsverpflegung  
für Kindertagesstätten und Schulen

# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 77 von 81

- ein Verständnis für ausgewogene Ernährung
- die Fähigkeit, eigene Ernährungsentscheidungen bewusst zu treffen
- ein gestärktes Bewusstsein für Gesundheit und Wohlbefinden

Damit wird Schulverpflegung zu einem Baustein zur Entwicklung von Gesundheitskompetenz, der weit über die Schulzeit hinaus wirkt.

Die Bedeutung dieser Effekte zeigt sich vor allem in der langfristigen Perspektive. Ernährungsgewohnheiten, die im Kindes- und Jugendalter geprägt werden, wirken häufig über Jahrzehnte fort. Positive Entwicklungen in diesem Bereich führen daher nicht nur zu individueller Gesundheitsstabilität, sondern entfalten ihre Wirkung auch auf Systemebene.

Langfristig ergibt sich daraus eine Entlastung der medizinischen Versorgungssysteme. Ein geringerer Anteil ernährungsbedingter Erkrankungen führt zu einer Reduktion von Behandlungsaufwänden, zu weniger chronischen Krankheitsverläufen und zu einer insgesamt geringeren Belastung der gesetzlichen Krankenversicherung.

Der zentrale Mechanismus lässt sich dabei wie folgt beschreiben: Investitionen in eine qualitativ hochwertige und verlässlich organisierte Schulverpflegung wirken präventiv und setzen frühzeitig bei den Ursachen gesundheitlicher Fehlentwicklungen an. Dadurch können spätere, kostenintensive kurative Maßnahmen reduziert werden. Mit anderen Worten: Es wird heute in die Grundlage von Gesundheit investiert, um die zukünftige Belastung der medizinischen Versorgungssysteme nachhaltig zu senken.

Kontinuierlich steigende Gesundheitsausgaben berücksichtigend und einer zunehmenden Bedeutung chronischer Erkrankungen gewinnt dieser präventive Ansatz an Relevanz. Eine funktionierende Schulverpflegung ist damit auch ein Beitrag einer nachhaltigen Gesundheitsstrategie, wenn die richtigen Rahmenbedingungen eingehalten werden.

## Erhalt der Standortattraktivität

Gleichzeitig wirkt sie mittelbar auf den Arbeitsmarkt, da stabile Betreuungs- und Versorgungsstrukturen die Erwerbstätigkeit von Eltern unterstützen und damit die Verfügbarkeit von Fachkräften erhöhen.

Darüber hinaus ist die Schulverpflegung Teil eines funktionierenden Gesamtangebots im Bereich Bildung und Betreuung und trägt somit zur Attraktivität des Standortes für Zuzug, Fachkräftebindung und wirtschaftliche Entwicklung bei. Eine leistungsfähige Schulverpflegung wirkt nicht nur auf individueller Ebene, sondern ist ein struktureller Standortfaktor, der langfristig zur Sicherung wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und regionaler Entwicklung beiträgt.



Gemeinschaftsverpflegung  
für Kindertagesstätten und Schulen


# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 78 von 81

## Gesamteinordnung der Finanzierung

Unter Berücksichtigung aller Effekte ergibt sich folgende Gesamtbetrachtung, bei der bewusst auf eine Berücksichtigung der zuletzt angeführten Langzeiteffekte verzichtet wurde.

Kategorie	Betrag	
Ursprünglicher Finanzierungsbedarf	<b>~22,4 Mio €</b>	
Steuerumlenkung Mittagsversorgung		~8,3 Mio €
BuT Mitteleinsparung		~4,2 Mio €
BuT Effizienzsteigerung		~3-4 Mio €
Gesteigerte Kaufkrafteffekt		~3..5 Mio €
Erwerbseffekt		~2,5 Mio €
Zusätzlicher Mittelbedarf		0,1 Mio €
	<b>Systemeffekte sind selbsttragend</b>	

Es zeigt sich, dass die kurz- und mittelfristigen Effekte bei einer konsequenten Umsetzungsstrategie schnell zu einer kostenneutralen und wirtschaftskrafft fördernden Maßnahme werden. Dies sollte übrigens berücksichtigt werden, bei der Betrachtung anderer Bundesländer: die Umsetzung anderer Modelle anstelle des Vollkostenmodells hat hier also nicht immer ursächlich etwas mit der Haushaltslage zu tun, sondern ist final ggf. auch Treiber für eine gute langfristige Haushaltslage.

## Schlussfolgerung

**Die Finanzierung der Schulverpflegung ist keine dauerhafte Belastung des Haushalts, sondern eine sich selbst tragende Strukturmaßnahme mit kurzfristigen Rückflüssen und langfristiger Entlastungswirkung.**

Der verbleibende Finanzierungsanteil stellt keinen Verlust dar, sondern den infrastrukturellen Kern einer öffentlichen Aufgabe – vergleichbar mit

- Schulgebäuden
- Lehrpersonal

- Verwaltung

Die öffentliche Finanzierung der Schulverpflegung erzeugt nicht nur Kosten, sondern unmittelbare Rückflüsse, stabilisiert bestehende Systeme und verhindert gleichzeitig deutlich höhere zukünftige Belastungen.

## Schlussfolgerung

Die vorliegende Ausarbeitung zeigt, dass die bestehenden Herausforderungen der Schulverpflegung nicht auf einzelne Fehlentwicklungen zurückzuführen sind, sondern auf strukturelle Zusammenhänge, die sich über Jahre hinweg verfestigt haben.

Im Verlauf des Modellpapiers wurden diese Zusammenhänge systematisch analysiert, zentrale Wirkmechanismen offengelegt sowie die Perspektiven und Anforderungen der beteiligten Akteure transparent dargestellt. Darauf aufbauend wurden grundlegende Prinzipien entwickelt, die als Ordnungsrahmen für eine funktionierende Schulverpflegung dienen können.

Mit dem darauf aufsetzenden Modell „Schulverpflegung MV2027“ wurde dieser Ordnungsrahmen in eine konkrete, umsetzbare Struktur überführt. Die dargestellten Finanzierungs-, Organisations- und Verantwortungsmodelle zeigen, wie ein System gestaltet werden kann: sowohl wirtschaftlich tragfähig als auch gesellschaftlich anschlussfähig.

Die im weiteren Verlauf dargestellten Wirkungszusammenhänge verdeutlichen, dass die vorgeschlagenen Anpassungen nicht isoliert wirken, sondern in ihrer Gesamtheit zu einer Stabilisierung des Systems führen. Teilhabe, Qualität, Planungssicherheit und Akzeptanz sind dabei keine Einzelziele, sondern entstehen aus dem strukturierten Zusammenspiel.

Mit dem Kapitel Umsetzung und den beschriebenen Mechanismen zur Messbarkeit und Bewertung wurde darüber hinaus aufgezeigt, wie das Modell nicht nur gedacht, sondern konkret realisiert und weiterentwickelt werden kann. Damit wird deutlich, dass die vorliegenden Ansätze keine theoretische Betrachtung darstellen, sondern eine unmittelbar anschlussfähige Grundlage für praktische Entscheidungen und Maßnahmen bieten.

Das Modell versteht sich dabei nicht als abschließende Lösung, sondern als belastbarer Rahmen, innerhalb dessen konkrete Ausprägungen entwickelt werden können. Es schafft die Voraussetzungen dafür, dass Verantwortung klar zugeordnet, Entscheidungen nachvollziehbar getroffen und Entwicklungen systematisch begleitet werden können.

Die vorliegenden Inhalte zeigen somit, dass eine leistungsfähige und stabile Schulverpflegung kein Ergebnis einzelner Maßnahmen ist, sondern das Resultat eines konsistent gestalteten Gesamtsystems.



Gemeinschaftsverpflegung  
für Kindertagesstätten und Schulen

# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 80 von 81

Damit liegt es nun an den beteiligten Akteuren, diesen Rahmen aufzugreifen, weiterzuentwickeln und in eine konkrete Umsetzung zu überführen. Die notwendigen Erkenntnisse, Strukturen und Handlungsoptionen sind vorhanden.

Die entscheidende Frage ist nicht mehr, ob eine Neuausrichtung erforderlich ist – sondern wie konsequent und zügig sie umgesetzt wird.



# Gesunde Ernährung ist unser Versprechen



Seite 81 von 81

## Kontakt

Dieses Modellpapier wurde mit dem Ziel entwickelt, die Schulverpflegung nicht isoliert als Einzelthema zu betrachten, sondern als integralen Bestandteil eines funktionierenden Bildungs- und Gesellschaftssystems.

Die Motivation hinter dem Konzept „Schulverpflegung MV2027“ ist es, bestehende Herausforderungen nicht nur zu beschreiben, sondern durch einen strukturierten und ganzheitlichen Ansatz konkrete Lösungswege aufzuzeigen. Dabei steht im Mittelpunkt, ein Modell zu entwickeln, das die unterschiedlichen Anforderungen aller beteiligten Akteure berücksichtigt und gleichzeitig eine langfristig tragfähige Perspektive schafft.

Die vorliegenden Inhalte sind das Ergebnis einer intensiven Auseinandersetzung mit den praktischen Gegebenheiten vor Ort, den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie den gesellschaftlichen Zielsetzungen im Bereich der Schulverpflegung. Sie stellen einen bewusst ganzheitlichen Ansatz dar, der nicht einzelne Elemente optimiert, sondern die zugrunde liegenden Strukturen neu ordnet.

Als Autorinnen und Autoren dieses Konzeptes stehen wir ausdrücklich hinter den formulierten Inhalten und verstehen dieses Papier als Grundlage für einen offenen und konstruktiven Dialog. Wir laden alle beteiligten Akteure – aus Politik, Verwaltung, Schulen, Trägerstrukturen, Versorgung und Gesellschaft – dazu ein, sich aktiv an der Weiterentwicklung und Umsetzung der Schulverpflegung zu beteiligen. Ziel sollte es sein, die bestehenden Systeme gemeinsam, zügig und konsequent weiterzuentwickeln und an die Anforderungen der nächsten Generation anzupassen.

Schulverpflegung ist kein Randthema. Sie berührt zentrale Fragen von Bildung, Teilhabe, Gesundheit und gesellschaftlicher Entwicklung. Die vorliegenden Ansätze verstehen sich daher nicht als abschließende Lösung, sondern als Angebot, gemeinsam tragfähige und zukunftsfähige Strukturen zu schaffen.

Für Rückmeldungen, Anregungen und eine aktive Mitwirkung stehen die Autorinnen und Autoren dieses Papiers ausdrücklich zur Verfügung.

## Kontakt

Knolles Küche, vertreten durch Jörg Küfen (Geschäftsführung), Mandy Dahlström (Betriebsleitung), Theo Krömer (Betriebsleitung), Joachim Schröder (Leiter Digitalisierung) sowie das gesamte Team von Knolles Küche und der uwm Catering Logistik GmbH

Ziolkowskiring 36  
19089 Demen  
kontakt@knolles-kueche.de