



EMPFEHLUNGEN

EINRICHTUNG EINER KOMPETENZSTELLE ZUR ORGANISATION UND UMSETZUNG DER ZIELVEREINBARUNG FÜR DIE AUSSER-HAUS-VERPFLEGUNG

Gefördert durch:

In Zusammenarbeit mit:



FH MÜNSTER
University of Applied Sciences



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Ziel des Projektes „**Zu gut für die Tonne! – Dialog zur Vermeidung von Lebensmittelabfällen in der Außer-Haus-Verpflegung**“ ist es, gemeinsam mit den wesentlichen Akteuren eine freiwillige Vereinbarung zur Vermeidung von Lebensmittelabfällen für diesen Bereich auf den Weg zu bringen. Parallel zu den Dialogveranstaltungen werden Demonstrationsvorhaben mit ausgewählten Pilotunternehmen aus den Bereichen Business & Industry, Tourismus und Care durchgeführt.

Mehr Informationen zu dem Projekt finden Sie:

WWF

www.wwf.de/themen-projekte/landwirtschaft/ernaehrung-konsum/dialog-zur-vermeidung-von-lebensmittelabfaellen

BMEL

www.lebensmittelwertschaetzen.de/strategie/handlungsfelder/dialogforum-ausser-haus-verpflegung

Impressum

Projektförderung: Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL)
Projektträger: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE)
Förderkennzeichen: 2817WWF016
Projektpartner: WWF Deutschland, talk & act Nachhaltigkeitsmanagement c/o United against Waste, Fachhochschule Münster, INL e. V.
Herausgeber: WWF Deutschland
Stand: November 2020
Autorin: Tanja Dräger de Teran (tanja.draeger@wwf.de)
Mitarbeit: Richard Swannell, Rebecca Tay (WRAP), Kerstin Weber (WWF), Silke Friedrich (Fachhochschule Münster, iSuN), Torsten von Borstel, Birgit Welte (talk & act Nachhaltigkeitsmanagement c/o United against Waste), Dr. Toni Meier (INL e. V.)
Gestaltung: Silke Roßbach (silke-rossbach.de)
Bildnachweise: cyano66 / GettyImages (Titel), _jure / GettyImages (S. 3), 100 / GettyImages (S. 6), Rawpixel Ltd. / GettyImages (S. 16)



INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	4
2	EMPFEHLUNG FÜR EINE KOMPETENZSTELLE	5
2.1	AUFGABEN DER KOMPETENZSTELLE	5
2.2	KOMPETENZEN DER KOMPETENZSTELLE	6
2.3	GEWÄHRLEISTUNG DER NEUTRALITÄT	7
2.4	GEWÄHRLEISTUNG DER VERSTETIGUNG DES PROZESSES	7
2.5	FINANZIERUNG	7
2.6	SEKTORSPEZIFISCH ODER ÜBERGREIFENDE KOMPETENZSTELLE	7
	ANHANG I: STRUKTUR DER AUSSER-HAUS-VERPFLEGUNG	8
	ANHANG II: VERBÄNDESTРУКТUR AUSSER-HAUS-VERPFLEGUNG	9
	ANHANG III: STELLUNGNAHME WRAP	10

1 EINLEITUNG

Das Projekt „Zu gut für die Tonne! – Dialog zur Vermeidung von Lebensmittelabfällen in der Außer-Haus-Verpflegung“ zielt darauf ab, eine Zielvereinbarung zur Vermeidung von Lebensmittelabfällen für die Außer-Haus-Verpflegung (AHV) abzuschließen und auf den Weg der Umsetzung zu bringen. Die Zielvereinbarung beinhaltet Reduktionsziele und Maßnahmen zur Reduzierung von Lebensmittelabfällen in den Verpflegungsdienstleistungen.

Der Außer-Haus-Markt kann in die Bereiche Individualverpflegung und Gemeinschaftsverpflegung untergliedert werden (Anhang I). Er ist ein äußerst fragmentierter Sektor, der von unabhängigen Akteuren dominiert wird. Je nach Statistik liegt die Anzahl der Betriebe in diesem Sektor bei knapp 197.000¹, bei 220.000² oder über 358.000³. Er umfasst von kleinen Imbissbuden bis zu großen Catering-Unternehmen diverse Betriebe. Dieses Bild spiegelt sich auch in der vielfältigen Verbandsstruktur wider, die für andere Sektoren (Anhang II). Beispielhaft genannt seien hier der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband, der Bundesverband der Systemgastronomie, das deutsche Netzwerk Schulverpflegung oder der Verband der Küchenleitung. 2018 war der Außer-Haus-Markt mit 80,6 Milliarden Euro Umsatz deutschlandweit der zweitwichtigste Absatzkanal von Lebensmitteln nach dem Lebensmittel-einzelhandel.⁴ Da immer mehr Menschen außer Haus essen oder sich Essen liefern lassen, ist eine Trendumkehr in den kommenden Jahren nicht zu erwarten. Nach aktuellen Erkenntnissen entstehen in diesem Sektor ca. 1,7 Millionen Tonnen Lebensmittelabfälle pro Jahr. Bis zu 35 Prozent der in der Außer-Haus-Verpflegung eingesetzten Lebensmittel landen im Abfall. Gleichzeitig weist der Außer-Haus-Bereich ein hohes Einsparungspotenzial auf. Auch liegt hier bereits seit Jahren ein großes Engagement im Bereich Abfallvermeidung vor, wodurch es im Vergleich zu anderen Sektoren umfassende Erfahrungen zu Messungen, Ursachen und Lösungsansätzen in unterschiedlichen Settings gibt. Viele Unternehmen sind Partner von United against Waste e.V. oder in nationalen und internationalen Forschungsprojekten involviert. Darüber hinaus steht schon eine Vielzahl von Tools und Informationen zur Verfügung.⁵

Um zu gewährleisten, dass die Akteure der Außer-Haus-Verpflegung in der Umsetzung der Zielvereinbarung in angemessener Weise unterstützt und beraten werden, empfiehlt das Projektteam eine unabhängige Kompetenzstelle. Die Empfehlung speist sich aus den Erfahrungen, die vor allem in Großbritannien (UK), Norwegen und den Niederlanden⁶ gemacht worden sind, sowie aus den Ergebnissen des Konsultationsprozesses im Rahmen des Dialogforums „Zu gut für die Tonne! – Dialog zur Vermeidung von Lebensmittelabfällen in der Außer-Haus-Verpflegung“. Die Konsultation der Dialogteilnehmer*innen fand von Oktober 2019 bis Februar 2020 statt. Sie erfolgte schriftlich sowie in Form von zwei Workshops. Aus den Rückmeldungen wurde deutlich, dass eine Kompetenzstelle von den Teilnehmern*innen ausdrücklich begrüßt wird.

1 Euromonitor Individualgastronomie 2017

2 Destatis Umsatzsteuerstatistik 2017

3 Business Target Group 2019

4 <https://www.bve-online.de/presse/infothek/publikationen-jahresbericht>

5 Weber, Kerstin 2019: Erfassung von Lebensmittelabfällen in der Außer-Haus-Verpflegung. Überblick über politische Rahmenbedingungen und vorhandene Instrumente zur Erfassung, Hrsg. WWF Deutschland

6 Dräger de Teran, Tanja 2019: Hintergrundbericht. Blick auf die Politik. Hrsg. WWF Deutschland

2 EMPFEHLUNG FÜR EINE KOMPETENZSTELLE

2.1 AUFGABEN DER KOMPETENZSTELLE

Die Kompetenzstelle unterstützt die Unternehmen bei der Umsetzung der Zielvereinbarung und der damit verbundenen Reduktionsziele für diesen Sektor. Sie berät diese kontinuierlich und gewährleistet so, dass die Datenerhebungen nach objektiven Maßstäben erfolgen. Sie garantiert einerseits den Schutz der Daten und stellt andererseits für die Unternehmen wie auch für die breite Öffentlichkeit in transparenter und nachvollziehbarer Weise die Erfolge bei der Reduzierung der Lebensmittelabfälle dar.

Vor diesem Hintergrund wird empfohlen, die Kompetenzstelle mit folgenden Aufgaben und Zuständigkeiten zu betrauen:

- Entgegennahme, Analyse und Aufbereitung der Daten, die von den Unternehmen übermittelt werden;
- Akquise von Unternehmen und weiteren Akteuren zur Teilnahme an der Zielvereinbarung;
- Aufnahme und Kündigung von Unternehmen in Bezug auf die Zielvereinbarung;
- Beratung der Unternehmen;
- Erstellung von Benchmarks für unterschiedliche Settings und Unternehmensgrößen;
- Bereitstellung von Kommunikationsmaterialien über „Zu gut für die Tonne!“;
- Dokumentation der erreichten Ziele für verschiedene Zielgruppen;
- Zuarbeit für die nationale Berichterstattung.



2.2 KOMPETENZEN DER KOMPETENZSTELLE

In Anlehnung an die Aufgaben der Kompetenzstelle ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die Mitarbeiter*innen der Kompetenzstelle. Erfahrungswerte aus UK zeigen, dass pro Zielvereinbarung/pro Sektor 5 – 10 Mitarbeiter*innen zur Verfügung stehen – je nach Größe und Differenziertheit des Sektors.

Um ihren Aufgaben gerecht zu werden, sollte die Kompetenzstelle folgende Kompetenzen aufweisen:

- umfassende Kenntnisse zu den Subsektoren der Außer-Haus-Verpflegung;
- umfassende Kenntnisse zur Reduzierung von Lebensmittelabfällen in Unternehmen in den unterschiedlichen Sektoren und Betriebsgrößen;
- umfassende Kenntnisse zur Organisation und Umsetzung von Vereinbarungen;
- ein detailliertes Verständnis der operationellen Herausforderungen, der wirtschaftlichen Vulnerabilität, der Hindernisse und potenzieller Probleme bei der Berichterstattung sowie praktisches Wissen und Erfahrung, wie diese zu überwinden sind;
- Kompetenzen im Bereich des Geschäftskontenmanagements und Beziehungsmanagements;
- Umfassende Kenntnisse und Erfahrungen im Datenmanagement. Dazu gehören die Überprüfung der Qualität der Daten und die Datenerhebung, Datenverarbeitung sowie die Datenanalyse. Dies gilt insbesondere hinsichtlich der Methoden der Aggregation und dem Ziehen robuster, genauer und relevanter Schlussfolgerungen;
- Umfassende Kenntnisse zum übergeordneten rechtlich-politischen Rahmen (nationale und europäische Ebene) und die damit zusammenhängende Logik der nationalen Berichterstattung;
- ein gutes Verständnis des Wettbewerbsrechts und der potenziellen Risiken für die Unternehmen, aber auch des Mehrwerts, der sich aus der anonymen und öffentlichen Berichterstattung auf verschiedenen Detailebenen ergibt;
- Kenntnisse in der Erstellung von Berichten für verschiedene Zielgruppen und Öffentlichkeitsarbeit.



2.3 GEWÄHRLEISTUNG DER NEUTRALITÄT

Bei der Etablierung einer Kompetenzstelle sollte deren Neutralität ein wesentlicher Grundsatz sein. Dies gilt sowohl im Sinne einer politischen als auch einer wirtschaftlichen Unabhängigkeit. Gleichmaßen gilt dies in Bezug auf Unternehmen, die bei der Umsetzung der Zielvereinbarung unterstützend wirken können.

2.4 GEWÄHRLEISTUNG DER VERSTETIGUNG DES PROZESSES



Die Nationale Strategie zur Reduzierung der Lebensmittelverschwendung basiert auf den Zielen des SDG 12.3, welche auf das Jahr 2030 ausgerichtet sind. Eine Kompetenzstelle würde eine einheitliche und systematische Vorgehensweise auch nach Beendigung der Dialogforen gewährleisten. Der Erhalt der Kompetenzstelle sollte demnach bis mindestens 2030 gesichert sein.

2.5 FINANZIERUNG

In der Zusammenschau der Beispiele aus dem Ausland zeigt sich, dass die Finanzierung der unabhängigen Kompetenzstellen sehr unterschiedlich ist und von einer rein aus der Wirtschaft getragenen bis hin zu einer teils öffentlich, teils aus der Privatwirtschaft finanzierten Stelle reichen kann. In UK, Norwegen und den Niederlanden werden Mitgliedsbeiträge erhoben.

2.6 SEKTORSPEZIFISCH ODER ÜBERGREIFENDE KOMPETENZSTELLE

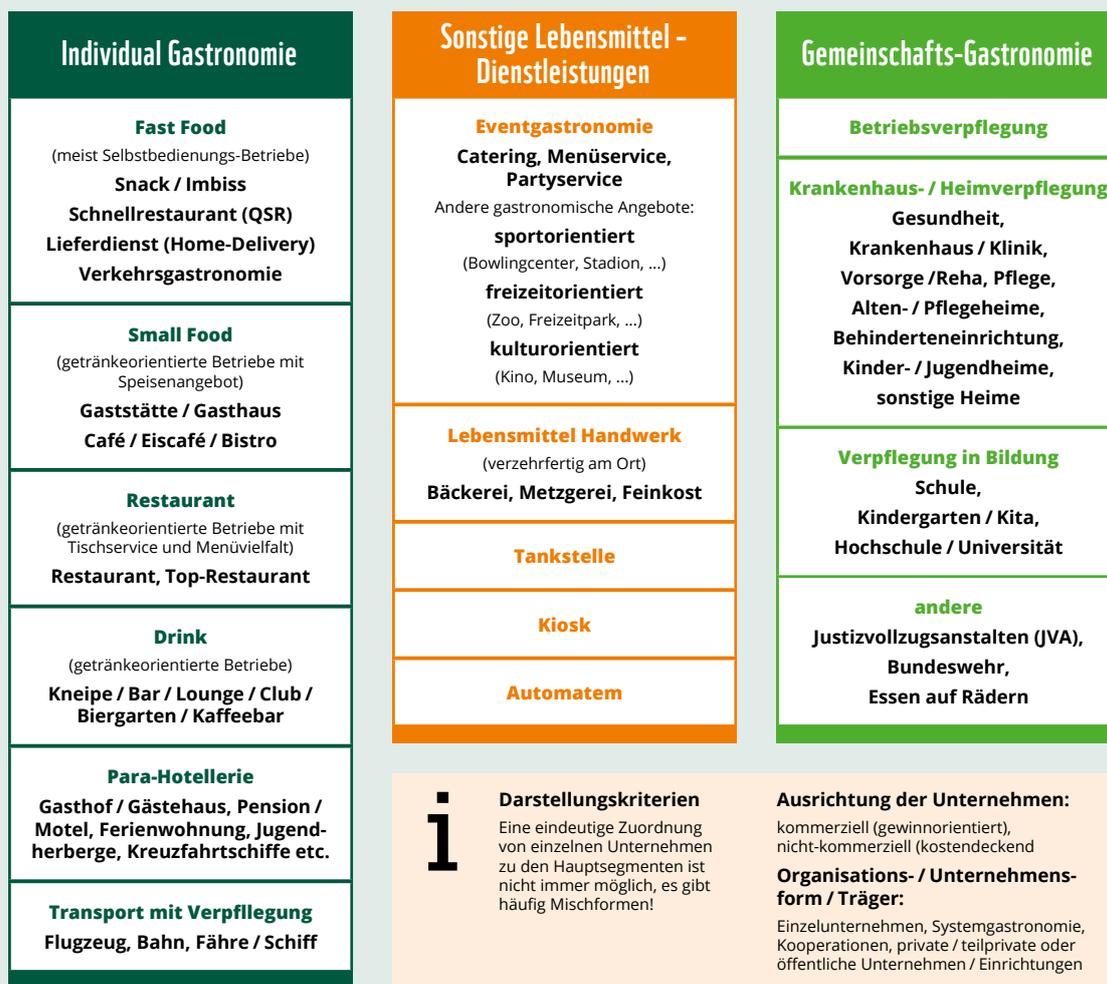
Aus den Ergebnissen der bisherigen Diskussion und Konsultation wurde für die Außer-Haus-Verpflegung deutlich, dass für diesen Bereich die Etablierung einer Kompetenzstelle als notwendig erachtet wird. Im Rahmen der Umsetzung der Nationalen Strategie zur Reduzierung der Lebensmittelverschwendung wird der weitere Bedarf im Rahmen der Dialogforen für die Bereiche Primärproduktion, Verarbeitung und Groß- und Einzelhandel ermittelt.

Ein Vorteil, den eine Kompetenzstelle über alle Sektoren hinweg mit sich bringt, ist die Bündelung von Ressourcen, Kenntnissen und Aufgaben. Dies gilt insbesondere für die Entwicklung und Pflege der Datenbank, die alle Sektoren umfassen sollte. Von wesentlicher Bedeutung ist auch die Beratung der Unternehmen, um die Zielvereinbarungen zum Erfolg zu führen. Auch hier werden eine Bündelung und Verzahnung der Ressourcen als hilfreich angesehen, um eine einheitliche und systematische Vorgehensweise, die dennoch die Spezifika des jeweiligen Sektors berücksichtigt, zu gewährleisten. Dies würde es darüber hinaus erleichtern, die Schnittstellen zwischen den einzelnen Stufen der Lebensmittelversorgungskette zu berücksichtigen.

ANHANG I: STRUKTUR DER AUSSER-HAUS-VERPFLEGUNG

Abbildung 3: NAHGAST Außer-Haus-Gastronomie - Struktur, Einteilung des Außer-Haus-Marktes in seine Teilmärkte (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BTG 2015 ; Forschungsgruppe „Good Practice - Gemeinschaftsgastronomie“ 2008, CHD-Expert Group 2006)⁸

AUSSER-HAUS-MARKT - EINTEILUNG IN SEGMENTE



Göbel, C.; Scheiper, M.; Teitscheid, P. Müller, V.; Friedrich, S.; Engelmann, T.; Neundorf, D.; Speck, M.; Rohn, H.; Langen, N. (2017): Nachhaltig Wirtschaften in der Außer-Haus-Gastronomie. Status-quo-Analyse – Struktur und wirtschaftliche Bedeutung, Nachhaltigkeitskommunikation, Trends. NAHGAST Arbeitspapier 1. Münster.
Göbel, C. et al. (2017)

ANHANG II: VERBÄNDESTRUKTUR AUSSER-HAUS-VERPFLEGUNG

Die Unternehmen des Außer-Haus-Marktes sind in verschiedenen Verbänden zusammengeschlossen. Im Gegensatz zu den anderen Wertschöpfungsstufen, wo es jeweils einen großen Verband gibt, müssen hier unterschiedliche Verbände erreicht werden. Dabei ist nicht klar, welche und wie viele Unternehmen über die Verbände erreicht werden, da der Organisationsgrad der Unternehmen oder der Berufsgruppen nicht nachvollziehbar ist.

Folgende Verbände repräsentieren Unternehmen und Berufsgruppen, die in der AHV arbeiten. Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit:

Berufsverband Hauswirtschaft e. V.	Berufsverband Oecotrophologie
Bundesverband der Kantinenpächter	Bundesverband der Systemgastronomie
Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie	Deutscher Franchise Verband e. V.
Deutscher Hotel- und Gaststättenverband	Deutsches Institut für Gemeinschaftsgastronomie e. V.
Deutsches Netzwerk Schulverpflegung e. V.	Deutsches Studentenwerk e. V.
Food + Beverage Management Association	Gastronomische Akademie Deutschlands e. V.
Meistervereinigung Gastronom e. V.	Party Service Bund Deutschland e. V.
Union der Pächter von Autobahn-Service-Betrieben	Union Deutscher Bahnhofsbetriebe
Verband der Diätassistenten – Deutscher Bundesverband e. V.	Verband der Köche Deutschlands e. V.
Verband der Küchenleitung e. V.	

ANHANG III: STELLUNGNAHME WRAP

Einführung

Eine Reihe von europäischen Ländern (z.B. die Niederlande, Norwegen und UK) hat freiwillige Vereinbarungen zwischen Unternehmen und Regierungen geschlossen, um eine Reihe von Problemen anzugehen, die von der Reduzierung von Verpackungen, der Förderung gesunder Ernährung, der Reduzierung von Einwegtragetaschen und der Reduzierung von Lebensmittelabfällen reichen, mit unterschiedlichem Erfolg. Das EU-Refresh-Projekt und WRAP haben einige Schlüsselmerkmale erfolgreicher freiwilliger Vereinbarungen ausgearbeitet und dabei Beispiele aus ganz Europa herangezogen. Dazu gehört:

- Unternehmen, die einer freiwilligen Vereinbarung beitreten, müssen ein Dokument unterzeichnen, in dem sie sich verpflichten, die Ziele oder Vorgaben der freiwilligen Vereinbarungen auf Vorstandsebene zu erfüllen. Häufig ist diese Vereinbarung formell mit einer unabhängigen Kompetenzstelle verbunden, welche die Unternehmen für ihre Fortschritte bei der Erreichung der Ziele zur Verantwortung ziehen kann.
- Die Unternehmen müssen ihre Fortschritte jährlich an den Zielen messen und diese entweder öffentlich oder vertraulich an die damit beauftragte Kompetenzstelle berichten. Die Kompetenzstelle kann den Unternehmen technische Beratung anbieten, um ihnen bei der Durchführung dieser Messungen und vertraulichen Benchmarking-Daten zu helfen, damit sie ihre Fortschritte mit anonymisierten Kennzahlen von anderen Unternehmen vergleichen können.
- Die Unternehmen arbeiten auf einer vorwettbewerblichen Basis zusammen, um neue Ansätze oder neue bewährte Verfahren für Fragen zu entwickeln, die zur Erreichung dieser Ziele beitragen. Diese Projekte sollten von einem vertrauenswürdigen, unabhängigen Vermittler koordiniert werden, der dabei hilft, Hindernisse für Veränderungen innerhalb der Unternehmen und ihrer Lieferkette abzubauen, und der diese Erfahrungen in allen teilnehmenden Unternehmen auf breiter Basis weitergibt.

Erfahrungen aus anderen Ländern zeigen, dass der Aufbau und die Aufrechterhaltung des Engagements der teilnehmenden Unternehmen ein Schlüsselfaktor für eine effektive freiwillige Vereinbarung sein kann. Eine Kompetenzstelle kann ein wirksames Mittel sein, um das Engagement voranzutreiben.

In der folgenden tabellarischen Übersicht werden die unterschiedlichen Optionen für eine Kompetenzstelle aufgezeigt und bewertet sowie die jeweiligen Vor- und Nachteile der einzelnen Ansätze genannt.

OPTIONEN FÜR EINE KOMPETENZSTELLE

1. Option

Kompetenzstelle eingebettet in...	Beschreibung	Faktoren, die für diesen Ansatz sprechen	Faktoren, die gegen diesen Ansatz sprechen
Ministerium oder nachgelagerte Behörde	Koordinierende Rolle wird von der öffentlichen Hand übernommen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Enge Verbindung zu Regierung und Ministerien; ■ Gutes Verständnis der Herausforderungen für die Branche/Unternehmen; ■ Könnte Unternehmen zur Verantwortung ziehen, die die freiwillige Vereinbarung mangelhaft umsetzen. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unternehmen sind wahrscheinlich nur ungern bereit, ihre vertraulichen Daten an ein Ministerium/Behörde zu melden; ■ Informationsfreiheitsbestimmungen könnten dazu führen, dass vertrauliche Geschäftsdaten legal veröffentlicht werden können; ■ Unternehmen könnten die Kompetenzstelle als nicht unabhängig betrachten, wodurch die Anzahl der beteiligten Unternehmen begrenzt wird; ■ Erfordert eine langfristige Verpflichtung von ausreichendem, angemessen geschultem technischen Personal innerhalb des Ministeriums/Behörde.

2. Option

Kompetenzstelle eingebettet in...	Beschreibung	Faktoren, die für diesen Ansatz sprechen	Faktoren, die gegen diesen Ansatz sprechen
<p>Verband/ Verbände</p>	<p>Bestehender Verband übernimmt die koordinierende Rolle</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verbände haben eine enge Arbeitsbeziehung zu den Zielunternehmen; ■ Könnten als vertrauenswürdig für das Management der Daten betrachtet werden; ■ Könnte schnell eingerichtet werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verbände konzentrieren sich auf den Nutzen ihrer Mitglieder und nicht auf die Umsetzung öffentlicher Ziele. Daher werden sie wahrscheinlich den wahrgenommenen Interessen ihrer Mitglieder Vorrang vor der Umsetzung der Vereinbarung einräumen; ■ Verbände könnten zögern, Unternehmen bei mangelhafter Umsetzung zur Verantwortung zu ziehen, weil es den Geschäftsbeziehungen schaden könnte; ■ In einer Reihe von Sektoren, z.B. im Gastgewerbe, gibt es mehr als einen Verband. Unternehmen, die nicht Mitglied dieses Verbandes sind, zögern möglicherweise, der Vereinbarung beizutreten; ■ Verbände verfügen nicht über das Fachwissen, um freiwillige Vereinbarungen zu leiten, und es ist unwahrscheinlich, dass sie die Ressourcen haben, um dies ohne die Einstellung neuer Mitarbeiter*innen zu tun.

3. Option

Kompetenzstelle eingebettet in...	Beschreibung	Faktoren, die für diesen Ansatz sprechen	Faktoren, die gegen diesen Ansatz sprechen
<p>Vorhandenes Unternehmen</p>	<p>Ein Unternehmen des Sektors übernimmt die koordinierende Rolle</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sie haben bestehende Beziehungen zu Unternehmen des Sektors; ■ Sie verfügen wahrscheinlich über einschlägige technische Fachkenntnisse zur Unterstützung der Unternehmen; ■ Könnte schnell eingerichtet werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufgrund von Interessenkonflikten wird die Kompetenzstelle von den Unternehmen wahrscheinlich nicht als unabhängig angesehen; ■ Es kann für sie schwierig sein, Unternehmen davon zu überzeugen, dass ihre Daten nicht für kommerzielle Zwecke genutzt werden; ■ Unternehmen werden wahrscheinlich eher als Förderer ihrer eigenen Lösungen angesehen als diejenigen, die den Unterzeichnern des Abkommens am meisten nützen; ■ Sie könnten zögern, Unternehmen bei mangelhafter Umsetzung zur Verantwortung zu ziehen, weil es den Geschäftsbeziehungen schaden könnte; ■ Sie könnten Schwierigkeiten haben, eine Governance-Struktur zu implementieren, die sicherstellt, dass die Ziele der Vereinbarung erreicht und dass die Prioritäten der Regierung und des Staates berücksichtigt werden.

4. Option

Kompetenzstelle eingebettet in...	Beschreibung	Faktoren, die für diesen Ansatz sprechen	Faktoren, die gegen diesen Ansatz sprechen
<p>Bestehende gemeinnützige Organisation</p>	<p>Eine bestehende Organisation oder ein Konsortium von Organisationen mit Erfahrung zu freiwilligen Vereinbarungen übernimmt die koordinierende Rolle</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verwirklichung der Ziele der freiwilligen Vereinbarung werden Priorität haben; ■ Sie verfügen über angemessene technische Fachkenntnisse; ■ Keine Zielkonflikte in den Geschäftsbeziehungen von Unternehmen und Verbänden; ■ Sie stellen sicher, dass jegliche Beratung von Unternehmen unparteiisch und unabhängig ist; ■ Erfahrung bei der Wahrung der Datenvertraulichkeit; ■ Kann der Regierung und den Ministern transparent über die Fortschritte berichten; ■ Könnte Unternehmen zur Verantwortung ziehen, die die freiwillige Vereinbarung mangelhaft umsetzen; ■ Könnte schnell eingerichtet werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Erfahrung mit der Durchführung wirksamer freiwilliger Vereinbarungen in ganz Europa ist begrenzt und erfordert daher möglicherweise Organisationen aus mehr als einem Land; ■ Es kann sein, dass keine bestehenden Beziehungen zu Unternehmen existieren und diese aufgebaut werden müssen; ■ Sie benötigen eine Führungsstruktur, um sicherzustellen, dass die freiwillige Vereinbarung ihre Ziele erreicht und dass die Prioritäten der Regierung und des Staates berücksichtigt werden.

5. Option

Kompetenzstelle eingebettet in...	Beschreibung	Faktoren, die für diesen Ansatz sprechen	Faktoren, die gegen diesen Ansatz sprechen
<p>Neue Organisation, die speziell für diesen Zweck geschaffen wird</p>	<p>Eine neue gemeinnützige Organisation wird speziell für die Verwaltung und Durchführung der freiwilligen Vereinbarung gegründet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kann auf eine Weise zugeschnitten werden, die der Bundesregierung, der Wirtschaft, den Behörden u.a. entspricht; ■ Personen mit spezieller relevanter Fachkenntnis können eingestellt werden; ■ Die Entwicklung könnte von bestehenden Organisationen mit einschlägiger Fachkenntnis beeinflusst werden; ■ Könnte so gestaltet werden, dass Unternehmen bei mangelhafter Umsetzung zur Rechenschaft gezogen werden können; ■ Eine Governance-Struktur kann speziell für die Zwecke der Verwaltung der Vereinbarung entwickelt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sie muss Vertrauen zu den Unternehmen aufbauen und eine Erfolgsbilanz bei der Verwaltung vertraulicher Daten vorweisen können. Dies kann die Einführung der freiwilligen Vereinbarung erheblich verzögern. ■ Die Entwicklung, Finanzierung und der Aufbau dieser neuen Organisation wird Zeit brauchen. Es wird wahrscheinlich mindestens 12 – 18 Monate dauern, bis sie effektiv funktioniert.

Schlussbemerkungen

Es gibt mindestens fünf Optionen für die Verwaltung einer freiwilligen Vereinbarung, jede mit spezifischen positiven und negativen Aspekten. Bei der Überlegung, welche Option am besten geeignet ist, sollte Folgendes berücksichtigt werden: den Zeitrahmen, das (Ausschreibungs-)Verfahren für jede Option und die Auswirkungen auf die Erfolgchancen der freiwilligen Vereinbarung. Die Halbierung der Lebensmittelabfälle innerhalb von 10 Jahren ist bisher in keiner Volkswirtschaft weltweit erreicht worden. Ein rascher Beginn, eine Führungsstruktur, die von den teilnehmenden Unternehmen als unabhängig angesehen wird, eine Organisation oder ein Konsortium, die völlig darauf ausgerichtet ist, die richtigen Unternehmen zu rekrutieren und die Ziele der freiwilligen Vereinbarung rasch zu erreichen, und die Übernahme und Entwicklung von Ansätzen, die sich bereits an anderer Stelle als erfolgreich erwiesen haben, sind allesamt wichtige Faktoren, die bei der endgültigen Entscheidung berücksichtigt werden müssen.

