



Themenbereich Haushalte

## Personalrestaurant- Wettbewerb

Forschungsprojekt FP-1.15  
Zusammenfassung, Juni 2018

# 48

2011

2012

2013

2014

2015

2016

2017

**2018**

2019

2020



**Auftraggeber**

Energieforschung Stadt Zürich  
Ein ewz-Beitrag zur 2000-Watt-Gesellschaft

**Auftragnehmer**

Eaternity AG, Feldeggstrasse 4, 8008 Zürich, <http://www.eaternity.org>  
FehrAdvice & Partners AG, Klausstrasse 20, 8008 Zürich, <http://fehradvice.com>

**Autorinnen und Autoren**

Judith Ellens, Eaternity (Projektleitung)  
Gabi Hildesheimer, FehrAdvice & Partners (stv. Projektleitung)  
Dr. Isabel O'Connor, Eaternity  
Johannes Scherrer, FehrAdvice & Partners  
Wilhelm Schmid, FehrAdvice & Partners

**Begleitgruppe**

Reto Bertschinger, Gesundheits- und Umweltdepartement (GUD)  
Martina Blum, Departement der Industriellen Betriebe (DIB)  
Rahel Gessler, Umwelt- und Gesundheitsschutz Zürich (UGZ)  
Yvonne Meier-Bukowicki, Tiefbauamt (TAZ)  
Toni W. Püntener, Umwelt- und Gesundheitsschutz Zürich (UGZ)  
Dr. Urs Rey, Statistik Stadt Zürich (SSZ)  
Franz Sprecher, Amt für Hochbauten (AHB)  
Marcel Wickart, ewz

Das Projekt wurde durch Bettina Volland (UGZ) als Patin betreut.

**Zitierung**

Ellens J., Hildesheimer G., O'Connor I., Scherrer J., Schmid W. 2018. Personalrestaurant-Wettbewerb. Energieforschung Stadt Zürich. Zusammenfassung Nr. 48, Forschungsprojekt FP-1.15.

Für den Inhalt sind alleine die Autorinnen und Autoren verantwortlich. Der vollständige Bericht kann unter [www.energieforschung-zuerich.ch](http://www.energieforschung-zuerich.ch) bezogen werden.

**Kontakt**

Energieforschung Stadt Zürich  
Geschäftsstelle  
c/o econcept AG, Gerechtigkeitsgasse 20, 8002 Zürich  
[reto.dettli@econcept.ch](mailto:reto.dettli@econcept.ch) 044 286 75 75

**Titelbild**

Luca Zanier, Zürich

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Energieforschung Stadt Zürich	4
<b>1</b> Das Wichtigste in Kürze	6
<b>1.1</b> Projekt	6
<b>1.2</b> Resultate	6
<b>1.3</b> Folgerungen	6
<b>1.4</b> Empfehlungen	6
<b>2</b> Projekt	8
<b>3</b> Ansätze für eine breitere Anwendung	13

# Energieforschung Stadt Zürich

Ein ewz-Beitrag zur 2000-Watt-Gesellschaft

Energieforschung Stadt Zürich ist ein auf zehn Jahre angelegtes Programm und leistet einen Beitrag zur 2000-Watt-Gesellschaft. Dabei konzentriert sich Energieforschung Stadt Zürich auf Themenbereiche an der Nahtstelle von sozialwissenschaftlicher Forschung und der Anwendung von neuen oder bestehenden Effizienztechnologien, welche im städtischen Kontext besonders interessant sind.

Im Auftrag von ewz betreiben private Forschungs- und Beratungsunternehmen sowie Institute von Universität und ETH Zürich anwendungsorientierte Forschung für mehr Energieeffizienz und erneuerbare Energien. Die Forschungsergebnisse und -erkenntnisse sind grundsätzlich öffentlich verfügbar und stehen allen interessierten Kreisen zur Verfügung, damit Energieforschung Stadt Zürich eine möglichst grosse Wirkung entfaltet – auch ausserhalb der Stadt Zürich. Geforscht wird zurzeit in zwei Themenbereichen.

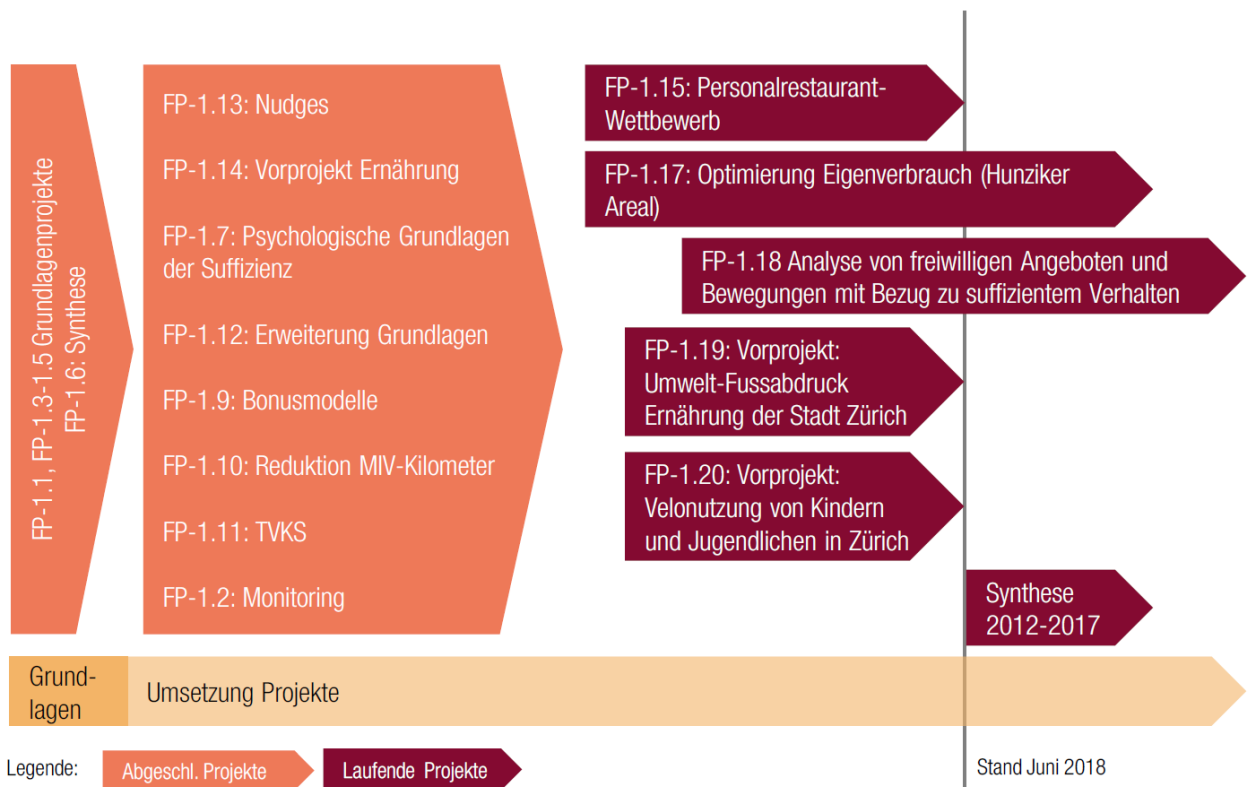
## Themenbereich Haushalte

Der Themenbereich Haushalte setzt bei den Einwohnerinnen und Einwohnern der Stadt Zürich an, die zuhause, am Arbeitsplatz und unterwegs Energie konsumieren und als Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in vielerlei Hinsicht eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der 2000-Watt-Gesellschaft einnehmen. Dabei werden insbesondere sozialwissenschaftliche Aspekte untersucht, die einen bewussten Umgang mit Energie fördern oder verhindern. In Feldversuchen mit Stadtzürcher Haushalten wird untersucht, welche Hemmnisse in der Stadt Zürich im Alltag relevant sind und welche Massnahmen zu deren Überwindung dienen.

## Themenbereich Gebäude

Der Themenbereich Gebäude setzt bei der Gebäudeinfrastruktur an, welche zurzeit für rund 70 Prozent des Endenergieverbrauchs der Stadt Zürich verantwortlich ist. In wissenschaftlich konzipierten und begleiteten Umsetzungsprojekten sollen zusammen mit den Eigentümerinnen und Eigentümern sowie weiteren Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern Sanierungsstrategien für Gebäude entwickelt und umgesetzt werden, um damit massgebend zur Sanierung und Erneuerung der Gebäudesubstanz in der Stadt Zürich beizutragen. Im Vordergrund stehen die Steigerung der Energieeffizienz im Wärmebereich und die Minimierung des Elektrizitätsbedarfs.

## Übersicht und Einordnung der Forschungsprojekte (FP) im Themenbereich Haushalte



# 1 Das Wichtigste in Kürze

## 1.1 Projekt

- Sechs Personalrestaurants beteiligten sich am Wettbewerb mit dem Ziel, während acht Wochen die CO<sub>2</sub>-Werte der konsumierten Menus so stark wie möglich zu reduzieren.
- Die bezüglich Voraussetzungen und Gästestruktur sehr heterogenen Restaurants nahmen freiwillig am Wettbewerb teil.
- Die Restaurants wurden bezüglich Auswahl, Planung und Umsetzung von Massnahmen zur CO<sub>2</sub>-Reduktion intensiv vom Projektteam betreut.
- Die Menuplanung wurde mit detaillierten CO<sub>2</sub>-Berechnungen begleitet und unterstützt.

## 1.2 Resultate

- Die Restaurants setzten insgesamt 25 unterschiedliche Massnahmen zur Verbesserung von Angebot und Nachfrage nach nachhaltigem Essen um – weit mehr als erwartet.
- Der CO<sub>2</sub>-Wert der konsumierten Menus konnte im Schnitt um 19 Prozent reduziert werden – im Siegerrestaurant sogar um 42 Prozent. Dies entspricht einer absoluten Reduktion von insgesamt ungefähr 9 Tonnen.
- Die Zufriedenheit der Gäste mit den Restaurants konnte dank des Wettbewerbs gesteigert werden.

## 1.3 Folgerungen

- Mittels eines kooperativen Vorgehens kann im Ernährungsbereich in kurzer Frist und auf freiwilliger Basis viel CO<sub>2</sub> reduziert werden.
- Ein kooperatives Vorgehen mit einer glaubwürdigen Erfolgsmessung erhöht die Motivation und die Partizipation der Restaurant-Betreibenden und der Gäste.
- Massnahmenpakete, die aus einer Kombination von angebots- und nachfrageseitigen Massnahmen bestehen, haben das grösste Potenzial für CO<sub>2</sub>-Reduktionen.
  - Veränderungen des gesamten Angebots sind ein grosser «Hebel» für CO<sub>2</sub>-Reduktionen, erfordern aber vor allem bei grösseren Anpassungen die Kooperationsbereitschaft der Betreibenden und die Akzeptanz seitens der Gäste.
  - Nachfrageseitige Massnahmen schaffen die Motivation für grössere Angebotsanpassungen und erhöhen die Nachfrage nach nachhaltigem Essen.
  - Die optimale Strategie im Einzelfall hängt von den Kompetenzen und den Voraussetzungen der Restaurants sowie der Bereitschaft der Betreibenden und der Gäste ab.

## 1.4 Empfehlungen

- Die erarbeiteten Konzepte und Instrumente funktionieren. Sie stehen zur Verfügung, um im Ernährungsbereich rasch und auf freiwilliger Basis CO<sub>2</sub>-Reduktionen zu erreichen
- Es besteht grosses Potenzial für eine breitere Anwendung. Mit diesem Ziel vor Augen sollte das Konzept weiterentwickelt werden, insbesondere:

- Klassifizierung der Betriebe (u.a. nach Kooperationsbereitschaft, Gästestruktur und Erfahrungen im Bereich Nachhaltigkeit), um geeignete Massnahmenpakete anbieten zu können.
- Klare und faire Regeln für die Messung und das Monitoring: Optimierung von Einfachheit und Genauigkeit unter Einbezug der Kosten.
- Standardisierte Feedbackmechanismen, die Wissen vermitteln und motivieren.
- Erweiterung, Verbesserung und Standardisierung von Materialien, die von den Betrieben verwendet werden können.

# 2 Projekt

Was wir essen, hat einen grossen Einfluss auf die Umwelt. Rund ein Sechstel des CO<sub>2</sub>-Ausstosses in der Schweiz ist auf die Ernährung zurückzuführen<sup>1</sup>. Um den CO<sub>2</sub>-Ausstoss und die Umweltbelastung in der Schweiz auf ein nachhaltiges Niveau zu senken, besteht bei unserem Ernährungsverhalten daher Handlungsbedarf und grosses Potenzial.

Das Ernährungsverhalten der Menschen zu ändern, stellt jedoch eine besonders grosse Herausforderung dar. Selbst dann, wenn es um das persönliche Wohlergehen oder die Gesundheit geht, tun sich Menschen sehr schwer, ihre Essgewohnheiten zu ändern. Diäten, Fasten oder eine gesunde Ernährung sind in aller Munde, aber trotzdem stehen viele Menschen tagtäglich erneut vor einem inneren Konflikt, wenn es darum geht, was sie essen. Es stellt sich daher die Frage, wie man Menschen trotz dieser anspruchsvollen Ausgangslage dazu bringen könnte sich nachhaltiger zu ernähren, ohne dabei auf Verbote oder eine Bevormundung zurückgreifen zu müssen.

Der «Personalrestaurant-Wettbewerb» ging genau dieser Frage nach. Im Projekt versuchten sechs Personalrestaurants<sup>2</sup> der Stadt Zürich ihre Gäste dazu zu bringen, sich nachhaltiger zu ernähren. Die Restaurants traten dabei während acht Wochen in einem Wettbewerb gegeneinander an, mit dem Ziel, die grösstmögliche Einsparung an CO<sub>2</sub> zu erreichen. Eine Verhaltensänderung bei den Betreibenden wie bei den Gästen war Voraussetzung für den Erfolg. Um beide Zielgruppen im Projekt nachhaltig zu motivieren, wurde bei der Durchführung des Projekts auf vier Prinzipien Wert gelegt:

- **Partizipation:** früher Einbezug der Restaurant-Betreibenden in das Projekt
- **Freiwilligkeit:** freie Auswahl der Massnahmen durch die Betreibenden und kein Zwang zur Umsetzung von Massnahmen
- **Komplementarität der Massnahmen:** verschiedene Massnahmen ergänzen sich in einem Massnahmenpaket
- **Fairness:** Massnahmen sind nicht zum Nachteil der Betreibenden oder der Gäste. Genaue CO<sub>2</sub>-Berechnungen<sup>3</sup> ermöglichen die Erfolgskontrolle und unterstützen die Glaubwürdigkeit

Basierend auf der Expertise stellten die Betreibenden jeweils für ihr Restaurant ein Massnahmenpaket mit angebots- und nachfrageseitigen Massnahmen zusammen. Ziel war es, durch komplementäre Massnahmen sowohl das Angebot nachhaltiger zu gestalten als auch die Nachfrage nach den umweltschonendsten Menüs zu erhöhen. Im Projekt lag der Fokus nicht auf der wirksamsten Einzelmassnahme, sondern auf der grösstmöglichen CO<sub>2</sub>-Reduktion. Die einzelnen Massnahmen konnten vier Massnahmenbereichen (Kommunikation, Wettbewerb, Anreize und Angebot) zugeordnet werden, beinhalteten also sowohl nachfrage- als auch angebotsorientierte Massnahmen und adressierten deswegen unterschiedliche Verhaltenstreiber.

---

<sup>1</sup> Das Sechstel enthält keine Emissionen, die durch Lebensmittel in Hotels und Restaurants verursacht wurden.

<sup>2</sup> Die sechs Restaurants waren (anonymisiert): „Verwaltung gross“, „Verwaltung mittel“, „Entsorgungsbetrieb gross“, „Entsorgungsbetrieb mittel“, „Seminarzentrum“ und „Ausbildungszentrum“. Das „Seminarzentrum“ nahm nicht offiziell am Wettbewerb teil, setzte aber Massnahmen um, so weit es die technischen Voraussetzungen erlaubten.

<sup>3</sup> Siehe auch: „Eaternity Database (EDB) – Documentation of data & models“, <http://ecb.eaternity.org> (2017).



Bei der Zusammenstellung der Massnahmenpakete war es wichtig, auf die Treiber des Ernährungsverhaltens der Gäste einzugehen<sup>4</sup>. Entgegen den Annahmen der klassischen Ökonomie handeln Menschen meist nicht nach rationalen Gesichtspunkten. Ihr Verhalten wird beispielsweise massgeblich beeinflusst von Vorurteilen, von wenig überlegten, spontanen Entscheidungen, dem sozialen Umfeld und von Gewohnheiten. Da das Ernährungsverhalten mit Emotionen und – nicht zuletzt – mit Gelüsten behaftet ist, war eine sorgfältige und systematische Herangehensweise bei der Entwicklung und der Umsetzung von Massnahmen von Bedeutung.

Zur Bestimmung der Wirkung der Massnahmenumsetzung wurden während der Interventionsphase die CO<sub>2</sub>-Werte<sup>5</sup> der Menus und deren Verkaufszahlen erhoben und mit jenen der vorangegangenen Baseline-Phase ohne Massnahmen verglichen. Beide Phasen dauerten acht Wochen. Als Kriterium für den Gewinn des Wettbewerbs wurde die grösste relative Reduktion der durchschnittlichen CO<sub>2</sub>-Werte pro konsumiertem Menu festgelegt, berechnet aus den CO<sub>2</sub>-Werten aller Menus und den entsprechenden Verkaufszahlen. Somit hatten alle Betriebe ähnliche Chancen zu gewinnen.

Die Restaurants hatten sehr unterschiedliche Ausgangslagen, insbesondere auch betreffend ihrer Gästestruktur. Die Baseline-Messung zeigte, dass in fünf von sechs Betrieben die durchschnittlichen CO<sub>2</sub>-Werte der Menus einheitlich zwischen 2000 und 2300 g CO<sub>2</sub> lagen. Einzig das Restaurant «Verwaltung mittel» setzte sich mit tieferen 1704 g deutlich ab. Während der Interventionsphase (Wettbewerbsphase) wurde das CO<sub>2</sub>-ärmste Menu des Tages für jeden Betrieb als Menu Plus gekennzeichnet und von den Betreibenden z.B. besonders empfohlen. Durch die Wahl dieses Menus war es so auch für die Gäste möglich, bewusst einen Beitrag zum Wettbewerb zu leisten.

**Im Durchschnitt wurde der CO<sub>2</sub>-Wert pro konsumiertem Menu um 19 Prozent reduziert – im Siegerrestaurant sogar um 42 Prozent.**

Die grösste durchschnittliche CO<sub>2</sub>-Reduktion pro konsumiertem Menu erzielte das Restaurant «Verwaltung mittel» mit minus 42 Prozent gegenüber der Baseline-Phase, gefolgt vom Restaurant «Verwaltung gross» mit minus 32 Prozent. Beide Restaurants erreichten im Schnitt eine ähnliche absolute Reduktion von rund 700 g CO<sub>2</sub> pro Menu. Während der Intervention wurden die Unterschiede zwischen den Betrieben grösser: So reduzierte das Restaurant «Verwaltung mittel» die CO<sub>2</sub>-Werte pro konsumiertem Menu auf weniger als die Hälfte im Vergleich mit den entsprechenden Werten des Restaurants «Ausbildungszentrums». Diese Unterschiede können auf die unterschiedlichen Engagements der Betreibenden, die unterschiedlichen Reaktionen der Gäste auf die Massnahmen oder auf das unterschiedliche Know-how der Betreibenden mit nachhaltiger Ernährung zurückgeführt werden.

Insgesamt wurden während des Wettbewerbs knapp neun Tonnen CO<sub>2</sub> reduziert. Die grösste absolute Reduktion erreichte das Restaurant «Verwaltung gross» mit eindrucklichen 5.7 Tonnen CO<sub>2</sub>. Dies wurde einerseits durch die engagierte Umsetzung der Massnahmen und andererseits durch die grosse Anzahl an Gästen (groses Restaurant) erreicht.

---

<sup>4</sup> Siehe auch: „Ernährung und Nachhaltigkeit in der Schweiz“, FehrAdvice & Partners AG (2015).

<sup>5</sup> Detaillierte Informationen zur Verwendung der Messgrössen CO<sub>2</sub> respektive CO<sub>2</sub>-eq siehe Kapitel 2.5.

## Das Zusammenspiel von Angebots- und Nachfragemassnahmen war der Weg zum Erfolg.

Um CO<sub>2</sub> zu reduzieren, gibt es grundsätzlich zwei Ansatzpunkte: Auf der Angebotsseite lassen sich die Menus umweltfreundlicher gestalten, z.B. durch weniger umweltbelastende Fleischstücke oder den Verzicht auf Fleisch, aber auch durch weniger auffällige Massnahmen wie die Verwendung pflanzlicher anstelle tierischer Fette. Auf der anderen Seite kann die Nachfrage nach umweltfreundlicheren Menus durch Einbezug der Gäste in den Wettbewerb, Gewinnspiele, Empfehlungen bei der Menuausgabe etc. gestärkt werden.

Das Projekt zeigte, dass im Zusammenspiel der beiden Ansatzpunkte der Weg zum Erfolg liegt und dass für eine möglichst starke Reduktion der CO<sub>2</sub>-Werte das Optimum zwischen Beliebtheit und Klimafreundlichkeit der Menus gefunden werden muss. Die grössten Einsparungen wurden von denjenigen Betrieben erreicht, bei denen sich die Verbesserungen beim Angebot als auch bei der Nachfrage am besten ergänzten. Zwei konkrete Ergebnisse veranschaulichen, wie angebots- und nachfrageseitige Massnahmen komplementär wirken können.

- Der Wettbewerbs-Sieger «Verwaltung mittel» erreichte die grösste CO<sub>2</sub>-Reduktion, indem konsequent alle Menus mit einem höheren CO<sub>2</sub>-Wert als 2.5 kg CO<sub>2</sub> aus dem Angebot gestrichen wurden. Statt Kalbfleisch und hochwertigem Rindfleisch (z.B. Rindsfilet) wurden vermehrt Huhn, sonstige Fleischgerichte (Ente, Hirsch, etc.) und vegetarische Gerichte angeboten.
- Ohne Nachfragemassnahmen wählten 23 Prozent der Gäste während der Baseline-Phase das umweltfreundlichste Menu (Menu Plus), mit Nachfragemassnahmen während der Interventionsphase waren es knapp 27 Prozent (19 Prozent mehr).

Angebotsseitige Massnahmen öffnen das Potenzial für grössere CO<sub>2</sub>-Reduktionen und haben wesentlich zum Erfolg des Projekts beigetragen. Je nach Wahl der Massnahmen können die CO<sub>2</sub>-Werte pro angebotenem Menu deutlich gesenkt werden (z.B. statt 2.5 kg CO<sub>2</sub> nur noch 800 g), die potenzielle Umweltwirkung ist sehr gross. Die Angebotsverbesserungen betrafen nicht nur das Menu Plus, sondern alle angebotenen Menus. Somit trugen alle Gäste zu den CO<sub>2</sub>-Reduktionen bei, unabhängig davon, welches Menu sie gewählt hatten.

Je stärker jedoch die Veränderungen des Angebots sind, desto höher dürfte das Risiko sein, dass die Gäste sie ablehnen. In der Folge hätten die Betreibenden weniger Interesse, die Massnahmen entschlossen umzusetzen. Hier kommen die Nachfragemassnahmen ins Spiel: sie bewirken, dass Betreibende und Gäste motiviert sind, zur CO<sub>2</sub>-Reduktion beizutragen.

Im Projekt zeigte sich dies konkret dadurch, dass mehr Menu Plus gewählt wurden, aber insbesondere auch, dass das nachhaltigere Angebot von den Gästen akzeptiert wurde: Die Verkaufs- und Gästezahlen blieben im Wesentlichen unverändert. Auch starke Angebotsmassnahmen konnten ihre volle Wirkung entfalten, ohne dass die Gäste abwanderten. Welche Kombination von Massnahmen die beste Wirkung erzielen kann, hängt von den spezifischen Bedingungen der teilnehmenden Betriebe ab. Es gibt kein Rezept, das für alle passt.

### Trotz unterschiedlicher Betriebs- und Gästestruktur setzten die Restaurants auf ähnliche Massnahmenpakete.

Die Restaurant-Betreibenden setzten im Projekt beeindruckend viele Massnahmen um (total 114 Massnahmen ausgewählt, 95 umgesetzt). Der Prozess bei der Massnahmenauswahl (Workshop, Kooperation, soziale Effekte) und das Feedback während des Wettbewerbs (Lerneffekte, Motivation, Kontrolle) führten zu diesem hohen Engagement.

Die Restaurant-Betreibenden wählten trotz unterschiedlicher Voraussetzungen für die Umsetzung ähnliche Massnahmenpakete. Die ausgewählten Pakete enthielten komplementäre Massnahmen aus den Bereichen Kommunikation, Wettbewerb, Anreize und Angebot. Ein Grund für die ähnliche Auswahl könnte sein, dass die Betreibenden das Aufwand-Nutzen-Verhältnis gleich einschätzten. Bezüglich der Umsetzung waren bei den «Wettbewerb-Restaurants» elf Massnahmen identisch<sup>6</sup>. Umgesetzt wurden vor allem jene Massnahmen, die keinen grossen Aufwand bedeuteten. Kommunikationsmassnahmen wurden z.B. sehr oft ausgewählt und auch umgesetzt. Die Materialien dafür wurden vom Projektteam zur Verfügung gestellt, was den Aufwand für die Betreibenden stark reduzierte.

Zwei häufig umgesetzte Massnahmen lassen jedoch stark vermuten, dass auch weitere Gründe die Auswahl der Betreibenden beeinflussen. Die Massnahmen Menu Plus-Los und Workshop «Klimafreundliche Ernährung» wurden von vier Restaurants ausgewählt und umgesetzt. Die wöchentliche Ziehung und Verständigung der drei GewinnerInnen sowie die Ausgabe der Preise war aufwändig (Menu Plus-Los). Die Teilnahme am Workshop «Klimafreundliche Ernährung» war für die Betreibenden ebenfalls mit Aufwand verbunden. Beim Workshop wurde offenbar der Nutzen als hoch eingeschätzt. Beim Gewinnspiel war der Spass am Spiel bei Betreibenden und Gästen wichtig. Wird ein persönlicher Nutzen vermittelt oder die Freude an einer Massnahme geweckt, werden auch aufwändigere Massnahmen umgesetzt.

Entscheidend für den Erfolg waren sowohl die Höhe des Einsparpotentials der Massnahmen als auch deren konsequente Umsetzung. Beim Restaurant «Verwaltung mittel» beispielsweise wurden die einschneidensten Angebotsmassnahmen umgesetzt. Das Restaurant «Verwaltung gross», das beim Wettbewerb den zweiten Platz belegte, schien wiederum bei der Umsetzung der Nachfragemassnahmen besonders konsequent vorzugehen. Sowohl die spezifischen Voraussetzungen eines Betriebs als auch das Engagement der Betreibenden scheinen somit einen starken Einfluss zu haben. Die Betreibenden bewerteten Massnahmen, die über die soziale Komponente die Nachfrage beeinflussten, als besonders effektiv. Eine Empfehlung von Mitarbeitenden bei der Menu-Ausgabe oder ein persönlicher Dank an die Gäste schätzten sie als besonders wirksam ein. Auch die Gäste bewerteten die Empfehlung von Restaurant-Mitarbeitenden am besten.

Gewinnspiele haben laut Auskunft der Betreibenden vom Restaurant «Verwaltung gross» und «Entsorgung mittel» ebenfalls sehr gut funktioniert und waren beliebt. Kommunikationsmassnahmen wie Plakate und Flyer wurden von den Gästen zwar wahrgenommen, aber als wenig beliebt bezeichnet. Es könnte aber sein, dass Kom-

---

<sup>6</sup> Das „Seminarzentrum“ wurde bei dieser Auswertung nicht berücksichtigt, weil hier aus technischen bzw. organisatorischen Gründen viele der vorgeschlagenen Massnahmen nicht umsetzbar waren.

munikationsmassnahmen andere Massnahmen in ihrer Wirkung unterstützten: Wenn die Gäste verstanden, worum es beim Menu Plus oder beim Wettbewerb ging, konnten sie zielgerichtet zur CO<sub>2</sub>-Reduktion bzw. zum Erfolg des Wettbewerbs beitragen.

### **Der Wettbewerb motivierte die Betreibenden.**

Nach der Halbzeit wurde der Zwischenstand der Restaurants im Wettbewerb bekanntgegeben. Die Reaktion darauf war beachtlich: In allen Betrieben wurde das gesamte Menu-Angebot nochmals deutlich umweltfreundlicher, im Schnitt um 16 Prozent. Hingegen hatte die Kommunikation des Zwischenstands an die Gäste keinen Effekt auf die Nachfrage nach dem Menu Plus. Die Teilnahme am Menu Plus-Los aber nahm trotzdem in drei Restaurants zu. Die motivierende Wirkung der Workshops und des Wettbewerb wurde gemäss Feedback der Betreibenden verstärkt, wenn die Umsetzung der Massnahmen Spass machte und bei den Gästen gut ankam.

### **Bei 37 Prozent der Gäste nahm die Zufriedenheit zu. Der Wettbewerb wurde positiv bewertet. Der Einfluss auf den Alltag der Gäste war gering.**

Die Zufriedenheit mit den Personalrestaurants hat während der Interventionsphase bei 37 Prozent der Gäste zugenommen. 71 Prozent der Gäste empfanden das Projekt als gut bis sehr gut. Negative Reaktionen der Gäste hielten sich mit 3 Prozent stark in Grenzen. Die Gästezahlen blieben ungefähr konstant oder konnten gar gesteigert werden.

Das Projekt kam bei den 15 bis 25-jährigen am besten an. Die Zufriedenheit mit dem Restaurant erhöhte sich bei dieser Gruppe ebenfalls am stärksten. Hingegen kam das Projekt bei der ältesten Altersgruppe (56 bis 65 Jahre) am wenigsten gut an. Die Umsetzung der Massnahmenpakete hatte generell einen positiven Effekt auf die Kundenzufriedenheit. Dies ist beachtlich vor dem Hintergrund, dass Ernährung ein sensibles Thema ist, bei dem sich Menschen ungerne bevormunden lassen. Es scheint, dass die Gäste im gewählten Kontext des Projekts tatsächlich keinen Zwang empfunden haben, sondern freiwillig und gerne einen Beitrag geleistet haben.

Die Gästebefragung gibt geringe Hinweise auf Spillover- und Rebound-Effekte auf das Verhalten der Gäste im Alltag. Diese Effekte auf das Verhalten halten sich ungefähr die Waage. Für 75 bis 80 Prozent der Gäste scheinen diese Effekte jedoch keine Rolle zu spielen.

# 3 Ansätze für eine breitere Anwendung

Die Ergebnisse bestätigen, dass das gewählte Vorgehen ein grosses Potenzial hat, CO<sub>2</sub> in Personalrestaurants zu reduzieren. Im Projekt wurden diverse Konzepte und Werkzeuge entwickelt, die sich bei einer künftigen breiteren Anwendung einsetzen liessen, z.B.:

- **Massnahmen-Broschüre:** Systematische Aufbereitung verhaltensökonomischer Nachfragemassnahmen und Angebotsmassnahmen, basierend auf den relevanten Verhaltenstreibern des Ernährungsverhaltens.
- **Massnahmen-Workshop mit den Betreibenden:** Workshop zur Wissensvermittlung der verhaltensökonomischen Konzepte und der Auswahl komplementärer Massnahmenpakete anhand von «customer journeys» der Restaurants.
- **Workshop «Klimafreundliche Ernährung» mit den Betreibenden:** Schulungsanlass, an dem die Betreibenden lernen, wie sie ihr Angebot nachhaltiger gestalten.
- **Kommunikationsmaterialien:** Vorlagen für verschiedene Poster (z.B. Ankündigung vor und Information während der Interventionsphase), Info-Flyer, Tischsteller, Kleinplakate (z.B. für «Danke-Nachricht») und weitere.
- **Gewinnspiel-Konzepte:** Ideensammlung für unterschiedliche Arten von Gewinnspielen.
- **Wettbewerbs- und Preisverleihungskonzept.**
- **Messkonzept** zur Ermittlung der CO<sub>2</sub>-Einsparungen der Menus.

Die Erkenntnisse aus dem Projekt zeigen klar, welches die wichtigsten Elemente für den Erfolg sind:

- Angebots- und Nachfragemassnahmen kombinieren - das komplementäre Massnahmenpaket bewirkt mehr als die Summe seiner Massnahmen. Es ist stets darauf zu achten, dass die Restaurant-Betreibenden die Massnahmenpakete freiwillig auswählen und kooperativ umsetzen (mit Mitarbeitenden und Gästen).
- Massnahmen mit sozialen Aspekten wie z.B. Wettbewerbe, Gruppenaktionen oder gemeinsamen Aktionswochen umsetzen.
- Ein Monitoring, das CO<sub>2</sub>-Reduktionen glaubwürdig nachweist und die flexible und eigenständige Umsetzung von Massnahmen unterstützt.
- Eine zielgerichtete und effiziente Betreuung durch externe BegleiterInnen.

Die erarbeiteten Konzepte und Instrumente funktionieren und stehen für weitere Anwendung in einem ähnlichen Kontext zur Verfügung. Eine Weiterentwicklung und Kosten-Nutzen-Optimierung erlauben deren Einsatz in einem weitaus breiteren Kontext, insbesondere:

- Klassifikation von Betrieben anhand der Gäste- und Betriebsstruktur, früheren Erfahrungen mit nachhaltiger Ernährung, der Bereitschaft der Betreibenden etc., um massgeschneiderte Pakete anbieten zu können.
- Klare und faire Regeln für Messung und Monitoring: Insbesondere bei einem Wettbewerb ist es wichtig, Einfachheit und Genauigkeit ins Gleichgewicht zu bringen und betreffend Dauer, Kriterien für die Bestimmung des Siegerbetriebs etc. optimierte Lösungen zu finden.
- Entwicklung standardisierter Feedbackmechanismen sowie einfacher und kosteneffizienter Tools und Hilfsmittel zur Messung, die Wissen vermitteln und für Betreibende und Gäste motivierend sind.
- Erweiterung, Verbesserung und Standardisierung von Materialien, die von den Betrieben verwendet werden können.



- Einbezug des Themas «klimafreundliche Ernährung» in Aus- und Weiterbildungen von KöchInnen und BetriebsleiterInnen.

### **Am kooperativen Wettbewerbsformat dranbleiben!**

Das Grundprinzip des Projekts war eine Kombination zweier auf den ersten Blick gegensätzlicher Prinzipien: Kooperation (alle Betriebe tragen zum gleichen Ziel bei: die Umwelt zu schützen!) und Wettbewerb (spielerischer Kampf der Betriebe gegeneinander: wer erreicht am meisten?). Dieses kooperative Wettbewerbsformat, in Kombination mit einer glaubwürdigen Wirkungsmessung, funktioniert. Das Format hat grosses Potenzial für breitere Anwendung, um im Ernährungsbereich schnell und freiwillig CO<sub>2</sub>-Reduktionen zu erreichen. Auf Basis der vielfältigen Erfahrungen aus dem Projekt sollten in einem nächsten Schritt Konzepte entwickelt werden, welche die Ansprüche unterschiedlicher Restauranttypen sowie Anforderungen der Messmethodik, Feedback-mechanismen und Massnahmen unter einen Hut bringen.

Das Projektteam schätzt die gesellschaftliche Akzeptanz dieses kooperativen Formats als hoch ein und empfiehlt daher mit Überzeugung: Dranbleiben!