



Christian Hamerle

Der Wiener, Jahrgang 1975, ist seit bald 30 Jahren im Food Service tätig, unter anderem bei Sarah Wiener und der Markthalle Neun in Berlin. Ab 2016 leitete er den Data Space als digital-kulturelles Zentrum von SAP in Berlin und verwaltete auch die damals dort ansässige Data Kitchen: ein digitalisiertes Bistronomy-Konzept, das er maßgeblich mitentwickelte. 2017 wurde es zum innovativsten Gastrokonzept Deutschlands gekürt. Seit 2020 arbeitet er bei Dussmann Food Services in Berlin. Er ist Gründer und Leiter des Inhouse Start-ups Food Service Innovation Lab by Dussmann. Seit Januar dieses Jahres verantwortet er die globale Leitung der Food Service Transformation bei der Dussmann Group in zehn Ländern.

„Nachhaltigkeit ist keine Frage von Verzicht“

„Die Zukunft des Caterings neu denken“ lautete vor vier Jahren der Anspruch zum Start des Food Service Innovation Lab by Dussmann. Das hehre Ziel: den Ökosystem-Wandel einer ganzen Branche anschieben. Im Interview spricht der Kopf des Ganzen, Christian Hamerle, über das Scheitern seiner Ursprungsidee, wichtige Meilensteine und den steinigen Weg der Transformation unseres Ernährungssystems.

Herr Hamerle, Sie feiern mit Dussmann den vierten Geburtstag des Food Service Innovation Lab. Zum 1. Januar verantworten Sie zudem die globale Leitung der Food Service Transformation bei der Dussmann Group. Welche Bilanz der vergangenen vier Jahre ziehen Sie? Sie waren so intensiv, dass es sich fast wie ein Jahrzehnt anfühlt. Es ist so unglaublich viel passiert. Von Digitalisierung über Nachhaltigkeit bis zur Genussskultur – wir haben damals von einem ganzheitlichen Ökosystemwandel gesprochen. Anfangs gab es durchaus Skepsis, besonders in der Operativen: „Wozu brauchen wir ein Innovationslabor? Wir haben doch eine gut funktionierende Food-Services-Sparte mit einem Top-Team.“ Und: „Kennt der ‚Hamerle‘ überhaupt den Alltag in unseren Kantinen?“ Aber nach eineinhalb Jahren sagte mir ein Kollege den schönen Satz: „Können wir mehr davon haben?“ Unser Ansatz entfaltet Wirkung.

Mündet das auch in sichtbare, wirtschaftliche Erfolge? Ja, zum Beispiel im Vertrieb. Wir haben einige bedeutende Ausschreibungen gewonnen, unter anderem im Sport- und Automobilsektor. Das war der Moment, in

dem wir als Innovation Lab als kreativer Partner wahrgenommen wurden mit einem anderen Blick auf die klassische Gemeinschaftsgastronomie.

Ihre Hauptaufgabe war es anfangs, die eigenen Kolleginnen und Kollegen von Ihrer Vision zu überzeugen? Ganz genau. Diejenigen, die sofort an die Innovation glaubten, haben mich eingestellt – allen voran Harald Fischer und Philipp Conrads. Und es gab natürlich die Zusammenarbeit mit unserem globalen CEO Wolf-Dieter Adlhoch. Bevor ich kam, fanden bereits Workshops und intensive Diskussionen statt, zunächst als reiner Wissensaustausch. „Wie können wir Gastronomie durch Technologien nachhaltiger gestalten?“ Damit hat Harald Fischer bei mir angeknöpft. Es war die Zeit der Pandemie, man suchte neue Lösungen. Offizieller Startschuss war im Sommer 2020.

Kannten Sie Dussmann damals schon? Nicht wirklich. Ich erinnere mich noch an Harald Fischers ersten Anruf im Frühjahr 2020. Ich war noch in Wiesbaden tätig und arbeitete für den Friedensnobelpreisträger Prof. Muhammad Yunus an nachhaltigen Hospitality-Projekten. Fischer hatte von mei-

ner Arbeit gehört und wollte sich austauschen. Aus einem geplanten 30-Minuten Gespräch wurden fast zwei Stunden. Mir war damals nicht bewusst, wie stark Dussmann im Bereich Food Services aufgestellt war und ist.

Auf welche Meilensteine können Sie heute zurückblicken? Ein wichtiger Meilenstein war für mich das Eingeständnis meines Scheiterns. Mein ursprünglicher Plan war es, die gesamte Wertschöpfungskette vom Acker bis zum Teller zu digitalisieren, mittels IoT bis Blockchain und Big Data. In der Theorie klang das vielversprechend, in der Praxis zeigte sich jedoch: Die Branche war für einen so umfassenden Wandel noch nicht bereit. Nach etwa sechs bis neun Monaten wurde mir klar, dass ich zu schnell zu viel wollte. Ich zweifelte schon an mir selbst, ob meine Ideen nicht die richtige Übersetzung für den Alltag finden. Doch statt Rückschläge als Niederlagen zu betrachten, habe ich daraus gelernt: Transformation braucht Zeit.

Wie ging es nach dieser ersten Niederlage weiter? Im Jahr 2021 haben wir uns gezielt einem neuen Thema gewidmet: dem „nachhaltigen Teller“, einem Teller, der 360 Grad zukunfts-tauglich ist. Dabei ging es um die Frage, ob wir eine zukunftsfähige Menülinie für unsere Betriebsrestaurants entwickeln können, die den wissenschaftlichen Erkenntnissen der Planetary Health Diet folgt. Ich hatte mich schon vorher intensiv damit beschäftigt. Mir war klar, das ist ein Rahmen, in dem sich der Speisenplan der Zukunft schreiben lässt. Das wollte ich auf den Prüfstand stellen. Hier kam Olga Graf von der Kantine Zukunft mit an Bord. Mit ihr konnte ich das Projekt angehen. Wie muss etwa die Zutatenliste aussehen, sind die Produkte bei den Lieferanten verfügbar? Sind sie preislich passend? Die Ernährungsstrategie war gerade erst ein Thema in der Politik geworden, doch wir wollten sie bereits umsetzen. Das war natürlich nicht einfach. Wir mussten uns mit unserem Einkauf, den Lieferanten und den operativen Teams abstimmen, was realistisch machbar ist.



Das war sozusagen die Geburtsstunde der Menülinie „Planet!Based“? Genau. Nach den ersten Tests in unseren Kantinen haben wir gemerkt: Die Gäste nehmen das Konzept sehr gut an. Also haben wir das Thema skalierbar gemacht. Unser Ansatz: Nicht alles auf einmal umstellen, sondern Transformation in der richtigen Dosis angehen. Ich bin selbst kein 360-Grad-Rolle-Model, was durch und durch nachhaltig lebt, sondern immer wieder hin- und hergerissen. Insofern habe ich Verständnis für all diejenigen, die erst einmal gar nichts ändern wollen. Deshalb sind wir mit einer Testphase gestartet, bei der Kantinen freiwillig teilnehmen konnten. Zu Beginn waren es nur wenige, aber mit der Zeit beteiligten sich immer mehr.

Schließlich haben wir gemerkt, dass wir engagierte Kolleginnen und Kollegen bundesweit in allen Regionen haben. Menschen, die unsere Vision teilen und aktiv mitgestalten wollen. Das war vielleicht der größte Gewinn dieser Reise: eine kollaborative, anti-hierarchische Arbeitsweise, die gemeinsam mit den Teams vor Ort entwickelt wurde.

Wie sehr bestimmt heute schon Nachhaltigkeit das praktische Handeln in der Gemeinschaftsgastronomie? Ich denke, wir sehen eine Entwicklung in zwei Richtungen. Einerseits gibt es viele Akteure in der

Intensiver, insrierender Austausch: Christian Hamerle und gvpraxis-Chefredakteurin Claudia Zilz.

Branche, die Nachhaltigkeit wirklich ernst nehmen und Veränderungen anstoßen. Andererseits halten sich viele Kantinen weiterhin an bewährte, aber oft überholte Routinen. Wir arbeiten nach wie vor mit Rohstoffen und Produkten, die bereits vor fünf oder zehn Jahren in den Lieferketten etabliert waren, und sind stark von Convenience-Graden abhängig. Ein Beispiel: Wir sprechen viel über Regionalität und Saisonalität, doch in der Praxis stammen etwa 80 Prozent der in Ballungsräumen verwendeten Lebensmittel aus dem Großhandel, während nur 20 Prozent direkt aus der Region kommen. Das liegt nicht nur an den Betreibern selbst, sondern auch an den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und den Anforderungen der Gäste.

Vergangenes Jahr ging die Menülinie „Planet!Based“ endlich an den Start. Was war dabei der größte Erfolg? Der eigentliche Erfolg liegt weniger in einem einzelnen Menü, sondern vielmehr in der Prozessoptimierung dahinter. Es ist uns gelungen, einen Standard zu schaffen, nach dem alle gleichwertig arbeiten können. Dabei haben verschiedene Unternehmensbereiche – von der Unternehmenskommunikation über den Zentraleinkauf bis hin zu den operativen Einheiten – ein gemeinsames Ziel verfolgt.

Konkret bedeutet das: Wenn wir beispielsweise eine Karotte in unser

System aufnehmen, muss sie überall in vergleichbarer Qualität verfügbar sein. Gleichzeitig setzen wir auf regionale Herkunft, soweit es möglich ist. Ein weiteres Beispiel: Früher gab es in unseren 400 Kantinen bis zu 70 unterschiedliche Rezepturen für eine pflanzliche Bolognese. Jetzt haben wir standardisierte Prozesse, die für gleichbleibende Qualität und Skaleneffekte sorgen. Unser größter Erfolg lautet deshalb: Wir haben eine systemgastronomische Prozessoptimierung für unsere vielen Betriebe geschaffen, von der wir alle etwas haben.

Sie haben mit Ihrem Team auch neue Plattformen geschaffen, um die Branche zu vernetzen – etwa das parlamentarische Frühstück. Warum dieses Engagement? Wir sehen uns als Transformationsbeschleuniger und Wissensplattform. Wir sind der „Creative Consultant“ im Unternehmen. Eine Innovation ist immer nur so gut wie ihre Begleitung im Unternehmen. Das beste digitale Tool nützt mir nichts, wenn ich meine Mitarbeitenden nicht dazu befähige, damit zu arbeiten. Unser Ziel ist es, Akteure aus Politik, Wissenschaft und Wirtschaft zusammenzubringen. Das war Programm. Das ist uns unter anderem mit dem Fachsymposium in Düsseldorf gelungen, bei dem erstmals fünf große Caterer gemeinsam auf der Bühne standen. Und wir haben uns bewusst als neutrale Plattform positioniert, um Verbände, NGOs, Kunden, Gäste und auch Mitbewerber an einen Tisch zu bringen. Wir wollen ein Verständnis füreinander schaffen. Damals habe ich gedacht: Es gibt eine Mobilitätswende und es gibt eine Energiewende in unserem Jahrzehnt. Jetzt sollten wir auch noch das Jahrzehnt der Ernährungswende ausrufen.

Sie sind seit Jahresbeginn nun für zehn Länder der Leader in Sachen Transformation und nachhaltiger Innovationen. Worin sehen Sie die größte Herausforderung? In der Vielfalt! Genussskultur ist schon innerhalb Deutschlands sehr unterschiedlich – das potenziert sich auf internationaler Ebene. Wir haben Länder mit sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen, etwa Italien, wo gesetzliche Vorgaben zu Bio-Anteilen und Regionalität strenger sind als in Deutschland. Mein erster Schritt ist es, mit den



Engagierter Vorkämpfer mit festen Zielen.

Fragebogen

Mit 18 wollten Sie ...?

Reich und berühmt werden. Mein Traum war es, einen Oscar zu gewinnen.

Was bringt Sie auf die Palme?

Geringschätzung

Mit wem würden Sie gerne einmal zu Abend essen?

Mit Maja Göpel, einer der spannendsten Transformationswissenschaftlerinnen.

Ihr letztes Urlaubsziel?

Boston über Neujahr (lacht). Ja, ich weiß, das passt jetzt nicht ganz zu meiner Nachhaltigkeitsagenda.

Ihr Lebensmotto?

„Legt eure Vorurteile ab und bringt Ideen mit.“ (Zitat von Bertolt Brecht)

Ihr Lieblingsgericht?

Wiener Schnitzel.

Mein Wunsch?

Die Ernährungswende mit engagierten Leuten weiter vorantreiben.

lokalen Teams in den verschiedenen Ländern zusammenzuarbeiten und die spezifischen Herausforderungen und Chancen zu verstehen. Wichtig ist mir: Unser Food Innovation Lab ist keine Einbahnstraße. Wir können unser Wissen exportieren und zugleich viel von unseren internationalen Kolleginnen und Kollegen lernen. Wir wollen das Wissen aus den einzelnen Ländern bündeln und als Werkzeugkasten allen bereitstellen.

Worin sehen Sie den größten Hebel der Gemeinschaftsgastronomie für die kommenden Jahre? Die Gemeinschaftsgastronomie hat enormes Potenzial – sowohl in Bezug auf Nachhaltigkeit als auch wirtschaftlich. Weltweit arbeiten über eine Milliarde Menschen in der Hospitality. Studien zeigen, dass durch eine engere Verzahnung von Ernährung, Gesundheit und Agrarkultur weltweit volkswirtschaftliche Potenziale in Höhe von fünf bis zehn Milliarden Dollar aus dem Foodservice-System gehoben werden könnten. Stichwort: Fehlernährung, Übergewicht und Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

Also Gemüsecurry statt Currywurst, damit es der Volkswirtschaft besser geht? Wir müssen weg von der Vorstellung, dass Nachhaltigkeit ein Verzichtsthema ist. Im Gegenteil: Genuss und Wirtschaftlichkeit gehen Hand in Hand.

Aber grüne Themen haben es derzeit schwer. Ja, wir erleben aktuell eine Phase, in der Themen wie Klimawandel und Nachhaltigkeit nicht mehr mit derselben Intensität diskutiert werden. Dennoch war eine der wichtigsten Erkenntnisse der vergangenen vier Jahre für mich, dass wir durch gezielte Initiativen eine enorme Wirt-

schaftskraft entwickeln können. Ein Beispiel dafür ist unsere Waste-Management-Strategie, die derzeit noch in der Testphase steckt. Mithilfe KI-gestützter Tools erkennen wir Optimierungspotenziale entlang der gesamten Lieferkette und im Bestellsystem. Das Ergebnis: eine potenzielle Effizienzsteigerung von bis zu 20 Prozent.

Was steht noch auf Ihrer Agenda?

Darüber hinaus arbeiten wir an „Canteen Impossible“. Die Idee dahinter ist, das Employer Branding mit neuen Schulungsformaten zu verknüpfen. Wir haben beobachtet, dass traditionelle Erklärvideos nicht ausreichen. Stattdessen orientieren wir uns an modernen Formaten wie Kochshows auf Social Media. Vielleicht entsteht daraus irgendwann sogar ein eigener YouTube-Kanal. Ein weiteres wichtiges Thema sind 24/7-Verpflegungskonzepte. Smart Fridges und digitale Bestellplattformen spielen dabei eine zentrale Rolle. Gerade im Supermarkt-Sektor sehen wir aktuell enorme Entwicklungen.

Ich komme noch einmal auf Ihr anfängliches Scheitern zurück: die Digitalisierung der kompletten Wertschöpfungskette. Verfolgen Sie weiter die Idee der sogenannten „Food Service Intelligence Plattform“? Wir haben enorme Fortschritte gemacht. Ursprünglich ging es um die Digitalisierung von Prozessen, doch mittlerweile verfolgen wir einen viel breiteren Ansatz. Ich musste selbst noch einmal „die Schulbank drücken“, um die Bedarfe und Potenziale der Branche wirklich zu verstehen. Das Ergebnis ist ein neues Konzept, das aktuell weiterentwickelt wird. Mein Ziel ist es, bis Ende des Jahres etwas Greifbares vorzustellen.

Können Sie ein konkretes Beispiel nennen, das die digitale Transformation verdeutlicht? Ein spannendes Pilotprojekt ist die „transparente Currywurst“. Gemeinsam mit Start-ups wie Seedtrace, Planted und Soul Spice haben wir eine vollständige Nachverfolgbarkeit vom Acker bis zum Teller umgesetzt. Mithilfe eines QR-Codes kann jeder Gast nachvollziehen, woher Zutaten wie Fleisch, Kurkuma oder Pfeffer stammen und welche Lieferanten involviert waren. Wir planen, dieses Konzept in weiteren Kantinen auszurollen. In der Regel liegt heute die ganze Welt auf dem Teller, das macht es herausfordernd mit der Transparenz.

Welche Tipps haben Sie für Kollegen, die eine nachhaltige Transformation anstoßen wollen? Kultureller Wandel braucht Zeit. Jede Veränderung muss begleitet werden. Es reicht nicht, einfach neue Geräte oder Software einzuführen. Wir müssen verstehen, dass jede Innovation auch eine neue Denkweise erfordert. Fehlertoleranz und eine wertschätzende Unternehmenskultur sind essenziell, um Transformation erfolgreich zu gestalten. Geduld, Beharrlichkeit und Ausdauer sind wichtig. An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei meinem Team bedanken. Dieses Gespräch repräsentiert die Arbeit vieler Menschen. Ohne die Neugier und Offenheit meines Teams und meiner Kolleginnen und Kollegen wären die Schritte, die wir geschafft haben, nicht möglich. Transformation ist immer ein gemeinsamer Prozess.

DAS INTERVIEW FÜHRTE CLAUDIA ZILZ.



© THOMAS ROHNKE