



© Tippapatt/iStock/Getty Images Plus

Urheberrechtlich geschützt

Der Morphologische Kasten

Eine Methode zur Charakterisierung von Verpflegungskonzepten und Convenience-Produkten

Betriebe der Gemeinschaftsgastronomie weisen eine ausgeprägt heterogene Struktur auf, daher ist eine einheitliche Segmentierung und Charakterisierung nur schwer möglich (Teidscheid et al. 2018). Um bestehende Marktteilnehmer*innen sowie betriebliche Um- oder Neuplanungen hinreichend beschreiben zu können, wird für die grundlegende Charakterisierung der methodische Ansatz des Morphologischen Kastens (MK) gewählt.

Grundlagen der Methodik des MK

Der MK ist eine auf den Schweizer F. Zwicky zurückgehende Kreativitätstechnik, die zunächst ein komplexes System in seine elementaren Bestandteile gliedert (Zwicky 1989). Er kann genutzt werden, um Teilfunktionen und dazugehörige Teillösungen zu differenzieren. Die gesamte Bandbreite bestehender

Umsetzungsoptionen wird in einer mehrdimensionalen Matrix aufgezeigt (s. Tabelle 1), wodurch auch Variationen und Kombinationen in Umsetzungen aufgezeigt werden können (Schawel et al. 2014).

Das offene, matrizenförmige Ordnungsschema bietet einen Überblick über die Gestaltungsmöglichkeiten und legt Begriffe zur Differenzierung fest. Es werden die übergeordneten **Merkmale** und deren **Merkmalsausprägungen** dargestellt. Je nach Aufgabenstellung können alle Merkmale nach ihrer Relevanz betrachtet werden. Die Merkmale können auch zu relevanten **Kategorien** zusammengefasst werden, sodass die Gestaltungsmöglichkeiten nicht nur den Merkmalen zugeordnet, sondern auf eine gesamte Kategorie bezogen werden können. Somit können alle für die Aufgabenstellung derzeit relevanten Merkmale identifiziert und deren Merkmalsausprägungen sowie logisch denkbare Kombinationen mithilfe des MK systematisch dargestellt werden. Im MK ist je Merkmal eine Vorauswahl der typischen Merkmalsausprägungen umgesetzt, wobei eine indivi-

duelle Anpassung und Ergänzung möglich ist. Die Reihenfolge der Merkmalsausprägungen stellt keine Gewichtung dar. Mehrfachauswahlen bei den Merkmalsausprägungen sind zulässig. Der MK stellt ein System dar, das Weiterentwicklungen und Ergänzungen – in Abhängigkeit technologischer Fortschritte – neuer Angebotsformen, der Aufgabenstellungen und Zielsetzungen in der Gemeinschaftsgastronomie zulässt. Der MK wird eingesetzt, um Betriebe der Gemeinschaftsgastronomie hinsichtlich des Verpflegungskonzepts zu kategorisieren. Dies stellt eine Basis zur Konzeptionierung bzw. Optimierung eines Betriebs mit Blick auf ökonomische, ökologische, soziale und gesundheitsbezogene Ziele dar. Vor- und Nachteile der Handlungsoptionen können so umfassend diskutiert werden. Die Charakterisierung der Strukturen im Rahmen des MK erfolgt dabei stets aus betrieblicher Sicht, mit dem Fokus auf der Verpflegungsleistung. Wo eine Speisenkomponente nicht selbst zubereitet werden kann, werden vorverarbeitete Produkte, auch *Convenience-Produkte* (CP) genannt, eingesetzt. CP haben in den letzten Jahrzehnten im Außer-Haus-Markt und damit auch in der Gemeinschaftsgastronomie erheblich an Bedeutung gewonnen. Bisherige Kategorisierungen beruhen auf den *Convenience*-Stufen auf Basis des Verarbeitungsgrads bzw. der Bearbeitungsstufe. Sie sind allerdings national und international nicht einheitlich. Art und Umfang des Einsatzes von CP sind in jedem Verpflegungsbetrieb unterschiedlich – in Abhängigkeit von Rahmenbedingungen (z. B. personelle und zeitliche Ressourcen, Küchenausstattung, Qualifikation der Mitarbeitenden) und Lebenswelt. Um den Einsatz von vorverarbeiteten Produkten aus Sicht eines Verpflegungsbetriebs transparenter zu machen, kann ebenfalls die Methodik des MK genutzt werden. Die Darstellung mehrerer Merkmale mit ihren jeweiligen Merkmalsausprägungen kann dabei genutzt werden, bestehende vorverarbeitete Produkte differenzierter und somit umfänglicher zu beschreiben. Damit liegt eine umfassende Charakterisierung vor, die die Basis für weitere Bewertungen und weitere Einsatzbereiche sein kann. Oder es kann ein Konzept für ein „neues“ vorverarbeitetes Produkt entwickelt werden.

Vor- und Nachteile der Methodik

Der MK kann als Grundlage für verschiedene Aufgabenstellungen genutzt werden:

- Strukturen einer Außer-Haus-Verpflegungseinrichtung vollumfänglich beschreiben
- relevante Merkmale und deren Priorisierung auswählen
- theoretisch mögliche Merkmalsausprägungen aufzeigen, auch wenn nicht alle eine Relevanz in der betrieblichen Praxis aufweisen

- relevante Merkmalsausprägungen auswählen und hinsichtlich unterschiedlicher Zielsetzungen bewerten
- plausible und/oder nicht plausible Kombinationen visualisieren
- Forschungsbedarfe aufzeigen

Um diese Aufgaben erfüllen zu können, müssen den Nutzer*innen geeignete Informationen vorliegen. Das können Forschungsergebnisse, aber auch *Best-Practice*-Erfahrungen sein. Stehen diese nicht zur Verfügung, ergeben sich Unsicherheiten in der Planung und Bewertung des zu charakterisierenden Systems. Fehlende Informationen zeigen den Forschungsbedarf auf.

Der MK kann zudem als zweidimensionales Instrument genutzt werden. Es ist denkbar, ihn zu einem automatischen Planungs- und Bewertungstool auszubauen, in dem alle relevanten Informationen, Empfehlungen, Forschungsergebnisse und Algorithmen hinterlegt werden. Allerdings sind dazu quantifizierbare Merkmalsausprägungen nötig, sowie die Kenntnisse über die berechenbaren Konsequenzen, die aus den Kombinationen abgeleitet werden können.

Die Anwendung des methodischen Ansatzes des MK umfasst folgende Schritte: Zunächst wird die Aufgabenstellung definiert und die relevanten Merkmale werden ausgewählt. Gegebenenfalls kann zudem eine Sortierung nach der Wichtigkeit erfolgen. Im Anschluss werden die relevanten Gestaltungsmöglichkeiten ausgewählt und markiert, dies umfasst auch Merkmalsausprägungen. Je nach Zielsetzung kann eine andere oder stärkere Differenzierung der Merkmalsausprägungen nötig sein. Schließlich werden je nach Zielsetzung als Lösungsvarianten alle oder eine bestimmte Anzahl an Kombinationen der Merkmalsausprägungen entwickelt. Im Falle der Auswahl mehrerer Merkmalsausprägungen sind im Weiteren zusätzliche Aspekte zur Bewertung hinzuzuziehen, damit eine Lösungsvariante ausgewählt werden kann.



Tab. 1:
Aufbau und Struktur eines Morphologischen Kastens (MK) (nach Schawel et al. 2014)

Kategorie	Merkmal	Merkmalsausprägung				
K1	M1	MA1-1	MA1-2	MA1-3	MA1-4	
	M2	MA2-1	MA2-2	MA2-3		
	M3	MA3-1	MA3-2	MA3-3	MA3-4	MA3-5
	M4	MA4-1	MA4-2			
K2	M5	MA5-1	MA5-2	MA5-3		
	M6	MA6-1	MA6-2	MA6-3	MA6-4	
K3	M7	MA7-1	MA7-2	MA7-3	MA7-4	MA7-5
	M8	MA8-1	MA8-2	MA8-3	MA8-4	
	M9	MA9-1	MA9-2	MA9-3	MA9-4	MA9-5

K = Kategorie; M = Merkmal; MA = Merkmalsausprägung

Von Vorteil ist, dass der MK genutzt werden kann, um unterschiedliche Zielsetzungen zu verfolgen (z. B. Neuplanung eines Verpflegungskonzepts, Wareneinsatzes in einer Einrichtung) und Forschungsbedarf abzuleiten. Die systematische Zerlegung in Merkmale und Merkmalsausprägungen fördert zudem die Fähigkeit, Problemstrukturen zu erkennen. Durch das strukturierte Vorgehen können außerdem komplexe Probleme und Sachverhalte erfasst und Lösungsoptionen gefunden werden. Eventuelle Schwächen einer vorhandenen Lösungsalternative werden bei der Problemanalyse erkannt, da alle Aspekte des charakterisierten Systems in die Lösungssuche mit einbezogen werden. Durch die systematische Herangehensweise können auch Lösungsalternativen ermittelt werden, die nicht offensichtlich sind.

Die Grenzen des MK sind jedoch ebenfalls zu berücksichtigen: Der MK dient in erster Linie einer qualitativen Beschreibung, teilweise sind Lösungen jedoch nur nach einer Quantifizierung von Merkmalsausprägungen möglich. Zudem müssen je nach Zielsetzung die Merkmalsausprägungen teilweise noch stärker differenziert werden. Der Ideenfluss kann durch das systematische, logische Vorgehen begrenzt werden und die Vielzahl von theoretisch denkbaren Kombinationsmöglichkeiten kann verwirrend sein. Hinzu kommt, dass der Aufwand für die Bewertung der Alternativen hoch ist. Die Bewertung der idealen Ausgestaltungsmöglichkeit für eine Merkmalsausprägung ist einfach, sofern ausreichend

Erkenntnisse vorliegen. Die beste Kombinatorik verschiedener oder sogar aller Merkmalsausprägungen kann dagegen aus den einzelnen optimalen Merkmalsausprägungen nicht zwangsläufig abgeleitet werden. Bei fehlenden Informationen können Handlungsoptionen nicht bewertet werden, was die Anwendung erschwert.

Prof. Dr. Ulrike Arens-Azevêdo
Prof. Dr. Michael Greiner
Prof. Dr. Stephanie Hagspihl
Prof. Dr. Astrid Klingshirn (Korrespondenzautorin)
für die UAG Verpflegungskonzepte und
die UAG Vorverarbeitete Produkte

Literatur

Schawel C, Billing F: Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung. Gabler (2014)

Teidscheid P, Göbel C, Weber J: Beschreibung des AHG-Marktes in Deutschland und Europa. In: Teidscheid P, Langen N, Speck M, Rohn H (Hrsg.): Nachhaltig außer Haus essen – Von der Idee bis auf den Teller. München: oekom Verlag (2018) 27–30

Zwicky F: Morphologische Forschung. Winterthur, Glarus: Baeschlin (1989)