

Italien diskutiert veganes Essen



Foto: Sassella

Kein Fleisch, kein Fisch – und keine Schokolade, kein Tiramisu oder Eis aus Milch. Vegane Ernährung kann hart sein für Kinder. Dabei leben sie nicht zwangsläufig gesund, sondern riskieren nach Medizinermeinung teils sogar bleibende Schäden (siehe auch Seite 15). In Italien wird deshalb ein drakonischer Gesetzesvorschlag diskutiert. Die Abgeordnete der rechtspopulistischen Forza Italia, Elvira Savino, will Eltern sogar ins Gefängnis schicken: bis zu ein Jahr lang, wenn sie unter 16-Jährige zu veganer Diät zwingen, bis zwei Jahre, wenn die Kids unter drei sind. Gerichtsurteile, die tatsächlich Eltern zur Rechenschaft wegen der Ernährung ihrer Kinder ziehen, gibt es in Italien bereits. Sie finden sie unter www.catering.de.

Vielfalt bei Enchilada



Foto: Inga Hendrichsk/Enchilada

Fast ein Drittel der Mitarbeiter in den Restaurants der Enchilada-Gruppe hat eine andere Nationalität als deutsch, in mehr als 130 Betrieben sind rund 70 Nationen vertreten, darunter auch Flüchtlinge aus Nordafrika und Afghanistan. Das Gastronomieunternehmen unterstützt seine Betriebe bei der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund unter anderem mit Sprachkursen. Es kooperiert mit einer großen Sprachschulkeette und einigen lokalen Schulen, um den betreffenden Mitarbeitern bei Sprachproblemen mehrmals in der Woche Trainingseinheiten anbieten zu können. Als Ausdruck der Welt-offenheit verpflichtet sich die Gruppe jetzt auch den Grundsätzen der Charta der Vielfalt. Die Enchilada-Gruppe ist einer der größten deutschen Anbieter von Freizeit- und Erlebnisgastronomie mit Konzepten wie „Enchilada“, „Besitos“, „Aposto“, „The Big Easy“, und „Lehner's Wirtshaus“, „Burgerheart“, „Wilma Wunder“, „dean & david“ und „Pommes-Freunde“ sowie lokalen Großprojekten und Ratskellern in mehreren deutschen Städten.

Stars auf dem Titel

Die Jugendnationalmannschaft der Küche trainierte im Nestlé Professional Service Center. Auf Seite 1 sehen Sie hinten (v.l.): Isabell Henning (Reuner, Rangsdorf), Carsten Esser (Nestlé Professional), Steffen Korth (Marinbad, Brandenburg), Jens Hildebrandt (Tim Raue), Felix Lestrat (Ringhotel Friederikenhof, Lübeck), Axel Kappenberger (Nestlé Professional), Michael Hummel (Teammanager). Vorne (v.l.): Cedric Koyoumdjian (Parkhotel, Frankfurt), Michail Loukidis (Ritz Carlton, Wolfsburg), Selina Brandauer (Brenner's Parkhotel, Baden Baden), Yannick Stillger (Roomers Design Hotel, Frankfurt), Wiebke Klecha (Seehotel Niedernberg, Alzenau).

VERGABEPROZESSE

Wenig Zeit kostet Geld

Wer sich für den Ausschreibungs- und Vergabeprozess einer Mitarbeitergastronomie nicht genügend Zeit nimmt, hat am Schluss schnell ein Problem. Wenn beispielsweise der Caterer nach einiger Zeit kündigt, weil er mit den Rahmenbedingungen wirtschaftlich nicht mehr mithalten kann, rächt sich eine ungenaue Vorgehensweise in der Anfangsphase.

Das gastronomische Planungs- und Beratungsbüro Reisner & Frank besteht bereits in der zweiten Generation. Es erstellt Gastronomiekonzepte mit völlig unterschiedlichen Ansätzen und begleitet im Bereich Gastronomieaus-schreibung um die zehn Unternehmen pro Jahr bei der Vergabe von Catering-Aufträgen. Catering Management sprach mit Sebastian Herrmann, Gesellschafter und Prokurist bei Reisner & Frank mit Sitz in München.

Herr Herrmann, warum ist Zeit zu Beginn eines Vergabeprozesses so wichtig?

Die Suche nach dem passenden Gastronomen/Caterer für einen Betrieb lässt sich nicht wirklich mit den herkömmlichen Einkaufsprozessen eines Unternehmens vergleichen. Es geht hier nicht um Produkte, für die ich entsprechendes Rohmaterial oder eine bestimmte Dienstleistung einkaufe, sondern es gilt, unterschiedlichste Interessensgruppen in Einklang zu bekommen. Die Unternehmensgastronomie ist ein sehr emotionales Thema, das jeden im Unternehmen angeht und zu dem auch jeder seine ganz speziellen Ansichten und Wünsche hat.

In der Regel sitzen von Seiten unseres Kunden mehrere Ansprechpartner im Lenkungsausschuss: ein Vertreter der Mitarbeiter (Betriebsrat), ein Vertreter des Einkaufs, ein Mitglied der zugeordneten Abteilung, also Personalmanagement oder Facility Management, und nicht selten auch ein Mitglied der Geschäftsleitung. Diese Personen müssen nicht nur Zeit für gemeinsame Termine finden, sondern haben auch ganz unterschiedliche Denkansätze, die berücksichtigt und harmonisiert werden müssen.

Die Vergabe von Cateringleistungen ist nicht alltäglich, weshalb die wechselnden Mitglieder eines solchen Lenkungsausschusses selten auf historisch gewachsenes fachliches Know-how zurückgreifen können. Wichtiger Entscheidungsbedarf kommt deshalb meist erst während der ersten Gespräche ans Tageslicht. Viele Beteiligte wissen dabei nicht, welche konzeptionellen Ansätze es gibt, um zum Beispiel Kosten zu reduzieren oder – bei gleichbleibenden Kosten – die gastronomischen Leistungen und die Qualität maßgeblich zu steigern. Wir geben unseren Kunden deshalb in mehreren Workshops auch wichtige Grundinformationen an die Hand, bevor wir ihnen Ideen mit Lösungsvorschlägen präsentieren und gemeinsam besprechen.

Wie erzielen Sie eine Einigung zwischen den verschiedenen Interessenslagen?

Wir stellen allen Beteiligten dar, welche qualitativen Konsequenzen mit einer Entscheidung verbunden sind. Im gemeinsamen Gespräch ergibt sich dann relativ schnell ein sinnvoller Ansatz und man kommt zu einer einvernehmlichen Einigung. Es ist sehr wichtig, sich zusammenzusetzen und offen und transparent zu kommunizieren.

Geht es immer darum, Kosten zu sparen?

Viele unserer Kunden sind der Meinung, dass sie für eine gewisse Leistung zu viel Subvention bezahlen müssen. Wir versuchen dann stets aufzuzeigen, welche unterschiedlichen Möglich-

keiten es gibt, die Subvention niedrig zu halten. Einerseits können Kostenreduzierungen auch zu einer Senkung der Qualität führen. Andererseits muss man jedoch manchmal auch etwas an der Qualität der Leistung oder der Produkte ändern, also sogar Kosten erhöhen, um wiederum höhere Tischgasterlöse zu erzielen und dadurch letztendlich die Subvention zu reduzieren. Es gibt somit ganz unterschiedliche Ansätze, um Kosten zu sparen und die entsprechenden Konzepte und Spielräume sind möglichst frühzeitig zu diskutieren.

Wir stellen darum schon in der Vorbereitung einer Ausschreibung genau dar, wie intensiv die Grundlagen jeweils erarbeitet werden sollten. Diese werden dann bestmöglich in einem Gastronomiekonzept festgehalten, in dessen Erarbeitung sich dann die jeweiligen Optimierungspotenziale herauskristallisieren.

Um welche Optimierungspotenziale handelt es sich dabei zum Beispiel?

Wenn beispielsweise durch eine technische Veränderung im Kassenbereich weniger Kassenkräfte benötigt werden oder diese an einer anderen Stelle eingesetzt werden können, kann es sein, dass sich nötige Investitionen schnell amortisieren. Solche Überlegungen gehören jedoch an den Anfang eines Ausschreibungsprozesses. Es ist darum unter Umständen besser, den Vertrag des bestehenden Betreibers noch einmal um ein halbes Jahr zu verlängern und sich ausreichend Zeit für die Vorbereitung und Durchführung der Ausschreibung zu nehmen. Eine nur oberflächlich erstellte Ausschreibung, die sich mit solchen Themen nicht bereits im Vorfeld auseinandersetzt, kann am Ende wesentlich teurer werden als anfänglich gedachte vermeintliche Einsparpotenziale.

Wie wählen Sie die Teilnehmer eines Bieterverfahrens aus?

Caterer/Gastronomen haben unterschiedliche Stärken. Nicht nur die Größe, die Leistungsstärke und die Präsenz in bestimmten Regionen unterscheiden sich und determinieren somit konsequenterweise auch den entsprechenden Teilnehmerkreis. Grundvoraussetzung ist sicherlich, dass der Caterer/Gastronom den Auftrag sowohl personell als auch leistungsbezogen stemmen kann. Wenn sein Unternehmen mit diesem Auftrag um 100 % wächst, so kann das für den Auftraggeber zunächst ein hohes Risiko bedeuten. Aber auch kleine, regionale Caterer/Gastronomen bzw. Startups erhalten immer wieder Zuschläge. Die Suche erfolgt dann meist regional über Zeitungsannoncen und lokal über bekannte Plattformen.

Welcher Caterer erhält den Zuschlag?

Man merkt relativ schnell, wer sich intensiv mit den Themen und Wünschen eines Kunden auseinandersetzt und wer Unterlagen von der Stange abgibt. Gerade bei kleineren Caterern/Gastronomen kann es vorkommen, dass die Bewerbung zwar optisch nicht wirklich perfekt ist, aber ein inhaltlich fundiertes und überzeugendes Angebot enthält.

Für uns ist deshalb die persönliche Präsentation des Bieters sehr wichtig: Wird das, was zuvor in den Unterlagen geschrieben wurde, zukünftig auch tatsächlich im Operativen gelebt und umgesetzt? Das Lenkungsgremium fungiert hier als Jury und erkennt durch fundierte Fragen schnell, wer zu viel versprochen hat und wer letztendlich in Frage kommt.

Wenn man allerdings bereits im Vorhinein die Kriterien falsch ansetzt und



Sebastian Herrmann. Foto: Reisner & Frank

beispielsweise der Bieterpräsentation zu wenig Gewichtung verleiht und nach der schriftlichen Präsentation bereits zu einer finalen Entscheidung kommt, dann kann es unter Umständen schwierig werden, einen Entscheidungsprozess im Nachhinein zu ändern. Im Rahmen einer öffentlichen Ausschreibung können die entsprechenden Prozesse dann auch gar nicht mehr gestoppt bzw. nachträglich geändert werden, es sei denn, sie rollen den gesamten Prozess neu auf.

Liegt Missstand im bestehenden Betreiberverhältnis meist am Betreiber selbst?

Es sollte natürlich prinzipiell ein Warnzeichen sein, wenn ein Betreiber oder Pächter ausfällt, weil er die vereinbarten Leistungen betriebswirtschaftlich nicht abbilden kann. Neben einem vordergründigen Leistungsausfall des Betreibers könnte eine Erklärung hierfür auch sein, dass er die Rahmenbedingungen nicht vorgefunden hat, die vertraglich definiert und dargestellt wurden. Oder es wurden beispielsweise nachträglich Subventionen herunterverhandelt.

Selten erleben wir es, dass der Missstand nur von einem Beteiligten ausgeht. Auch hier geht es letztendlich um

eine faire und transparente Kommunikation aller Beteiligten über die entsprechenden Rahmenbedingungen und Vorstellungen.

Sie empfehlen, grundsätzlich alle vier bis fünf Jahre neu auszuschreiben. Warum?

Selbstverständlich geht es hierbei aus dem Blickfeld des Unternehmens und dessen Einkauf primär darum, in regelmäßigen Abständen das Preis-Leistungs-Verhältnis der gastronomischen Leistungen zu überprüfen bzw. am Markt abzufragen.

Unabhängig von diesem finanziellen Aspekt wird durch eine neue Ausschreibung – selbst wenn man mit dem bestehenden Betreiber durchaus zufrieden ist – eine für alle Beteiligten sehr förderliche Dynamik ausgelöst. Der Betreiber soll auch ruhig den Druck verspüren, sich gegebenenfalls weiterentwickeln zu müssen. Ein guter Betreiber macht das automatisch, er kommt beispielsweise von selbst mit neuen Ideen und zeigt auf, was man im Betrieb und in den Abläufen verbessern könnte. Letztendlich erfordern selbst gleichbleibende Leistungen kontinuierliche Veränderungen, die durch regelmäßige Ausschreibungen unterstützt werden können. *Maxi Scherer*

Beispielhafter Ausschreibungsprozess (variabel und abhängig von mehreren Faktoren)		Monate
I.	Entscheidung über Projektteam (intern/extern)	1
II.	Erstellung der Ausschreibungsunterlagen	2
III.	Teilnahmewettbewerb	3
IV.	Angebotsphase	4
		5
V.	Vorlaufzeit eines möglichen neuen Betreibers	6
		7
		8
VI.	Eröffnung mit Eingewöhnungsphase	9
		10

Beispielhafte Zeitschiene eines Ausschreibungsprozesses
Sämtliche Zeiträume sind von verschiedenen Faktoren wie beispielsweise der Entscheidungsgeschwindigkeit des Auftraggebers, Qualität der vorhandenen Informationslage oder auch dem Reporting abhängig und somit als Richtwerte zu betrachten. Quelle: Reisner & Frank

25 JAHRE

Die Fachzeitung für Führungskräfte der GV-BRANCHE
CATERING
MANAGEMENT

25% Rabatt
auf Anzeigen
in Ausgabe 12

VERGABE ÖFFENTLICH/PRIVAT

Wie viel Subvention ist nötig?

Subventionsfreier Betrieb? In der Regel geht das nur mithilfe von Quersubventionierungen. Aufgrund der Richtlinien für Kantinen bei Dienststellen des Bundes, der sogenannten Kantinenrichtlinien, stellen öffentliche Institutionen dem Caterer nur Raum- und Raumnebenkosten sowie die Erstausrüstung kostenfrei zur Verfügung, ebenso können die Betriebskosten übernommen werden. Alle anderen Kosten müssen vom Betreiber erwirtschaftet werden. Wirtschaftliches Arbeiten ist hier beispielsweise für große Caterer mittels einer entsprechenden Einkaufspolitik über die Abnahme großer Mengen möglich. Ebenso helfen Quersubventionierungen, zum Beispiel über einen Konferenzbereich, in dem zum Beispiel die Getränke zu relativ hohen Preisen ausgegeben werden.

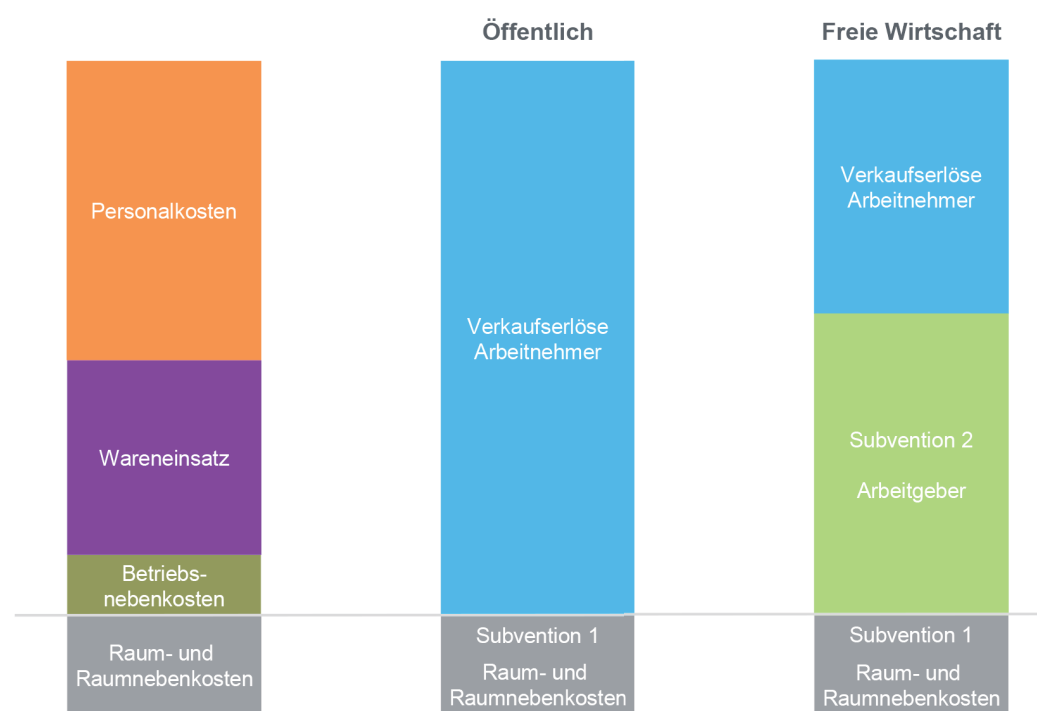
Die Kantinenrichtlinie wurde zuletzt geändert am 10. August 1983. Neuere Ausführungen bestehen in den jeweiligen Ländern. Das Land Brandenburg gibt beispielsweise in der Landesfassung vom 13. November 2013 einen Richtwert von 8 bis 12 % des zu versteuernden Nettoumsatzes für die Pacht der Kantine an, beim Ausrichten von Fremdveranstaltungen sogar 10 %. Ob von einem Pächter überhaupt Pacht

verlangt wird, hängt allerdings auch hier von den Umständen, besonders der zu erwartenden Höhe des Umsatzes und des prognostizierten Überschusses ab. In der freien Wirtschaft ist dagegen ein großer Teil der Erlöse über die Subvention des Arbeitgebers abgedeckt.

Bewertungskriterien vorher festlegen

Für die Ausschreibung und die Vergabe von Catering-Dienstleistungen ergeben sich folgende Unterschiede: Bei öffentlichen Institutionen bestehen streng vorgegebene Fristen und Termine sowie gesetzliche Vorgaben. Privatwirtschaftlich geführte Unternehmen können die Bewertungskriterien noch während des Ausschreibungsprozesses anpassen, bei öffentlichen müsste die Ausschreibung in einem solchen Fall aufgehoben und neu gestartet werden.

Umso wichtiger wird die Vorbereitungsphase einer Ausschreibung. Diese ist jedoch auch in der Privatwirtschaft wichtig: Ist ein Entscheidungsprozess erst einmal zu weit fortgeschritten und wurde die Gewichtung der einzelnen Abschnitte nicht richtig gesetzt, kann es schwierig werden (siehe Interview Seite 2).



Quelle: Reisner & Frank GmbH

Die Betriebsgastronomie beinhaltet üblicherweise die Betriebsverpflegung der Mitarbeiter vor Ort und die Bewirtung interner Gäste.

In der freien Wirtschaft gilt für die Kalkulation der Betriebsverpflegung in der Regel:

1. Der Arbeitgeber stellt Raum, Ausstattung sowie die Raumnebenkosten zur Verfügung (Subvention 1).

2. Der Wareneinsatz, die Personal- und die Betriebsnebenkosten der Betriebsgastronomie ergeben dann kalkulatorisch die Ge-

samtkosten. Der Mitarbeiter bezahlt mit dem Preis den Wareneinsatz plus einen Aufschlag sowie als Endverbraucher die anfallende Umsatzsteuer.

3. Der Arbeitgeber übernimmt den Rest als abzugsfähige Betriebskosten. (Subvention 2)

Vergabepraktiken – Tipps aus der Praxis für die Praxis

1. Bereits im Vorfeld klar abgesteckte wirtschaftliche Rahmenbedingungen mit dem gewünschten Konzept abgleichen. Dies hilft, Illusionen (z.B. 0-Subvention) in den Angeboten zu vermeiden und trägt gleichzeitig zu einer realistischen Einschätzung der Potenziale bei.

2. Nur sehr selten kann man auf ein schlussreiches und lückenloses Reporting des Bestandsbetreibers aufbauen. Entwe-

der ist dieser nicht verpflichtet, diese Informationen offenzulegen, oder er ist einfach nicht in der Lage, die entsprechenden Kennzahlen und Informationen zu dokumentieren. In diesem Falle sollten für den nächsten Vertragszyklus die entsprechenden Rahmenbedingungen in einem streng vorgegebenen Reporting erarbeitet werden.

3. Ein möglicher Betriebsübergang nach § 613 a BGB sollte bereits frühzeitig be-

trachtet werden. Chancen und Risiken könnten direkten Einfluss auf den zukünftigen Bieterkreis haben (z.B. finanzielle Leistungsstärke des Anbieters).

4. Sowohl der Auftraggeber, die Gäste, aber auch der Betreiber sollten zufrieden sein, die knallharte Verhandlung von noch günstigeren Konditionen bei unverändertem Gastronomiekonzept kann langfristig zu einer betriebswirtschaftlichen Unzufrie-

denheit des Betreibers und in der daraus abgeleiteten Konsequenz auch zu Einsparungen und Qualitätsveränderungen führen.

5. Es ist ein für fachfremde Personen kontrollierbares Leistungsverzeichnis notwendig.

6. Sollten bauliche Maßnahmen anstehen, so ist die Auseinandersetzung mit dem Gas-

tronomiekonzept im Vorfeld noch bedeutender, dieses sollte dann schon vor den Bauplanungen festgelegt werden, sodass die Technik auf dem Gastronomiekonzept basiert.

7. Es empfiehlt sich, spätestens alle vier bis fünf Jahre erneut auszuschreiben (siehe Interview auf Seite 2).

Quelle: Reisner & Frank GmbH

BESSER ESSEN MACHT SCHULE.

Wer wissen will, wie man Schüler für eine gesunde und abwechslungsreiche Ernährung begeistert, der fragt am besten die Schüler. Die haben zusammen mit Wissenschaftlern der Hochschule Fulda und den Verpflegungs-

experten von Transgourmet nach dem optimalen Mensaessen gesucht. Die jungen Besseresser haben Qualität und Geschmack von Frühstück, Snacks und Mittagessen bewertet und aktiv an neuen Rezepten mitgewirkt.

Aus vielen guten Ideen entstand in gemeinsamer Arbeit **take54you**, ein ganzheitliches Konzept der Schülerversorgung, das nicht nur allen Schülern schmeckt, sondern auch von Eltern und Lehrern eine glatte Eins bekommt.



TRANSgourmet