



Margit Böltz | Marcus Seidl | Ulrich Fladung (Hrsg.)

# Modernes Verpflegungs- management

Best Practices für Individual-,  
Gemeinschafts- und Systemgastronomie

MATTHAES

# **Modernes Verpflegungsmanagement**

Margit Böltz, Marcus Seidl, Ulrich Fladung (Hrsg.)



Margit Böltz, Marcus Seidl, Ulrich Fladung (Hrsg.)

# Modernes Verpflegungsmanagement

**Best Practices**

für Individual-, Gemeinschafts- und Systemgastronomie

**MATTHAES VERLAG GMBH**  
Ein Unternehmen der dfv Mediengruppe



# Inhalt

Grußwort . . . . .	9
Vorwort . . . . .	11
Gemeinschaftsverpflegung im nationalen und internationalen Vergleich . . . . .	14
<i>Jean-Georges Ploner</i>	
Verpflegungskonzeption als strategischer Ausgangspunkt: Verpflegungsbetriebe heute und morgen . . . . .	30
<i>Martin Meyer</i>	
Facility Management: Speisenversorgung und Gebäudebetriebskosten . . . . .	46
<i>F.-Ludwin Hafer</i>	
Planung und Design: Von der Konzepterstellung zum betrieblichen Erfolg . . . . .	56
<i>Dominik Deffke und Ulrich Fladung</i>	
Energiemanagement: Ökologische und ökonomische Gastronomie- planung im Hinblick auf Ressourcen- und Energiemanagement . . . . .	85
<i>Urs Jenny</i>	
Warenwirtschaftsmanagement: Ganzheitliches Wertschöpfungs- management entlang der Verpflegungskette . . . . .	120
<i>Oliver Schrock und Claus Wobbe</i>	
Materialmanagement: Die Wahl der richtigen Produkte . . . . .	140
<i>Martin Meyer</i>	

Speisenproduktions- und Speisenausgabesysteme: Gewusst wie!?	160
<i>Margit Böltz und Peter Gemüth</i>	
Hygiene- und Reinigungsmanagement: Mehr als nur Listen und Putzlappen	184
<i>Armin Wolf</i>	
Speisenplanung: Und es schmeckt (fast) alles	212
<i>Margit Böltz und Gertrud Winkler</i>	
Personalmanagement: Der Mensch als Erfolgsfaktor in der strategischen Organisationsplanung	240
<i>Kerstin Lund</i>	
Verhaltensmanagement rund um die Mitarbeiter: Qualifiziert und motiviert sind sie ein wertvolles GUT	264
<i>Ulla und Julia Thombansen</i>	
Arbeitsschutzmanagement	290
<i>Thomas Kohstall</i>	
Marketing: Mit der Marke zum Erfolg – Brand Leadership in der Gastronomie	304
<i>Marco A. Gardini</i>	
Kostenmanagement: Die Kosten im Griff haben – kalkulieren und wirtschaftlich arbeiten	328
<i>Alfons Runde, bearbeitet von Dirk Lauscher</i>	
Controlling und Benchmarking: Steuerung zwischen Wirtschaftlichkeit und Machbarkeit	350
<i>Björn Maier und Tanja Klink</i>	

Informationsmanagement: Strategien zur erfolgreichen Einführung in der Praxis . . . . .	380
<i>Peter Schierschke</i>	
Qualitätsmanagement und Zertifizierung: Qualität anbieten oder nur auszeichnen? . . . . .	404
<i>Ulrike Arens-Azevêdo</i>	
Nachhaltigkeit: Verantwortung, die Nutzen schafft . . . . .	432
<i>Carola Strassner</i>	
Umweltmanagement: Ein Instrument zur nachhaltigen Verbesserung . . . . .	456
<i>Thorsten Schröder</i>	
Change Management: Zukunft der Verpflegungsbetriebe . . . . .	474
<i>Ulrich Fladung und Oliver Schrock</i>	
Die Herausgeber . . . . .	496
Die Autoren und Autorinnen . . . . .	498
Register . . . . .	508



## Grußwort

Die gesellschaftliche Relevanz von Essen und Trinken außer Haus wächst – davon profitieren auch die Teilmärkte Business, Care und Education. Jawohl, die Ansprüche der Gäste wie Auftraggeber steigen. Dieser Wandel trifft auf eine Branche, die weder eine Lobby hat, noch große Wertschätzung genießt. Noch! Denn Konsumforscher haben eine wichtige Akzentverschiebung in der Gesellschaft ausgemacht: Von Geld zu Geist und von Quantität zu Qualität. Soll heißen: Es geht nicht mehr darum, mehr zu haben, sondern besser zu leben. Immer mehr verfügbares Haushaltseinkommen wandert heute in Richtung Gesundheit und Schönheit. Auf unseren Markt bezogen heißt das: Die Menge der aufgenommenen Nahrung wird sich nicht beliebig steigern lassen, aber besser essen können wir allemal. Diese Impulse kommen in der Gemeinschaftsgastronomie ganz unterschiedlich an. Hauptspielfeld für Fortschritt sind aktuell die beiden Märkte Business & Industry und Hochschulmensen, während die Segmente Care und Kita/Schulen weiterhin das Prädikat „cost driven“ tragen dürfen. So entwickelt sich eine schleichende Polarisierung zwischen meist zentralisierten „Hauptsache der Preis stimmt“-Konzepten und einem „Besser vor billig“-Denken.

Dabei bleibt festzuhalten: Noch nie war das Gesundheitsbewusstsein unserer Bevölkerung so ausgeprägt wie heute. Die Alterungsschwellen verschieben sich nach hinten. Die steigende Gesundheitsorientierung geht quer durch alle Altersgruppen. Für die Gemeinschaftsgastronomie heißt das, den einstigen Widerspruch Gesundheit und Genuss kulinarisch-creativ aufzulösen und zu einem unschlagbaren Doppel zu machen. Besonders im Bereich der Betriebsgastronomie ist zu beobachten, dass sich ein signifikanter Wertewandel vollzieht. Im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements gewinnen Faktoren wie Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit eine größere Bedeutung. Die Hinwendung der Gäste zu nachhaltigen Aspekten wie regionalen Lieferquellen und Transparenz der Herkunft der Nahrungsmittel zeigt die neue Richtung. So kommt die Nestlé Studie „Wie is(s)t Deutschland 2030“ zum Ergebnis, dass „Gemeinschaftliches Essen als Erlebnis in einer entstrukturierten Gesellschaft“ enorm an Bedeutung gewinnt, die Gemeinschaft wird immer wichtiger. Klare Botschaft: Verbraucher wollen zukünftig stärker Produkte kaufen und genießen, die eigenen Werten entsprechen.

In der jüngsten Dekade rückt fundiertes unternehmerisches Wissen und Handeln in den Mittelpunkt vieler Macher und Entscheider. Da müssen zukunftsweisende Ideen her, markenstarke Kaffeebarkkonzepte und ein ausgeprägtes verkäuferisches Denken für Kunden und Gäste. Fakt ist: Das Anforderungsprofil der Verantwortlichen verändert sich so drastisch wie die Ansprüche an die Dienstleistung steigen. Genau hier setzt die Neuauflage des Fachbuches *Modernes Verpflegungsmanagement* an: Basis aller Dinge sind nicht nur neue Verpflegungskonzepte für eine sich verändernde Gesellschaft, sondern primär ein neues Managementdenken der Fachleute. Den Autoren war es wichtig, neben Fachwissen auch die notwendigen Schritte für Veränderungsprozesse aufzuzeigen. Das Fachbuch will Fortschritt fördern, Kompetenz für die Stärken ausbauen und Schwachstellen entdecken helfen. Von A wie Arbeitsorganisation bis Z wie Zufriedenheit der Mitarbeiter erläutern die Experten alle wichtigen Erfolgsbausteine, um die Betriebsstrukturen – wo nötig – zu optimieren. Insgesamt ein praxisorientiertes Managementbuch für die Operative, das hilft, die gemeinschaftsgastronomischen Unternehmen zukunftssicher zu machen. Dabei gilt: Die Qualität unserer Ziele bestimmt die Qualität unserer Zukunft.

*Burkart Schmid  
Chefredakteur gv-praxis*

## Vorwort

Verpflegungsbetriebe befinden sich in einem ständigen Wandel. Seien es veränderte Kundenwünsche – zum Teil als Folge des demografischen Wandels –, neue rechtliche Rahmenbedingungen oder der technische Fortschritt, der auch vor der „Küche“ nicht Halt macht: Für die Gastronomie gilt die alte Weisheit „Nichts ist so beständig wie die Veränderung selbst“ in ganz besonderem Maße. Dieser Wandel zieht sich durch alle Bereiche der Branche und trennt die Spreu vom Weizen. Systematisiert organisierte und erfolgreiche Unternehmen stehen solchen gegenüber, die täglich um ihre Existenz bangen. Fusionen, die Frage nach In- oder Outsourcing, Änderungen der Rechts- bzw. Bewirtschaftungsform und Einsparungen in den Primärkostensegmenten Personal und Einkauf bedingen diese Entwicklung maßgeblich. Für den Verpflegungsmanager stellt sich die Frage, ob diese Veränderungen neue Perspektiven bieten. Der tendenziell steigende psychische Druck und die damit verbundene „Angst vor der Zukunft“ führen allerdings immer häufiger zu Problemen.

Die globale Entwicklung des Marktes hat maßgeblichen Einfluss auf den immer schneller werdenden Veränderungsprozess der Trends in dieser Branche. Eine – schon seit Jahren zu verzeichnende – Entwicklung ist allerdings weiterhin ungebrochen: Die Kostenoptimierung bei stetig steigenden Qualitätsanforderungen. Dieser Spagat ist ohne eine grundlegende konzeptionelle Ausrichtung „am Markt“, d.h. eine konsequente Etablierung des eigenen Verpflegungsbetriebes als Verpflegungsmarke nicht zu bewältigen. Verpflegungskonzepte in der Gemeinschaftsgastronomie werden zu Gastronomiekonzepten mit einer Halbwertszeit, die zunehmend der Individual- und Systemgastronomie entsprechen und eine hohe Flexibilität und Gastorientierung von „Gast zu Gast“ verlangen.

Gleichzeitig führen der „Zwang zum Sparen“ sowie der Mangel an Fachkräften zu einem betriebswirtschaftlichen Umdenken. Eine Schlüsselrolle kommt in diesem Zuge der Industrie als Impulsgeber für Innovationen und Lösungsanbieter aus prozessualer Sicht zu. Gefragt sind effiziente, flexible Gastronomiekonzepte, die „hinter den Kulissen“ kostenoptimiert als Systemansatz umsetzbar sind und gleichzeitig den Tischgast täglich neu verführen. Wirtschaftlichkeit beschränkt sich nicht mehr auf Kostenoptimierung, sondern setzt immer stärker auf die Optimierung der Erlösseite.

Im vorliegenden Buch werden Best Practices des modernen Verpflegungsmanagements thematisiert. Im Blickfeld stehen Verpflegungsbetriebe der Individual-, System- und Gemeinschaftsgastronomie. Verpflegungsbetriebe sind hierbei solche Betriebe, die in ihren Einrichtungen Gäste und/oder Gästegruppen mit verzehrfertigen Speisen und Getränken verpflegen.

Die Herausgeber dieses Buches – Dr. Margit Böltz, Küchenmeister Ulrich Fladung und Dipl. Kfm. (Univ.) Marcus Seidl – haben die aktuellen zentralen Erfolgsfaktoren herausgearbeitet, um einen Verpflegungsbetrieb im betrieblichen Alltag erfolgreich zu managen. Das Ergebnis sind „Best Practices“, die modernes Verpflegungsmanagement mit geballter Fachkompetenz systematisch und praxisnah vermitteln. Für die einzelnen Erfolgsfaktoren konnten im Rahmen dieses Sammelwerkes renommierte Wissenschaftler und Praktiker als Autorinnen/Autoren gewonnen werden. Die Wissenschaftler beschäftigen sich an Universitäten und Hochschulen mit verschiedenen Aspekten des Verpflegungsmanagements. Die Praktiker stehen täglich in der Pflicht, im betrieblichen Alltag relevante Aufgaben des Verpflegungsmanagements wahrzunehmen. Dieses Werk soll einen Beitrag leisten, fundiertes theoretisches Fachwissen mit praktischen Erfahrungen zu verknüpfen, um einen umfassenden Handlungsleitfaden für die in der Praxis tätigen Fach- und Führungskräfte zu liefern. Des Weiteren richtet sich dieses Buch an Studierende, Unterrichtende und Lehrende sowie Ausbildungsstätten, die in entsprechenden Studiengängen oder Lehreinheiten auf die Arbeit in Verpflegungsbetrieben sich oder andere vorbereiten.

Als Ratgeber will dieses Buch mithelfen, alltägliche Probleme systematisch zu überdenken und adäquate Handlungsalternativen bereitzustellen, die betriebsindividuell umsetzbar sind. Funktion und Aufgabengebiet des klassischen Küchen- bzw. Betriebsleiters rücken hierbei immer mehr in den Hintergrund. Deshalb soll in diesem Buch vom **Verpflegungsmanager** gesprochen werden. Selbstverständlich ist damit auch die **Verpflegungsmanagerin** mit eingeschlossen. Dies gilt selbstverständlich auch für andere Personenbezeichnungen, die – ausschließlich – aus Gründen der besseren Lesbarkeit in männlicher Form verwendet werden.

Dieses Buch ist nicht als Endpunkt einer Entwicklung zu verstehen. Vielmehr soll es Ausgangspunkt sein, Anregungen liefern und das Interesse wecken, eigenständig ein betriebsspezifisch ausgerichtetes Verpflegungsmanagement zu entwickeln. Es werden daher keine vorgefertigten Patentrezepte bereitgestellt. Einfache Rezepte gibt es nicht – dafür ist die betriebliche Praxis zu vielfältig.

Aufbauend auf dem vorliegenden Buch können aber in jedem Betrieb individuelle Lösungen – ausgerichtet auf dem betrieblichen Leitbild und den vorliegenden Gegebenheiten – ausgearbeitet und umgesetzt werden. Dies stellt ein strukturiertes und wirkungsvolles Verpflegungsmanagement sicher. Hierdurch kann die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig gesichert werden.

Großer Dank gilt den Autorinnen und Autoren, die durch fachkundige Beiträge dieses Werk maßgeblich gestaltet haben. Wir als Herausgeber haben die einzelnen Kapitel eingehend diskutiert, um Auffassungen und Aussagen aufeinander abzustimmen. Die fachliche Verantwortung für die jeweiligen Einzelkapitel verbleibt dabei immer bei den Autorinnen und Autoren.

Mit den Erlösen dieses Werkes werden wir auch weiterhin richtungweisende Innovationen in der Individual-, System- und Gemeinschaftsgastronomie als Best Practices Beispiele unserer Branche auszeichnen. Hierzu wird der „**Förderpreis für Innovative Konzepte des modernen Verpflegungsmanagements**“ ausgelobt. Dieser wird seit 2008 jährlich im Rahmen des S&F-Symposiums verliehen.

Bonn, Lippstadt, Pfaffenhofen  
im März 2015

Margit Böltz  
Ulrich Fladung  
Marcus Seidl

---

# Gemeinschaftsverpflegung im nationalen und internationalen Vergleich

---

*Jean-Georges Ploner*

<b>Zielsetzung</b> .....	<b>15</b>
<b>1 Einführung</b> .....	<b>15</b>
1.1 Betriebsgastronomie neu denken .....	15
1.2 Im Zeitraffer durch die Jahrhunderte .....	16
<b>2 Der Wandel</b> .....	<b>17</b>
2.1 Die Marktsituation in der Gemeinschaftsgastronomie .....	17
2.2 Vorn dabei, mittendrin oder hinterher .....	18
<b>3 Das Angebot</b> .....	<b>20</b>
3.1 Gäste führen oder große Freiheit .....	20
3.2 Gästetypen .....	20
3.3 Customer Journey .....	21
3.4 Ein Blick in die Küche .....	22
<b>4 Fallbeispiele</b> .....	<b>23</b>
4.1 Betriebsrestaurant Trumpf Werkzeugmaschinen, Ditzingen: Zeichen der Wertschätzung .....	23
4.2 Vodafone Campus, Düsseldorf: Moderne Arbeitswelt .....	24
<b>5 Corporate Catering in Großbritannien/Irland, Frankreich, den USA und in Asien</b> .....	<b>24</b>
5.1 Corporate Catering in Großbritannien/Irland .....	24
5.2 Corporate Catering in Frankreich .....	25
5.3 Corporate Catering in den USA .....	26
5.4 Corporate Catering in Asien .....	27
<b>6 Literaturverzeichnis</b> .....	<b>29</b>

## Zielsetzung

Die Gemeinschaftsverpflegung – heute häufig und daher auch im Folgenden als Gemeinschaftsgastronomie bezeichnet – befindet sich im Umbruch. Aus der Fokussierung auf die Kosten ist wieder eine Fokussierung auf die Gäste und die Qualität geworden. Vor allem die Betriebsgastronomie steht immer mehr im direkten Wettbewerb mit den vielen Anbietern des Außer-Haus-Marktes. Restaurantqualität wird von den Verpflegungsbetrieben gefordert und bezieht neben dem Essen auch Ambiente, Serviceaspekte und Erlebnis mit ein. Richtig verstanden, ist Betriebsgastronomie Teil des Employer Branding und kann zum Alleinstellungsmerkmal werden. In diesem Beitrag geht es um Corporate Catering, Ess-Erlebnisse, Trends, das Führen der Gäste im Hinblick auf Curated Food und die Customer Journey. Wir schauen dabei auch über unsere Grenzen hinweg nach England, Frankreich, in die USA und nach Asien.

## 1 Einführung

### 1.1 Betriebsgastronomie neu denken

Wenn in der Trumpf Werkzeugmaschinen GmbH & Co. KG in Ditzingen Besucher empfangen werden, dann zeigt man ihnen neben dem Werk auch das Betriebsrestaurant. Die Besucher reiben sich überrascht die Augen: Anstelle grauer Kantinen-Routine sehen sie ein modernes Restaurant mit einer bemerkenswerten Architektur und einen lebendigen Treffpunkt für die Mitarbeiter. Dieses Unternehmen hat zwei Dinge erkannt: Erstens, das Betriebsrestaurant hat Integrationsfunktion. Hier passiert alles, was die Mitarbeiter auf menschlicher und Unternehmensebene miteinander verbindet. Zweitens, mit der Qualität von Speisen und Ambiente wird den Mitarbeitern signalisiert: Uns liegt Euer Wohlergehen am Herzen.

„We feed the world“ ist der Titel eines österreichischen Dokumentarfilms von Erwin Wagenhofer. Im übertragenen Sinne tun dies auch Führungskräfte und Mitarbeiter im Verpflegungsmanagement. Jedes Team für sich, in seinem Unternehmen, seiner Klinik, Schule, Kindertagesstätte, im Seniorenheim oder auch bei der Bundeswehr. Wie ein Puzzle setzen sich diese vielen Leistungserbringer zu einem großen Netzwerk zusammen, das die Menschen regelmäßig mit ausgewogenem Essen versorgt. Sie übernehmen damit eine Aufgabe, die traditionell in der Familie als Urform der Gemeinschaft angesiedelt ist. Wer sich einst von seiner Urzelle entfernte, dem halfen der Proviantbeutel und Gasthöfe gegen den knurrenden Magen. Mit der industriellen Revolution und

der schlechten Versorgungslage der Menschen in den entstehenden Städten begann das soziale Engagement der Unternehmen. Sie kümmerten sich um die dringendsten Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter: Wohnungen, Krankenverpflegung und Essen. Die Werksverpflegung war geboren. Ferdinand Porsche wird der Spruch zugeschrieben: „Nur wer gut gegessen hat, kann auch gut arbeiten.“

Eine Rückbesinnung auf diese so gesehen traditionelle Sichtweise der Betriebsgastronomie ist seit geraumer Zeit zu beobachten, forciert durch den Megatrend Gesundheit und die junge Generation Y, die eine neue Berufswelt mit mehr Freiheit, Individualität und Sinnhaftigkeit anstrebt.

Wenn man heute bei der Betriebsgastronomie von Restaurantqualität spricht, dann hat das seinen guten Grund. Denn nicht das von zu Hause mitgebrachte belegte Brot ist der große Konkurrent der Betriebsgastronomie, sondern die Gastronomie, der Imbiss, der Bäcker oder der Supermarkt um die Ecke. Wenn diese Betriebe es besser verstehen, auf die Menschen und ihre Bedürfnisse einzugehen, dann spazieren die Mitarbeiter mittags lieber dorthin, als zum Essen im Unternehmen zu bleiben. Oder eine ganze Firma schickt ihre Mitarbeiter in ein nahegelegenes Restaurant, das quasi als „Kantinen-Ersatz“ funktioniert.

Für ein erfolgreiches Verpflegungsmanagement ist mehr denn je eine ganzheitliche Sichtweise erforderlich. Die „Abfütter-Station“ hat ausgedient. Gefordert ist ein Umdenken – neue Lösungen für neue Bedürfnisse. Was heute und morgen Aussicht auf Erfolg und Akzeptanz hat, ist ein Ort, an dem die einzelnen Mitarbeiter das finden, was sie persönlich brauchen, um in der Pause Körper und Seele mit neuer Energie aufzuladen. Moderne Betriebsgastronomie hat mehr mit „Hospitality“ im Sinne von Gastfreundschaft zu tun, als mit Verpflegung. Und mit Respekt und Liebe zu den Menschen. Denn in der Gemeinschaftsgastronomie geht es um Menschen, nicht nur um nackte Zahlen!

## 1.2 Im Zeitraffer durch die Jahrhunderte

Trinken, Essen, Schlafen – die elementaren Grundbedürfnisse des Menschen. Sie zu befriedigen ist überlebenswichtig. Das Versorgen der Familie mit Nahrungsmitteln und deren Zubereitung bildete einst die Hauptaufgabe von Frauen und Männern. Immer schon verbrachten Menschen jedoch auch Zeiten außer Haus, z.B. beim Markttag, auf dem Feld, gingen auf Wanderschaft oder Reisen. Beim Militär gab es die Feldküche, für Arme und Waisen entsprechende Anstalten. In den sich entwickelnden Hochschulen im 14. und 15. Jahrhundert mussten Studenten versorgt werden. Und zur Linderung der Not vieler

Menschen durch Kriege, Hungersnöte usw. gab es ab 1800 die Volksspeisung. (vgl. DEHOGA Bundesverband 2012)

Sehr viel jünger ist die Betriebsgastronomie. Erst mit der industriellen Revolution, den entstehenden Firmen, dem Zuzug der Landbevölkerung in die Städte und der Arbeit in den Fabriken entstand die Notwendigkeit, sich über die Versorgung der Mitarbeiter Gedanken zu machen. Denn die Versorgungssituation der Familien in den neuen Städten war durchaus schwierig. Eine mitgebrachte Stulle für 12 Stunden harte körperliche Arbeit reichte einfach nicht aus, um die Arbeiter/innen bei Kräften zu halten. Die Unternehmen hatten daher ein klares Interesse daran, die Mitarbeiter gut zu versorgen. Sie begriffen rasch die einfache Formel: Gutes Essen, starke Mitarbeiter, viel Leistung. Vorreiter der „Werkskantine“ waren Unternehmen wie Krupp, Hoechst, BASF und Siemens. (vgl. DEHOGA Bundesverband 2012)

Erst viel später wurde die Verpflegung der Mitarbeiter vor allem als Kostenfaktor gesehen. Mit bekannten Auswirkungen: Die Verpflegung wurde immer billiger, schneller und weniger nahrhaft. Viel und preiswert war die Devise. Erst in den späten 90er Jahren entwickelte sich ein neues Bewusstsein für gutes, gesundes Essen. Qualität statt Quantität wurde zum Thema. Die Gemeinschaftsverpflegung orientierte sich mehr und mehr an der Gastronomie. Aus Gemeinschaftsverpflegung wurde Gemeinschaftsgastronomie. Heute beeinflussen das veränderte Bewusstsein für ausgewogenes Essen in Teilen der Bevölkerung und Ernährungstrends (vegetarisch, vegan, laktose- und/oder glutenfrei uvm.) das Angebot. Erlebnisfaktoren wie Frontcooking, Coffee-Shops (eventuell in Kooperation mit bekannten Marken), Saft-Bar und Back-Shops sowie ein zeitgemäßes, gut designtes Ambiente sind Reaktionen auf das veränderte Anspruchsniveau der Mitarbeiter. Aktuell bringen aus Asien stammende Formate wie Street Food und Foodcourts frischen Wind in deutsche Betriebsrestaurants.

## 2 Der Wandel

### 2.1 Die Marktsituation in der Gemeinschaftsgastronomie

Die Gemeinschaftsgastronomie gliedert sich – derzeit – in drei Hauptbereiche: Business, Care und Education. Einer Erhebung des Branchenmagazins gv-praxis zufolge lag das geschätzte Volumen 2014 bei ca. 18,3 Mrd. Euro. Den Löwenanteil besetzt die Betriebsverpflegung mit ca. 14,9 Mrd. Euro (inklusive Zwischenverpflegung und Gästebewirtung) (vgl. gv-praxis, AHM-Plakat 2014). Der Wandel von der Sozialleistung zum gastronomisch geprägten Angebot hat

das Outsourcing beschleunigt. Neben den großen Contract-Caterern bespielt eine Vielzahl von regionalen Mittelstandssunternehmen den Markt.

Kostengründe und damit wirtschaftliche Aspekte sind jedoch nur ein Teil des gravierenden Wandels in der Betriebsgastronomie. Der zunehmende Wettbewerbsdruck um hoch qualifizierte Mitarbeiter (Stichwort „Fachkräftemangel“) macht die Betriebsgastronomie zu einem Teil des Employer Branding.

Human Resources- und Marketingabteilungen von Unternehmen sind beteiligt, wenn es gilt, gemeinsam mit Verpflegungsexperten Strategien zu entwickeln, die das Thema „Satt werden“ von einer viel umfassenderen, ganzheitlichen Perspektive angehen. Ganz konsequent geht Google diesen Weg. Google hat die Policy „100 Schritte bis zum nächsten frischen Essen“. Der Weltkonzern stellt so sicher, dass seine Computerfreaks perfekt verpflegt und vor allem umsorgt werden, um die gewünschten Spitzenleistungen zu bringen.

## **2.2 Vorn dabei, mittendrin oder hinterher**

Um Erfolg zu haben und von den Mitarbeitern angenommen zu werden, sind ein Konzept und Investitionen erforderlich. Kennern der Branche wie Oliver Vellage (Global Lead Client & Facility Services, Deutsche Bank AG) zufolge basiert der Erfolg einer modernen Marke in der Betriebsgastronomie auf vier Faktoren mit folgenden Eigenschaften:

- I. Mitarbeiter: Aktiv, vertrauenswürdig, vitalisierend
- II. Essen: Energielieferant für Körper und Seele, frisch, vielfältig, nahrhaft
- III. Service: Persönlich, mit menschlicher Nähe, locker
- IV. Atmosphäre: Einladend, entspannend

Verstanden und umgesetzt wird dies nach Einschätzung von Oliver Vellage derzeit von unter 10 Prozent der Unternehmen. Die Herausforderung erkannt und die Umsetzung angestoßen haben rund 20 Prozent. Der Rest, also rund 70 Prozent der Unternehmen, hängt hinterher. Den Hauptgrund sieht Vellage in der Tatsache, dass die Verantwortlichen den Aspekt von Gastlichkeit und damit ihre Rolle als Gastgeber noch nicht voll erkannt haben.

Es gibt jedoch Beispiele, dass es auch anders geht: So haben Mitarbeiter des Industrieparks Höchst in den Betriebsrestaurants seit Sommer 2014 eine zusätzliche Wahlmöglichkeit für eine ausgewogenen Ernährung als Teil des Gesundheitsangebots mit Vorträgen, Physiotherapie, Sport- und Bewegungsprogrammen. Die neue Linie bietet eine Kost mit niedriger Energiedichte, relativ hohem Anteil an Eiweiß, wertvollen Fetten und wenig Kohlenhydraten. Auf Initiative des Gesundheitsunternehmens Sanofi wurde das Projekt gemein-

sam mit dem Catering-Dienstleister Eurest und Infraserv Höchst, Betreibergesellschaft des Industrieparks IPH, realisiert. Begründet wurde dies von Sanofi damit, dass dem Gesundheitsunternehmen die Gesundheit seiner Mitarbeiter sehr am Herzen liege. Im Mittelpunkt der neuen Menülinie steht eine eiweißreiche Ernährung mit Geflügel, Fisch, Hülsenfrüchten, Nüssen, Gemüse und Salaten, die länger satt hält und den Kohlenhydratanteil senkt. Diese Ernährungslinie mit niedriger Energiedichte – so die Initiatoren – eigne sich besonders für Menschen, die im Beruf und eventuell auch privat wenig Bewegung haben und mit ihrem Gewicht kämpfen. „Gesunde Mitarbeiter sind die wesentliche Voraussetzung für den Erfolg eines jeden Unternehmens“, sagt Dr. Martin Kern, Leiter Arbeits- und Gesundheitsschutz bei Infraserv Höchst (vgl. [www.cafe-future.net](http://www.cafe-future.net) vom 27.6.2014).

Als intensiver Beobachter des Marktes kann man feststellen, dass wieder mehr investiert und weniger subventioniert wird. Das bedeutet: Die Unternehmen erwarten, dass die Mitarbeiter das Investment honorieren, in dem sie einen adäquaten Preis bezahlen. Begründet in der Historie als Sozialleistung, ist die Gemeinschaftsgastronomie jedoch ein preissensibler Bereich. Das gilt speziell für Deutschland: Im Vergleich zu Frankreich ist hierzulande die Preis-sensibilität besonders hoch und die Optik häufig wichtiger als der Geschmack. Deshalb muss der Mehrwert klar kommuniziert werden, damit der Mitarbeiter ihn erkennt. Nur dann ist er bereit, tiefer in die Tasche zu greifen. Wenn ein Gericht plötzlich mehr als doppelt so teuer ist wie vorher, nur weil es Bio ist, dann ist die Akzeptanz nicht hoch, wie die Erfahrung zeigt. Ein Gericht jedoch aufzuwerten, z.B. einen Döner mit gutem Rindfleisch und hausgemachtem Krautsalat zuzubereiten, macht einen Preisaufschlag für die Gäste verständlich. Das funktioniert nicht nur bei Banken, Kanzleien, Beratungsunternehmen sondern auch bei den Blue-Collar-Arbeitern. Ein schönes Beispiel ist die Salzgitter AG. An einem der Werkstore hat der Stahlkonzern für die LKW-Fahrer der Sub-Unternehmer eine Imbissbude errichtet: Sauber, einladend, mit adrettem Personal und beliebter Truckerkost, u.a. Döner und Burger. Das Angebot wird sehr gut angenommen. Ähnlich wie in der Hotellerie, wo man sich mit frischem Kaffee die Taxifahrer zu Freunden macht, kann ein Unternehmen mit fürsorglichem Handeln auch für Co-Worker die gute Stimmung und sein Image fördern. Und dies zu Preisen, die sich rechnen!

Ein anderer Ansatz von Upselling kann sein, durch Angebote mit bestimmtem Mehrwert gezielt Kundengruppen anzusprechen. Das kann sogenanntes Brain Food, Mood Food oder Beauty Food sein. Die Gruppe der Menschen wird zunehmen, die sich den Luxus leisten wollen, das „Richtige“ zu essen, weil sie sich mit dem Essen etwas Gutes tun wollen: Für ihren Körper, ihre Haut, ihr Leistungsvermögen, ihre Stimmung usw.

### 3 Das Angebot

#### 3.1 Gäste führen oder große Freiheit

Zwei Richtungen bestimmen derzeit die Linie in der Gemeinschaftsgastronomie:

a) Make your own

Der Gast hat die Möglichkeit, sich seine Speisen aus einem breiten Angebot individuell zusammenzustellen. Diese Variante eignet sich für die kundigen Gäste, die in Ernährungs- und Geschmacksfragen versiert sind. Bei den weniger versierten Gästen besteht die Gefahr der Überforderung: Sie müssen Entscheidungen treffen und Zusammenstellungen selbst wählen. Verführt durch Angebot und Vielfalt kann es passieren, dass Komponenten gewählt werden, die sich weder geschmacklich ergänzen noch im Hinblick auf eine ausgewogene Ernährung sinnvoll sind.

b) Gästeführung durch „Curated Food“

Die Gäste werden durch überschaubare Angebote/Menüs geführt. Laut der Trendforscherin Hanni Rützler wird der Konsument von morgen eine kuratierte Auswahl mehr schätzen als eine grenzenlose (vgl. Hanni Rützler 2015). Das betrifft das gesamte Lebensmittelumfeld: „Es geht darum, den Kunden mit Einkaufs-, Koch- und Esslösungen entgegenzukommen, um es ihnen zu erleichtern, die bessere Wahl zu treffen.“ (vgl. Hanni Rützler 2014, S. 13). Dabei verändert sich auch die Rolle der Anbieter vom Provider zum Supporter. Um dieser neuen Rolle gerecht zu werden, muss der Caterer, Gastronom oder Einzelhändler in die Welt und das Denken seiner Kunden eintauchen.

Neben den Speisen werden die Inszenierung und damit der Erlebniswert immer wichtiger. Zu den beliebten Formaten zählt Frontcooking, das die Distanz zwischen Köchen und Mitarbeitern aufhebt, Kommunikation und Verkauf fördert. Je nach Unternehmen kann man eigenständige Formate entwickeln, wie z.B. Accenture im Taunus, die den Mitarbeiter ein Picknick-Erlebnis auf den großzügigen Grünflächen anboten – inklusive Picknickdecke.

#### 3.2 Gästetypen

Für den Erfolg entscheidend ist das Wissen um die Gästegruppen und ihre Eigenschaften und Vorlieben im individuellen Betrieb.

Hilfreich dafür ist die Betrachtung der Trendgruppen, denen sich die Gäste in der einen oder anderen Form zuordnen lassen. Neben der angestiegenen Zahl

von Vegetariern und Veganern sowie Mitarbeiter, die aus religiösen oder anderen Gründen bestimmte Lebensmittel vermeiden, ist eine breite Mischgruppe ins Blickfeld gerückt: Die Flexitarier. Es sind die Menschen, die sich gesünder und nachhaltiger ernähren wollen und dafür ihr persönliches Gleichgewicht anstreben. In ihrer Werte-Rangordnung steht die Qualität höher als der Preis. (vgl. Hanni Rützler 2014)

Eine generelle Tendenz ist das wachsende Interesse an Gesundheit, Ernährung und Nachhaltigkeit. Kochen – vor allem gemeinschaftliches Kochen – ist angesichts der steigenden Zahl von Single-Haushalten sowie einer stark von Mobilität und Leistung geprägten abstrakten Arbeitswelt zu einer Art Ersatz für sich auflösende Familienstrukturen geworden. Kochen und Essgenuss versorgen Körper und Seele mit Wärme und Glücksgefühlen.

In Verbindung mit dem Internet als Austausch- und Informationsplattform und dem wachsenden Wunsch der Gäste nach Selbstbestimmung wird sich das Essverhalten weiter stark verändern. Für die Verpflegungsbetriebe stellt dies die Herausforderung dar, auf Augenhöhe mit ihren Gästen zu bleiben – oder besser einen Schritt voraus!

### **3.3 Customer Journey**

Unternehmen wie Amazon machen es vor: Die konstante Begleitung des Kunden mit immer auf ihn zugeschnittenen Angeboten. Aus Großbritannien kommt der Ansatz, diese Customer Journey auch auf die Betriebsgastronomie zu übertragen. Das bedeutet: Zuhören, Informationen sammeln und auswerten, um daraus die richtigen Botschaften an die Gäste zu übermitteln. Der Aushang mit dem Speisenplan oder das Tagesangebot im Intranet sind ungesteuerte Massenangebote im Vergleich zum Feintuning der Botschaft eines Menüs, maßgeschneidert auf die Bedürfnisse des vegetarisch essenden Mitarbeiters mit Vorliebe für bestimmte Gemüsesorten, oder das Angebot einer frisch gepressten Obstsaft-Kreation an der Saftbar. Und vor dem Feierabend erhält der Mitarbeiter ein verlockendes Bild des Angebots für morgen mit einer persönlichen Nachricht ...

Zur Customer Journey gehört auch die feste Besetzung an den einzelnen Stationen, z. B. am Wok, um eine persönliche Bindung und Vertrauen aufzubauen. Ein freundlicher Abschiedsgruß – „Bis morgen, da haben wir Ihr Lieblingsgericht in einer neuen Variante mit frischem XX-Gemüse“ – wird es dem Mitarbeiter leichter machen, die Entscheidung zwischen dem externen Anbieter und dem eigenen Betriebsrestaurant zu treffen.

Mit großer Sorgfalt müssen deshalb die Kontaktpunkte der Customer Journey innerhalb des Betriebsrestaurants geplant werden. Neben Ausstattung und Ambiente bedeutet dies vor allem konstantes Training und Briefing der Mitarbeiter zur Steigerung der Servicequalität.

### 3.4 Ein Blick in die Küche

Die regionale Küche ist ein großer Trend im Corporate Catering. In Großbritannien, nach wie vor am weitesten im Verpflegungsmanagement, ist die britische Küche der Renner. In Deutschland beobachten wir die Renaissance regionaler Spezialitäten weitgehend unter Verwendung regionaler Produkte. Die vertrauten Geschmackserlebnisse sind bei den Mitarbeitern in der Regel sehr beliebt. Die moderne Küche sollte jedoch in der Lage sein, die herkömmlichen Rezepte zu entstauben, sie leichter und verträglicher zu machen. So kann man den Geschmack treffen und zugleich etwas für die Gesundheit der Mitarbeiter tun. Die häuslichen Strukturen lassen es vielfach gar nicht zu, dass zu Hause aufwändige traditionelle Gerichte wie Braten usw. zubereitet werden. Das Betriebsrestaurant kann sich daher zu einem Ort des Genusses wandeln, wo man das bekommt, was man zu Hause so nicht mehr zubereiten kann oder will.

Ein anderer Trend ist Hybrid Food. Hier werden Rezepte und Produkte einfallsreich gemixt, gekreuzt und gemischt. Einflüsse aus den Küchen der ganzen Welt fließen ein und lassen neue spannende Kreationen entstehen – mit großer Lust am Entdecken neuer Geschmackserlebnisse für Gäste und Köche! Hybrid Food bringt das Erlebnis und den Flair der weiten Welt in die Kantinen. (vgl. Hanni Rützler 2015)

Corporate Catering-Experte Oliver Vellage prognostiziert vier Entwicklungen:

- ▶ Weniger Salz,
- ▶ Weniger Zucker,
- ▶ Mehr Kräuter und Gewürze,
- ▶ Weniger Fleisch.

Regionale Küche, Hybrid-Food und die neue „Kräuterküche“ stellen die Köche in der Gemeinschaftsgastronomie vor die Aufgabe, neue Rezepte zu entwickeln. Auch die Flexitarier, die heute fleischlos, morgen vegan und übermorgen ein Steak essen möchten, verlangen eine hohe Gastorientierung in Form immer neuer, spannender Gerichte und Rezepte, die die Gäste zum Genusskonsum verführen. Ein ermutigender Ansatz und eine positive Perspektive, denn lange hatte die Gemeinschaftsgastronomie kein gutes Image in

punkto Kochkompetenz. Dieses muss jedoch vorhanden sein, um zum einen die Gäste glücklich zu machen. Zum anderen brauchen die Verpflegungsbetriebe diese Kochkompetenz, um als Arbeitgeber interessant zu sein.

## 4 Fallbeispiele

### 4.1 Betriebsrestaurant Trumpf Werkzeugmaschinen, Ditzingen: Zeichen der Wertschätzung

Das schwäbische Unternehmen steht mit seiner Architektur seit vielen Jahren für die Überzeugung, dass gute Leistung nur in guter Umgebung entstehen könne. Das 2008 vom Architekturbüro Barkow Leibinger errichtete Betriebsrestaurant (Investitionssumme 16 Mio. Euro) ist eines von vielen besonderen Gebäuden auf dem Trumpf Campus in Ditzingen. Der flache, fünfeckige Pavillon ist in die Landschaft vertieft eingebettet. Die weit spannende Dachkonstruktion aus Stahl und Holz ähnelt in ihrer Struktur dem Aufbau eines Blattes. Fast stützenfrei überspannt sie den hellen, bis zu neun Meter hohen Gastraum. Durch manche der fünfeckigen Dach-Holzwaben scheint der Himmel, in die anderen sind Leuchtfelder und Akustikpaneel integriert.

Das Restaurant verfügt über 672 Sitzplätze, davon auf der unteren Ebene rund 450, die restlichen auf der Galerieebene. Bei Bedarf kann der Raum in ein Auditorium für 800 Gäste verwandelt werden. Die Kapazität ist auf 1 900 Essen ausgelegt, zubereitet von einem Küchenteam aus 35 Mitarbeitern, davon acht Köchinnen und Köche. Täglich werden vier Menüs, Komponentenwahl, Salat, Suppen, Dessertbuffet sowie Obst und Gemüse frisch angeboten. Spezialitäten sind selbst zubereitete Maultaschen, geschabte Spätzle sowie die eigene Fleischverarbeitung. (vgl. Trumpf Fact Sheet Betriebsrestaurant 2014)

Der bemerkenswerte Neubau wurde mit mehreren Auszeichnungen gewürdigt. Kurz nach seiner Fertigstellung wurde das Gebäude 2009 vom Deutschen Architekturmuseum zum besten Neubau des Jahres gekürt, erhielt 2012 vom Bund Deutscher Architekten Baden-Württemberg den Hugo-Häring-Preis für herausragende Bauten und wurde 2013 mit der „Nike 2013 für soziales Engagement“ des BDA geehrt. In der Begründung der DAM-Jury heißt es: „Barkow Leibinger gelingt es mit einer faszinierenden Dachkonstruktion, das alltägliche Raumprogramm einer Betriebskantine zu etwas Besonderem zu machen, ein räumliches Erlebnis und eine für die Bauaufgabe nicht selbstverständliche besondere Atmosphäre zu schaffen.“ ([www.dam-online.de](http://www.dam-online.de)). Der Raum verwandelt sich unter dem Dach zu einem „Schirm, der eine Vielzahl gemeinschaft-

licher Aktivitäten überspannt und ein Zeichen der Wertschätzung gegenüber den eigenen Mitarbeitern darstellt“ ([www.dam-online.de](http://www.dam-online.de)).

## **4.2 Vodafone Campus, Düsseldorf: Moderne Arbeitswelt**

Am 17. Dezember 2012 eröffnete der Vodafone Campus in Düsseldorf, auf dem die bisher an verschiedenen Standorten angesiedelten Mitarbeiter des Mobilfunkunternehmens nun an einem zentralen Ort zusammengezogen wurden. Neben Büros umfasst der Gebäudekomplex eine vielseitige Gastronomie, Fitnessbereich, Kindergarten, Friseur sowie ein Betriebsarztzentrum und schafft damit eine moderne Arbeitswelt mit einem hohen Anteil an privaten Bereichen. Das Catering für das gesamte gastronomische Angebot wurde Aramark übertragen. Kernstück ist das Restaurant, in dem täglich 2 500 Essen ausgegeben werden, dazu kommen die Cafeteria, ein Shop, die Kaffeebar im Tower, Automaten, die Sky Bar bzw. Sky Lounge für den hochwertigen Business Lunch sowie das interne und externe Event-Catering. Als Kooperationspartner wurde Sternekoch Nelson Müller gewonnen, dessen Kreationen in einem der Pavillons im Aramark-Restaurant angeboten werden. (vgl. Chefs! 12/2014)

## **5 Corporate Catering in Großbritannien/Irland, Frankreich, den USA und in Asien**

### **5.1 Corporate Catering in Großbritannien/Irland**

Der Catering Markt in Großbritannien (UK) hat schon vor einigen Jahren den Megatrend „Regionalität“ antizipiert. „From Farm to Fork“ ist in UK sehr viel konsequenter ausgelegt worden als in anderen Ländern. Mit diesem übergeordneten Thema im Kopf, das in der Sternegastronomie begann und mittlerweile beim Street Food angekommen ist, hat sich die britische Gemeinschaftsgastronomie konsequent der guten Erzeuger auf den britischen Inseln besonnen. Schottisches Beef galt bis Mitte der 80er Jahre mit Produzenten wie Donald Russel als der Hochgenuss, dann kam BSE und ein Einbruch der britischen Lebensmittelproduzenten, zumal die mächtigen Einzelhändler wie Tesco oder Sainsbury auf Konfektionsware pochten. Milch, Eier und Butter aus Irland galten lange als besonders handwerklich und qualitativ hochwertig hergestellt. Austern aus Galway, Eier aus Lancashire und Früchte aus Cheegworth Valley – das sind heute die Angebotskriterien der Gastronomie und damit auch der Gemeinschaftsgastronomie. Warum? Es gibt weltweit keinen intensiveren

Markt für die Bedürfnisbefriedigung „Hunger“ als London. Dort gibt es nichts, was man nicht zum Lunch kaufen könnte. Niemand hat mehr Bereitschaft, Geld für gutes Essen und Trinken auszugeben, als die Briten. Folglich muss sich die „Kantine“ an dieser Erwartung orientieren: „Price value“ ist das Schlagwort – das Genussverhältnis muss stimmen. Jedes Corporate Restaurant konkurriert mit einer unüberschaubaren Menge von „High Street“-Marken. Nicht nur die bekannten Marke wie Eat, Pret a manger oder Starbucks sind hier die Gradmesser, sondern vielmehr die gekonnte Nischenorchestrierung wie Birley Sandwich – eine Kathedrale, um beste Zutaten in einen Brotmantel zu bekommen, zu Preisen, zu denen man in Deutschland in die Nachbarschaftspizzeria zum Menü einkehrt. Alles das müssen die Anbieter der Gemeinschaftsgastronomie in ihre Angebotsphilosophie aufnehmen, denn der Mitarbeiter geht mit ein paar Schritten zu einer der High-Street-Marken und investiert sein „Sterling“ außerhalb des „Kantinenangebotes“. Also Qualität zuerst – der Head Chef immer an der Front, um Kunden nahe zu bringen, dass der heutige „catch of the day“ quasi von ihm höchstpersönlich aus dem Meer geangelt wurde und die Kräuter der Sauce von Hand gezogen und gepflückt wurden.

Ein perfektes Beispiel wie „Kantine“ und „High Street Brand“ verwoben werden können, liefern BaxterStorey (Corporate catering) und benugo (High street catering). In der Öffentlichkeit vollkommen unabhängig agierend, werden sie zum Duo infernale in der Businesswelt. BaxterStorey hat einen hundertprozentigen UK-Food-Qualitätsanspruch. Das wird konsequent an die Gäste kommuniziert und spiegelt sich im Verzehrprix wider, stößt aber auf hohe Akzeptanz. Die Komplementierung erfolgt durch benugo InHouse-outlets mit dem Gästeversprechen von High Street Qualität und Rezepten mit 10 Prozent Preisvorteil. Zusammen haben die beiden Unternehmensschienen die perfekte Strategie, um das Pfund im Haus zu behalten und eine hohe Gästezufriedenheit zu erzielen.

## 5.2 Corporate Catering in Frankreich

Die Wiege des guten Essens macht uns Sorgen. „La fine bouche“, der in der Vergangenheit schon mal Coquille Saint-Jacques zum déjeuner hatte, beugt sich gerade dem „new normal“ – der Geschwindigkeitswelt! Alle bedeutenden Caterer haben Angebote entwickelt, die als hauptsächliches Versprechen die Balance von (aus der Vergangenheit) bekannter Qualität und der (bisher unbekannten) Geschwindigkeit eines Dreißig-Minuten-Lunch haben. Das führt momentan zu Desorientierung, die durch die Wirtschafts- und die damit zusammenhängende Einkommenskrise verstärkt wird. Viele Corporates stellen von einer – zumindest aus deutscher Sicht – luxuriösen „Kantine“ mit 100

Prozent Eigenproduktion, hoher Produktqualität und ebenso hohen Abgabepreisen auf effizientere Lösungen um. Selbst Mitglieder der Finanzelite bauen heute eher Bistrokonzepte als Restaurants für Mitarbeiter.

Dabei werden natürlich auch kulturelle Konzepte über Bord geworfen: Zeit für das Mittagessen, das gepflegte Gespräch auf Basis des geteilten Genusses bis hin zum Gläschen Rotwein oder Champagner. Diese Tendenz macht es international aufgestellten Cateringpartnern wie Elior und Sodexo einfacher, sich auf dem französischen Markt zu etablieren. Konzepte der ausgewogenen Ernährung wie „bost&moi“ sind im Programm, ragen aber nicht heraus, da die Franzosen schon immer einen Draht zur gesunden und ausgewogenen Ernährung hatten. Ein interessantes Detail ist, dass alle großen Caterer in Frankreich zwei Gemeinsamkeiten haben: Alle haben eine große Traditionsmarke im Programm, wie Sodexo mit „Le Nôtre“ oder Elior mit „Paul“, und ebenso wichtig ist die Event-Catering-Abteilung für die French Open, die Rallye Paris-Dakar oder das Stade de France, als suche man die Ableitung vom Event zum Betriebsrestaurant.

Das allgemeine Dilemma der französischen Küche spiegelt sich auch in der Gemeinschaftsgastronomie: Anerkannt als der Inkubator des guten Geschmacks, aber irgendwie ein bisschen altmodisch! In keinem der aktuellen Trendreports spielt Frankreich eine Rolle. Nach Spanien mit der Molekularküche folgten die Nordischen Länder mit einer Total Natural Cuisine – das hätte Frankreich mit seinen natürlich vorhandenen Ressourcen auch gekonnt. Hätte! Leider hat das dann konsequenterweise in den Betriebsrestaurants, leicht übersetzt, auch nicht stattgefunden. Der Analyst würde sagen: Unter Beobachtung!

### 5.3 Corporate Catering in den USA

Frisch = bunt, vielfältig, exotisch klingend und mit Extranutzen! Das sind die Schlagworte der neuen Ernährung in Amerika, aber nur, wenn man schnell genug isst – sonst konkurriert man mit dem Burger plus extra Cheese oder dem Espresso mit dem Extra Shot (und wer will den schon als Europäer?). Bunt dargeboten, in erträglichen Portionen und Kombinationen ist vieles, zumindest temporär, verkaufbar. Coolste Konkurrenz sind übrigens nicht die etablierten Marken, sondern die leicht subversiven Food Trucks. Manche sind nur „ne coole Combo“ mit überschaubaren Fähigkeiten nach dem Prinzip: Aus einer Idee ein Franchise machen! Andere erweisen sich als ambitionierte Köche mit hohem Entwicklungspotenzial, um Gäste zu begeistern und zu binden. Die Qualität der Wahl ist in den großen Städten ähnlich – 85 Prozent des Angebots liegt

innerhalb des Zehn-Minuten „walking distance circle“. Also gilt hier volle Konzentration, um nicht auch noch von den Food Trucks abgefangen zu werden.

Übrigens: „Fair play“-Gewinner, die sagen: „Mit Konkurrenz wird das Leben nur spannender“ sind die Amerikaner allemal und strengen sich in ihren Betriebsrestaurants richtig an. Inszenierung gilt viel in diesem Land, und so muss die California Roll oder der Tuna Maki frisch gerollt werden, dafür warten die anspruchsvollen Gäste gerne und zahlen auch sehr anständig. Die großen Player des Marktes, Aramark, Compass und Sodexo, strengen sich alle außerordentlich an und tun etwas, was sie oft in Kontinentaleuropa nicht hinbekommen: Sie transferieren Know-How ihrer öffentlichen Gastronomie und Marken wie Wolfgang Puck und Levy Restaurants, die sich täglich mit den vielen Ni-schenplayern und Newcomern messen müssen, um hochattraktive Konzepte für die Mitarbeiterrestaurants zu entwickeln. Der Megatrend heißt regional und organic, am besten auf dem Dach oder Hinterhof des Nachbarn gezogen. Wenn die Story und die Qualität stimmen, ist der Erfolg garantiert. Mindful by Sodexo – eher eine Ernährungsphilosophie für die gesundheitsorientierten Gäste –, simply pur von Compass – ein wunderbares „wie zu Hause“-Konzept – oder 2bu, ein konsequentes organic-Konzept. In Amerika gilt: Stillstand ist Rückschritt, Traditionen sollten sich im Angebot spiegeln, aber nicht im Auftritt – das ist nur Steakhäusern erlaubt.

#### 5.4 Corporate Catering in Asien

Was Corporate Catering in Asien bedeutet, beschreibt sehr anschaulich der folgende Beitrag aus Effilee in der Rubrik „Kantine des Monats“ im Dezember 2012: „Das Essen wird täglich mit dem Mofa frisch angeliefert und dann auf zwei wackeligen Tischen angerichtet“, startet der Artikel über den schwäbischen Baumaschinenkonzern Liebherr. Ausführlich heißt es darin:

*Seit 2010 ist Liebherr auch mit einem Standort für Baukräne und Betonmischer in der Stadt Pune auf dem indischen Subkontinent vertreten. Indien ist für viele deutsche Industrieunternehmen – gerade für die exportorientierten – ein wichtiger Wachstumsmarkt.*

*In dem Produktionswerk von Liebherr, knapp eineinhalb Stunden außerhalb von Pune, arbeiten 120 Mitarbeiter, darunter auch einige Europäer. Für alle wird zur Mittagszeit kostenlos ein typisches indisches Essen in einer eigenen Kantine angeboten. Tatsächlich handelt es sich um einen kleinen kahlen Raum im Erdgeschoss einer Verwaltungseinheit mitten in der Fabrik. Unverputzte Wände, blanker Betonboden, sehr einfache Tische und Bänke geben dem dunklen Raum eine dezent klastrophobische Note.*



# Modernes Verpflegungsmanagement

Verpflegungsbetriebe befinden sich in einem ständigen Wandel, der sich durch alle Bereiche der Branche zieht und enorme Herausforderungen darstellt, aber häufig auch neue Perspektiven bietet. Themen wie Kostenoptimierung bei stetig steigenden Qualitätsanforderungen, Fachkräftemangel, Energiemanagement, Umweltmanagement, Warenwirtschaft, Marketing, Controlling und Qualitätsmanagement und -sicherung beschäftigen den Verpflegungsmanager von heute fast täglich.

Mit dem Buch »Modernes Verpflegungsmanagement« zeigen die Autoren Führungs- und Fachkräften der Individual-, Gemeinschafts- und Systemgastronomie zentrale Faktoren zum erfolgreichen Management eines Verpflegungsbetriebes auf: fundiertes Fachwissen kombiniert mit praktischen Erfahrungswerten. So ist ein umfassender Lehr- und Handlungsleitfaden für Wissenschaft und Praxis entstanden.



DR. MARGIT BÖLTS leitet seit 2001 das Referat Gemeinschaftsverpflegung und Qualitätssicherung der Deutschen Gesellschaft für Ernährung. Schwerpunkte

der Tätigkeit bilden die Erarbeitung, Verbreitung, Implementierung und Evaluierung der sieben DGE-Qualitätsstandards für die Verpflegung in unterschiedlichen Lebenswelten, Vortragstätigkeiten sowie Beratungen zur Optimierung von Verpflegungskonzepten



ULRICH FLADUNG ist geheimer Küchenmeister der Gastronomie, Hotellerie und Gemeinschaftsverpflegung. Seit 1999 ist er in der S&F tätig, seit 2002

führt er die S&F-Consulting GmbH und seit 2013 die Planungs- & Betriebsführung GmbH. Als anerkannter Buchautor und Fachreferent auf dem Gebiet des wirtschaftlichen und sozialen Verpflegungs- und Dienstleistungssektors gilt er als anerkannter Experte.



MARCUS SEIDL war nach Abschluss seines Betriebswirtschaftsstudiums in leitenden Positionen im Krankenhausbereich beschäftigt. Weitere

Stationen in führender Position im Dienstleistungssektor folgten, ehe er 1999 mit Ulrich Fladung die S&F-Consulting, 2002 die Moderne Verpflegungsmanagement GmbH und 2013 die S&F-Planungs- und Betriebsführungs-GmbH gründete. Er ist geschäftsführender Gesellschafter.

