



Gemeinschaftsverpflegung

Outsourcen ja, aber!

Die Vergabe von Dienstleistungen an externe Firmen ist in Unternehmen üblich – Bei der Auswahl eines Dienstleisters für die Mitarbeiterverpflegung gelten jedoch besondere Regeln

Die Verpflegung der Mitarbeiter am Arbeitsplatz mit einer gesunden und preisgünstigen Mahlzeit gehört in Deutschland immer noch zu wichtigen und unumstrittenen Sozialleistungen. Jedoch haben sich in den letzten Jahren einige grundsätzliche Anforderungen geändert. So ist heute das Wort Kantine in dem Selbstverständnis der meisten Verpflegungseinrichtungen dem Betriebsrestaurant gewichen. Dies entspricht nicht nur der Betonung der Wichtigkeit im Unternehmen, die Mitarbeiter stellen heute an die Verpflegung hohe Erwartungen und die Leistungen werden immer mehr mit der freien Gastronomie verglichen.

Caterer oder Eigenregie?

Um diese Anforderungen mit hoher Wirtschaftlichkeit zu verbinden, wird die Betriebsgastronomie heute in der Regel an professionelle Cateringunternehmen vergeben. Die Fremdvergabe ermöglicht eine Konzentration auf Kernprozesse mit gleichzeitig weitgehender Transparenz der Kosten. Professionelle Marketingunterstützung, Etablierung neuer Trends und Sicherheit in Bezug auf Qualitätssicherung und Lebensmittelsicherheit sind Vorteile, die große Cateringunternehmen garantieren.

Gleichzeitig lässt sich nicht übersehen, dass etliche Firmen die Mitarbeiterverpfle-

gung weiterhin als elementaren Bestandteil des eigenen Selbstverständnisses verstehen und die eigene Gastronomieabteilung als Bestandteil des Unternehmens in Eigenregie oder als Service GmbH weiterführen – und dies mit höchster Qualität und einer erstaunlichen wirtschaftlichen Effizienz, die einen Vergleich mit Caterern nicht zu scheuen braucht. Mit der Mehrwertsteuererhöhung zum Jahresanfang ist die Messlatte, um die ein Caterer wirtschaftlicher arbeiten muss, um günstiger als ein Eigenregierer zu sein, weiter gestiegen*.

Qualitätsdenken oder Kostenminimierung?

Der wirtschaftliche Druck auf die Mitarbeiterverpflegung, ob in Eigenregie oder als Cateringvertrag, wächst aber permanent – der Catering-Markt ist von einer hohen Sättigung und gleichzeitig starken Verdrängung gekennzeichnet. Eine gute Ausgangssituation für Unternehmen, die ihre Leistungen ausschreiben wollen.

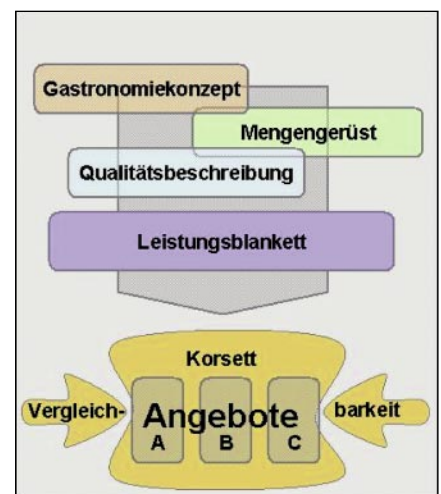
Die beauftragenden Unternehmen verfolgen bei der Vergabe der Verpflegungsleistung eine Politik zwischen zwei Extremen:

Für einige Unternehmen ist die Sicherstellung einer maximalen Qualität vorrangig –

mit einer nachrangigen Berücksichtigung der Kosten. Diese Unternehmen haben mit dem Caterer häufig für einen so genannten „Kosten plus“ Vertrag geschlossen, der dem Dienstleister alle entstandenen Kosten auf Nachweis ersetzt und obendrein eine Dienstleistungsgebühr gewährt. Als Folge davon gehen die hohen Anforderungen mit einer hohen Bezuschussung der gastronomischen Leistung einher.

Dass sich die Auswahl des richtigen Caterers in der Praxis als äußerst schwierig erweist, liegt in der speziellen Materie des Ausschreibungsgegenstandes. Denn die Zufriedenheit mit der Qualität manifestiert sich nicht nur am Produkt, dem Essen selbst, sondern auch an der Dienstleistungsqualität des Anbieters und seiner Mitarbeiter: Selbst bei guter Produktqualität wird der Gesamteindruck negativ bewertet, wenn das Essen schlecht angerichtet oder unfreundlich serviert wird.

Im anderen Extrem versucht das Unternehmen, den Zuschuss gegen Null zu minimieren und die Produktqualität auf ein fixiertes Niveau mit festgeschriebenen Abgabepreisen zu binden. Als Ergebnis leidet häufig die Qualität und damit die Zufriedenheit der Tischgäste. Der Dienstleister hat sich hier nicht selten mit dem Vorwurf eines mangelnden Engagements und einer schlechten Qualitätspolitik auszusetzen. Dass bis zu einem gewissen Grade dieser Eindruck durch die vertraglichen Vorgaben impliziert ist, ist den Tischgästen jedoch nicht offensichtlich. Im direkten Vergleich mit anderen Verpflegungseinrichtungen, mit freizügigeren Vorgaben, schneidet die Beurteilung hier häufig schlechter ab.



Kreativitätsförderung und Kostenoptimierung!

Im Idealfall versuchen Unternehmen also einen gesunden Mittelweg zwischen Kostenexplosion und Qualitätsdumping zu finden: So soll sich einerseits der Zuschussbedarf auf eine übersichtliche Unterdeckung begrenzen, andererseits soll dem Dienstleister ein hohes Maß an unternehmerischer Freiheit erhalten bleiben. Ziel soll es sein, über eine hohe Produktqualität und eine individuelle und attraktive Angebotsgestaltung die Tischgäste so zu begeistern, dass sich eine freie und marktorientierte Preisbildung ergibt und sich in dem Zuge zusätzliche Deckungsbeiträge erwirtschaften lassen.

Die Weichen für eine erfolgreiche Ausschreibung werden ganz wesentlich durch einen geschickten Aufbau der Ausschreibung gestellt. Dabei gilt es, Elemente der Kostenkontrolle und der Aktivierung eigener Kreativität und Qualitätsdenken effizient zu kombinieren. Grundlage ist daher, dass das Ausschreibungsblankett die zu erbringenden Leistungen genau beschreibt und es dem Caterer ermöglicht, die eigenen Kosten des zukünftigen Betriebes genau zu kalkulieren. Diese Vorgaben müssen den Bieter in der Kalkulation seines Angebotes in ein enges Korsett zwingen, wodurch die Kalkulationen klar bewertet- und vergleichbar werden. Trotz alledem lässt sich in der Ausschreibung genügend Freiraum für die Darstellung der eigenen Qualitäts- und Gastronomiephilosophie integrieren, mit dem

der Bieter ein authentisches und kreatives Angebot gestalten kann.

Herausforderung Ausschreibung

Häufig sind die ausschreibenden Unternehmen jedoch bereits mit der genauen Beschreibung der anzubietenden Leistung überfordert. Spätestens wenn die Angebote der Bieter vorliegen und die Angebote ausgewertet und bewertet werden müssen, wird offensichtlich, dass sich zwar die Preise vergleichen lassen, aber eine Bewertung ihrer Angemessenheit ohne gastronomisches Fachwissen schwer fällt. Daher nutzen einige Bieter die geringe Branchenkenntnis der Ausschreibenden, um an verschiedenen Positionen großzügige Margen zu einzubauen und für nicht definierte Qualitäten hohe Kosten anzusetzen.

Es lohnt sich daher, den gastronomischen Sachverstand einer spezialisierten Fachberatung zur Rate zu ziehen, um die Ausschreibung von vorneherein strukturiert aufzubauen und die Angebote auf Angemessenheit zu überprüfen. Dabei kann es durchaus hilfreich sein, wenn sich der Berater selbst in die Rolle des Caterers versetzt und ein detailliertes angemessenes Angebot kalkuliert. Dieses Vorkalkulation kann dann als Vergleichswert für die Auswertung der Angebote dienen.

Über ein solches Benchmark wird sichergestellt, dass sowohl Dumpingangebote aussortiert als auch zu großzügige Kostenkalkulationen aufgedeckt werden. Die Ergebnisse der Analyse lassen sich in den

folgenden Vertragsverhandlungen mit den Bietern somit als Ansatzpunkte für eine Optimierung des Angebotes nutzen. Somit lassen sich Qualitätsanspruch und Wirtschaftlichkeit optimal verbinden um den idealen Partner für die gastronomische Bewirtschaftung zu ermitteln.

* Mehrwertsteuerliche Ungleichbehandlung
Kosten für die Mitarbeiterverpflegung, die ein Caterer dem beauftragenden Unternehmen in Rechnung stellt, werden aus steuerlicher Sicht als Bestandteil des Verkaufspreises der Mahlzeiten betrachtet. Das subventionierende Unternehmen wird demnach anteilig zum Endabnehmer des Essens und kann die Mehrwertsteuer nicht optieren. Bei interner Leistungsverrechnung in Eigenregie fällt dagegen keine Mehrwertsteuer an. Der Eigeregierer ist demnach um 19 Prozent auf den Unterdeckungsbeitrag günstiger.

Autor: Ekkehart Lehmann ist Geschäftsführer der K&P Consulting GmbH, Düsseldorf, die seit über 20 Jahren als führende Unternehmensberatung in den Bereichen Gemeinschaftsverpflegung, Gastronomie und Hotellerie gilt. K&P entwickelt Gastronomie- und Verpflegungskonzepte und optimiert diese im Hinblick auf ihre Wirtschaftlichkeit. Jährlich werden zudem eine Vielzahl von namhaften Ausschreibungen durch das Unternehmen betreut.

HR Controlling
Business Intelligence Reporting

HR Zeitwirtschaft
Zutritt/Security
Personaleinsatzplanung

HR Entgelt
Tarifautomatik
ELSTER
Zfa-Meldeverfahren

HR Manager
Personalentwicklung
Talent Management
Employee Self Service
Stellenwirtschaft
ERA