

Beraten. Empfehlen. Begleiten.

Gastronomie · Hotellerie · Gemeinschaftsverpflegung

PRESSEARTIKEL



FRANK BARTELS
UNTERNEHMENSBERATUNG

QUALITÄT DER BETRIEBSKANTINE

Zufriedene Gäste sind Kapital

DIE ANSPRÜCHE AN DIE BETRIEBSGASTRONOMIE SIND HEUTE HÖHER ALS JEMALS ZUVOR. Fühlen sich die Gäste nicht wohl, wandern sie ab zu anderen Außer-Haus-Angeboten oder bringen ihre Verpflegung mit an den Arbeitsplatz. Über Wohl oder Wehe entscheidet dabei nicht nur die Qualität und der Preis der angebotenen Speisen sondern auch der Service, den eine Kantine bietet. (Von Daniela Müller)

Ob eine Kantine sich im Konkurrenzkampf mit anderen Außer-Haus-Angeboten durchsetzen kann, ist nicht zuletzt eine Frage der gebotenen Qualität. Neben qualitativ hochwertigen Speisen und einem abwechslungsreichen Angebot heißt das auch, dass der Gast sich wohl fühlen muss. Wer auf guten Service Wert legt, stellt sicher, dass die Gäste die Kantine mit einem positiven Gefühl verlassen – und schließlich gerne wiederkommen. Trotz Personalmangel und Zeitdruck lohnt es sich deshalb für jeden Betriebsgastronom zu überprüfen, wie der Service-Gedanken von seinen Mitarbeitern gelebt wird. So sollten beispielsweise alle verkaufenden Mitarbeiter an der Ausgabe, die im Angebot befindlichen Produkte kennen beziehungsweise darüber informiert sein, woraus ein Produkt besteht und wie es zubereitet wurde, insbesondere dann, wenn es sich um Speisen internationaler Herkunft handelt. Daneben ist ein gastfreundliches Auftreten von allergrößter Bedeutung. In der Praxis heißt dies, ein Gast wird freundlich empfangen und begrüßt, Mitarbeiter bieten von sich aus Hilfestellung bei der Auswahl sowie bei der Zusammenstellung von Speisen, insbesondere dann, wenn eine freie Komponentenwahl geboten wird.

Umgang mit dem Gast ist oft mangelhaft

Dass diese Anforderungen an die Mitarbeiter oft nicht erfüllt werden, weiß der auf Großküchen spezialisierte Unternehmensberater Frank Bartels nur zu gut. „Obwohl sich die Servicequalität sowie auch die Kundenfreundlichkeit in den letzten Jahren grundsätzlich im positiven Sinne verändert haben, sind zum Teil noch immer gravierende Defizite und Schwachstellen zu erkennen. In erster Linie handelt es sich hierbei um Themen rund um den Umgang mit Gästen.“ Zu den maßgeblichen Defiziten, die der Berater bei seinen Besuchen in Betriebskantinen beobachtet, zählen neben dem Umgang mit dem Gast, die liebevolle Ausgabe von Speisen sowie die Verantwortungslosigkeit von Mitarbeitern, wenn es darum geht, Speisen ansprechend zu präsentieren. „Des Weiteren ist zu beobachten, dass es hin und wieder einigen Mitarbeitern an hygienischem Anspruch beziehungsweise Verständnis mangelt. Auf Basis des Lohn- und Gehaltsgefüges werden vermehrt ausländische Mitarbeiter eingesetzt, die der deutschen Sprache wenig oder gar nicht mächtig sind. Daraus leidet im Nachgang der Service, das heißt die Mitarbeiter können nur bedingt oder gar nicht Auskunft über Speisen oder auch Zubereitungsarten geben“, so Bartels. Den Hauptgrund für die Service-Mängel sieht Bartels in den personellen Strukturen. Um Kosten zu sparen, wird oft wenig oder gar kein Fachpersonal eingesetzt. So finden sich insbesondere im Verkaufsbereich vorwiegend geringfügig oder teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter, die in vielen Fällen „nur“ ihre Arbeit verrichten wollen. Darüber hinaus ist auch der Umgang der Teams mit und untereinander von wesentlicher Bedeutung. Mangelnde Akzeptanz sowie ungenügende Aufklärungs-, Schulungs- und Mo-



DER DIENSTLEISTUNGSGEDANKE SOLLTE NICHT NUR in der Gastronomie hochgehalten werden – auch in der Betriebsverpflegung legen die Gäste Wert auf Service. Foto: Bilderbox



ALLE MITARBEITER AN DER AUSGABE sollten die im Angebot befindlichen Produkte kennen beziehungsweise darüber informiert sein, woraus sie bestehen. Foto: Pixello

tivationsarbeit tragen ebenfalls dazu bei, dass Gäste in letzter Konsequenz nicht adäquat behandelt werden. Des Weiteren bieten mehrmalige Befragungen die Möglichkeit, Änderungen im Nachfrageverhalten zu erkennen.“

Schlechter Service kostet

Wie auch in der freien Wirtschaft, hat ein schlechter Service gegenüber dem Kunden immer auch betriebswirtschaftliche Konsequenzen. Mangelhafter Service sorgt so auch in der Gemeinschaftsverpflegung für einen Rückgang der Essensteilnehmerzahlen und in letzter Konsequenz für eine Erhöhung von Subventionen, da in der Gemeinschaftsverpflegung die Kostensituation nur bedingt kurzfristig beeinflusst werden kann. Es lohnt sich also zu überprüfen, welche Mängel der Service in der eigenen Kantine aufweist. Aufschluss kann hier zum Beispiel eine Gästebefragung bringen. „Diese sollte auf alle Fälle spezifische Themengebiete mit entsprechend fundierten und aufbauenden Fragen beinhalten. In der Praxis heißt dies, dass man sich bereits im Vorfeld im Klaren darüber sein muss, worauf das Ergebnis hinauslaufen soll“, rät Frank Bartels. „Aus der Erfahrung heraus sollten mindestens zwei bis drei Befragungen pro Jahr durchgeführt werden. Neben der Erfassung des jeweiligen Status Quo kann durch

weitere Befragungen der Entwicklungsverlauf hinsichtlich der eingeleiteten Maßnahmen festgestellt werden. Des Weiteren bieten mehrmalige Befragungen die Möglichkeit, Änderungen im Nachfrageverhalten zu erkennen.“

„Undercover“ gegen Missstände

Immer dann, wenn es darum geht beispielsweise spezifische Verhaltensweisen von Mitarbeitern zu eruiieren, empfiehlt der Berater den Einsatz von so genannten „Mystery-Besuchern“ – also Test-Gästen, die inkognito im Einsatz sind. Hierzu zählen beispielsweise die Themengebiete: Reklamationsabwicklung, Umgang mit einem unzufriedenen Gast, Aufgeschlossenheit gegenüber Wünschen und Anregungen, etc.. Des Weiteren ist ein Mystery-Besuch von besonderer

Bedeutung, wenn es um qualitative sowie visuelle Optimierungsmaßnahmen im Verkaufsbereich geht. Um einen ganzheitlichen Ergebnis zu erhalten, überprüft ein Mystery-Besucher sämtliche qualitativen und quantitativen Aspekte einer Verpflegungseinrichtung. Hierzu zählt beispielsweise die Erfassung der räumlichen Gegebenheiten, der Aufbau und Ablauf der Arbeitsabläufe-, verkaufs- und präsentationstechnischen Gegebenheiten, die qualitativen Aspekte der Speisen und Produkte von der Präsentation bis zum Verzehr sowie die Verhaltensweisen von Mitarbeitern gegenüber Gästen. Des Weiteren spielen die Speisen- und Produktpäsentation eine wesentliche Rolle. Wie aber läuft ein solcher Test ab? „Der „geheime Besucher“ kommt in der Regel unangemeldet und mischt sich unter die Gäste. Anschließend durchläuft er alle Stati-

ZUR PERSON: FRANK BARTELS



Foto: Privat

Frank Bartels ist seit sieben Jahren als selbstständiger Unternehmensberater tätig. Seine Schwerpunkte liegen auf der Durchführung von betriebswirtschaftlich/konzeptionellen Analysen sowie der begleitenden Betreuung von Optimierungsmaßnahmen auf der Basis von durchgeführten Schwachstellenanalysen. Er ist außerdem spezialisiert auf die Durchführung von „Mystery“-Besuchen zur nachhaltigen Qualitätssicherung und -optimierung im Verpflegungsbereich, die Durchführung von qualifizierten Mitarbeiterbefragungen, Coaching und Training von Mitarbeitern sowie die Entwicklung und Einführung alternativer Produktionsverfahren. Vor seiner Tätigkeit

als Berater durchlief Frank Bartels eine aktive Laufbahn als Koch in der gehobenen Hotellerie und Gastronomie mit nationalen und internationalen Erfahrungen in unterschiedlichen Abteilungen und Führungspositionen. Er absolvierte ein betriebswirtschaftliches Studium sowie diverse Führungspositionen im operativen, gastronomischen Segment. Er blickt auf mehrjährige Beratungstätigkeiten in verschiedenen Segmenten der Gastronomie, Hotellerie und Gemeinschafts- und Sozialverpflegungseinrichtungen zurück.

Kontakt:

Frank Bartels
Unternehmensberatung
Storcheneck 11
D-82140 Olching
Tel: +49 8142 - 66 95 281
Fax: +49 8142 - 66 95 282
E-Mail: frank.bartels@fbartels-unternehmensberatung.de
Internet: www.fbartels-unternehmensberatung.de

onen aller gastrelevanten Bereiche. Sofern möglich, dokumentiert er während dieser Maßnahme sämtliche Eindrücke anhand eines zuvor definierten Erfassungskataloges. Nach dem Besuch wird ein Ergebnisbericht verfasst, in welchem zunächst sowohl die positiven als auch die negativen Aspekte dargestellt werden. Im Anschluss werden notwendige beziehungsweise potenzielle Optimierungsmaßnahmen herausgearbeitet und den beteiligten Mitarbeitern präsentiert“, so Frank Bartels. Als Mystery-Besucher eignet sich beispielsweise eine, den Mitarbeitern unbekannt externe Fachkraft, die über eine gastronomische Ausbildung verfügen sollte. Dies ist insbesondere deshalb sinnvoll, um den Verkaufsmitarbeitern fachspezifische Fragen stellen zu können. Des Weiteren sollte es sich um eine externe Person oder einen Mitarbeiter eines externen Beratungsunternehmens handeln, um die Ergeb-

nisse und Eindrücke objektiv und sachlich darstellen zu können. Um einen objektiven Gesamteindruck zu erhalten, sollte der Test unter möglichst realistischen Bedingungen durchgeführt werden. Deshalb ist es nicht unbedingt sinnvoll oder notwendig, die Mitarbeiter über einen anstehenden Test zu informieren. Doch der Test alleine sorgt noch nicht für die notwendigen Verbesserungen. Deshalb sollten die Ergebnisse mit den Mitarbeitern gemeinsam aufgearbeitet werden. Frank Bartels: „Aus den Erfahrungswerten plädiere ich grundsätzlich, dass alle Mitarbeiter in die Präsentation der Ergebnisse einbezogen werden und im Rahmen eines Workshops gemeinsame Lösungen und Optimierungsmaßnahmen entwickelt werden. Nur so kann gewährleistet werden, dass alle verantwortlichen Mitarbeiter über die Notwendigkeit von Verbesserungsmaßnahmen aus erster Hand informiert sind.“



WER AUF GUTEN SERVICE WERT LEGT, stellt sicher, dass die Gäste die Kantine mit einem positiven Gefühl verlassen. Foto: Bilderbox

TIPPS FÜR EINE AUSSAGEKRÄFTIGE UMFRAGE

- Wird das Angebot der Kantinen in Anspruch genommen?
- Gründe benennen lassen, um die Nicht-Nutzer anzusprechen!
- Wie wird die Essenversorgung organisiert, wenn die Kantinen nicht genutzt oder unregelmäßig besucht werden?
- Verbesserungsbedürftige Kriterien benennen lassen, damit diese künftig wieder bzw. häufiger aufgesucht werden.
- Wie wichtig sind/wären für die Gäste die nachfolgenden Angebote / Kriterien bei der Entscheidung, eine Kantine aufzusuchen.
- Wie zufrieden ist der Gast in Bezug auf die nachfolgenden Kriterien?
- Service- und Dienstleistungsqualität
- Preis- / Leistungsverhältnis
- Angebotsvielfalt / -auswahl
- Portionsgrößen
- Organisation der Ausgabe
- Wartezeiten, etc.

CHECKLISTE: MYSTERY-BESUCHER

- Eine „Aufgabenliste“ beziehungsweise eine Testanleitung für den Mystery Besucher sollte folgende Aspekte beinhalten:**
 - Beurteilung des Ambientes sowie die räumliche Gestaltung des Gastraums.
 - Beurteilung der Sauberkeit & Hygiene insbesondere im Verkauf- und Präsentationsbereiches sowie des Gastraumes inklusive der Geschirrrückgabe.
 - Qualitative Beurteilung der Präsentation von Speisen und Produkten.
 - Sensorische und optische Beurteilung von Speisen / Komponenten.
 - Dauer der Wartezeit beim Kassierorgang.
 - Verhaltensweisen von Mitarbeitern hinsichtlich des Umgangs mit Gästen, Reklamationen.

Gast ist der Schlüssel zum Erfolg

DIE GEMEINSCHAFTSVERPFLEGUNG MUSS SICH IN BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER HINSICHT mit besonderen Gegebenheiten auseinandersetzen. Schließlich gehören sie in der überwiegenden Zahl zu den Cost-Centern und müssen von den Mutterunternehmen in der Regel bezuschusst werden. Dabei sind die Höhe der Erlöse, der Kosten und der Subventionen nicht immer und ausschließlich nur ein Ausfluss der eingeschränkten Preisgestaltung oder der wirtschaftlichen Vorgaben.

Insbesondere im Segment der Gemeinschaftsverpflegung wird oft vergessen, dass es sich hinsichtlich der potenziellen Klientel um einen in sich geschlossenen Markt handelt und damit keine unbegrenzte Anzahl an Kunden und Gästen zur Verfügung steht. Dies bedeutet für die Praxis, dass gerade die Faktoren Angebots-, Präsentations-, Dienstleistungs- und Servicequalität sowie das dazugehörige Marketing mit seinen spezifischen Facetten (PR & Verkaufsförderung) wie in allen öffentlichen Wirtschaftsunternehmen, von großer Bedeutung sind. Doch welche betriebswirtschaftlichen Auswirkungen treten ein, wenn im Betriebsrestaurant die Gäste ausbleiben? Auf der Basis von rückläufigen Gästefrequenzen gehen zum einen die Umsatz- beziehungsweise die Erlöszahlen zurück, zum anderen hat es kostentechnische Konsequenzen, wenn Gäste der Verpflegungseinrichtung fern bleiben. Neben einem höheren Schwund durch nicht verkaufte oder verarbeitete Ware steigt das Gesamtvolumen der Wareneinsätze. Die aufgelaufenen Personalkosten schlagen überproportional zu Buche und in der letzten Konsequenz erhöhen sich die „Subventionen“. Des Weiteren werden die Produktivität sowie die Auslastung der Verpflegungseinrichtung in Mitleidenchaft gezogen.

Sparmaßnahmen werden eruiert

Als gängige Gegenmaßnahme gilt es häufig, zunächst die potenziellen Einsparungsmaßnahmen zu eruiern. Der erste relevante Faktor, der dann fast immer benannt beziehungsweise ins Auge gefasst wird, sind die Personalkosten. Aber kann eine Verpflegungseinrichtung ohne eine adäquate Anzahl von Mitarbeitern auskommen? In der überwiegenden Zahl ist aufgrund der infrastrukturellen Gegebenheiten sowie unter Berücksichtigung der Größe der Wirtschaftsbereiche eine gravierende beziehungsweise nachhaltige Reduzierung des Personals in der Regel nicht möglich. Des Weiteren kommt erschwerend hinzu, dass eine Auslastung von Mitarbeitern auf Grund der teilweise langjährigen Betriebszugehörigkeit zu einer äußerst kostspieligen Angelegenheit werden kann, und sich in der Regel die zu zahlenden Abfindungen – wenn überhaupt – erst nach vielen Jahren amortisieren.

VORSORGENDE MASSNAHMEN

Zusammenfassende Darstellung von präventiven Maßnahmen zur Sicherstellung der Gästefrequenz:

- Durchführung von (regelmäßigen) themenbezogenen Gästebefragungen als Grundlage zur Überarbeitung bzw. Anpassung der Marketingmaßnahmen.
- Durchführung von innovativen Verkaufsförderungsaktionen/Aktionen.
- Anpassung oder Erweiterung des Dienstleistungsangebotes
- Anpassung der räumlich-technischen Gegebenheiten.
- Entwicklung und Implementierung eines Mitarbeiterschulungssystems.



WER ERFOLGREICH ANS ZIEL KOMMEN MÖCHTE, sollte sich mehr überlegen, als nur Kosten zu sparen. Fotos: Bilderbox

Weitere Einsparungsmöglichkeiten werden in den entstandenen Wareneinsätzen gesehen. Dabei versuchen die Verantwortlichen zunächst beim Einkauf der notwendigen Waren, günstigere Konditionen auszuhandeln. Dieses Procedere kann jedoch dazu führen, dass die Qualität des Speisenangebotes in Mitleidenchaft gezogen wird, weil gegebenenfalls qualitativ schlechtere Ware bezogen wird.

Falsche Einsparungen können schaden

Schließlich stellt sich die Frage, ob Einsparungen tatsächlich des Ratsels Lösung sind. Aufgrund von Erfahrungswerten ist dies in vielen Fällen nur bedingt der richtige Weg. Oftmals sollte übergeordnet die Frage gestellt werden, ob die erbrachte Gesamtleistung unter Berücksichtigung der Faktoren: Dienstleistungs- und Servicequalität, Marketing, Produktangebot und -qualität, räumliche und technische Gegebenheiten, sich noch als zeitgemäß und gast- sowie bedürfnisorientiert darstellen. Auf der Basis von diversen Gästebefragungsergebnissen hat sich beispielsweise herausgestellt, dass auch die erbrachte Dienst- und Serviceleistung darüber entscheidet, ob potenzielle Kunden eine Gemeinschaftsverpflegung aufsuchen oder nicht. Dies heißt für die Praxis, dass nicht nur das Produkt oder die Speisen relevant dafür

sind, ob die Verpflegungseinrichtung in Anspruch genommen wird. Auch die übrigen Faktoren wie das Ambiente und die Erscheinung der Verpflegungseinrichtung, die Produkt- und Präsentationsqualität, die Dienstleistungs- und Servicequalität, die Kundenansprache, das Mar-

kaufverhalten betriebswirtschaftlichen Rahmendaten lediglich als ein Steuerungsinstrument zu sehen sind, da sie das Ergebnis über bereits Vergangenes darstellen. Entsprechend ist es insbesondere in der Gemeinschaftsverpflegung unumgänglich, weitere präventive



NICHT NUR DAS PRODUKT oder die Speisen sind relevant dafür, ob die Verpflegungseinrichtung in Anspruch genommen wird.

keting etc. müssen ein stimmiges, ganzheitliches und authentisches Gesamtkonzept abgeben.

Maßnahmen einzusetzen oder zu entwickeln, die zur nachhaltigen Sicherung von Gästefrequenzen dienen. Dabei kann zum Beispiel

Datenauswertung bringt Aufschluss

Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass es sich bei Gemeinschaftsverpflegung um einen in sich geschlossenen Markt handelt, ist es umso wichtiger, dass der tägliche Geschäftsbetrieb mit einem hohen Maß an Aufmerksamkeit beobachtet und verfolgt wird, um bei gravierenden Veränderungen in der Gästefrequenz schnellstmöglich und adäquat reagieren zu können. Unterstützend kann beispielsweise ein Warenwirtschaftssystem eingesetzt werden, welches in Verbindung mit dem eingesetzten Kassensystem bereits die wesentlichen Eckdaten und Grundlagen für eine effektive Auswertung bereit hält. Im Anschluss gilt es einige wenige, aber aussagekräftige Kennzahlen abzuleiten, die als Interpretations- und Handlungsgrundlage herangezogen werden können. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass die aufge-

auf die bekannte Gästebefragung zurückgegriffen werden, die in regelmäßigen Abständen eingesetzt und themenbezogen aufgebaut sein sollte, um das Interesse beim zu Befragenden zu erhalten. Zu den maßgeblichen Themenbereichen sind Fragestellungen rund um das Thema Speisenangebote und -qualität, Marketing- und Verkaufsförderungsmaßnahmen, Dienstleistungs- und Servicequalität, aber ebenso die räumlich-technischen Gegebenheiten von wesentlicher Bedeutung.

Alte Töpfe locken nicht

Außerdem ist das Einholen von Informationen über die aktuellen Verzehrgegewohnheiten und Trends in der Gemeinschaftsverpflegung von wesentlicher Bedeutung. Diese Informationen können beispielsweise direkt und ohne großen Aufwand über die Lieferanten bezogen werden, da diese in der Regel über ein effektives Warenwirtschaftssystem mit dem dazugehörigen Berichtswesen (ABC-Analyse, Renner-/Pennerlisten etc.) verfügen. Das Thema Marketing ist ein bedeutender Faktor für jede Verpflegungseinrichtung. Wie in der freien Wirtschaft gilt es, den Kunden mit adäquaten Mitteln zum Kauf zu animieren. Dabei sollte bereits bei der Gestaltung sowie bei der Veröffentlichung des Speiseplanes auf geeignete Maßnahmen zurückgegriffen werden. Eine nachvollziehbare Produktauszeichnung, eine ansprechende und einladende und qualitativ hochwertige Speisenpräsentation sowie die Durchführung von Verkaufsförderungsaktionen und gehören zum Erfolgsrezept. Viel zu selten gehen die Gemeinschaftsverpfleger die Problematik durch die Schaffung von Zusatzangeboten oder gar zusätzlichen Dienstleistungen an. Unabhängig von den dargestellten sachlichen Gegebenheiten sind aber auch die räumlich-technischen Bedingungen ein entscheidendes Kriterium dafür, ob ein Gast eine Verpflegungseinrichtung aufsucht oder nicht. Für die Praxis bedeutet dies: Ist die Einrichtung veraltet und unzeitgemäß gestaltet, ist davon auszugehen, dass bereits ein großer Teil der potenziellen Klientel der Verpflegungseinrichtung fernbleibt beziehungsweise nicht gewillt ist, die Einrichtung aufzusuchen.

ungsweise nicht gewillt ist, die Einrichtung aufzusuchen.

Guter Service macht erfolgreich

Der Erfolg einer Verpflegungseinrichtung steht oder fällt auch mit der erbrachten und dargebotenen Dienstleistungs- und Servicequalität. Beginnend mit der Begrüßung des Gastes über die Empfehlung und Auskunft von Speisen und deren Zubereitung bis hin zur Verabschiedung trägt insbesondere im Verkaufsbereich jeder einzelne Mitarbeiter zum Erfolg oder Misserfolg einer Verpflegungseinrichtung bei. Im täglichen Betrieb heißt dies, dass es unumgänglich ist, die Dienst- und Serviceleistung ständig beziehungsweise regelmäßig zu verifizieren. Mit dieser Maßnahme wird sichergestellt, dass Schwachstellen und Defizite frühzeitig erkannt und zeitnah behoben werden können. Als logische Konsequenz bildet sich hieraus zwangsläufig die Notwendigkeit, alle in der Verpflegungsabteilung beschäftigten Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen aufzuklären und zu schulen. Idealerweise sollten die aufgelaufenen Ergebnisse aus dem betriebswirtschaftlichen Bereich mit den Ergebnissen und Resultaten aus Befragungen, Informationen und Analysen verknüpft und in ein schlankes, effizientes und aussagekräftiges Managementinformationssystem überführt werden. Mit dieser Maßnahme wird gewährleistet, dass potenzielle Veränderungen frühzeitig erkannt und notwendige Veränderungen zeitnah entwickelt und umgesetzt werden können. Dabei ist es in der Regel dienlich, wenn insbesondere die gastorientierten Bereiche von einer objektiven Instanz begutachtet und bewertet werden. Zusammenfassend sowie unter Berücksichtigung der Erfahrungen aus der täglichen Praxis gilt es festzustellen, dass sich auch ein Verpflegungsbetrieb nur mit guten betriebswirtschaftlichen Zahlen darstellen lässt, wenn in allen dargestellten Bereichen und Segmenten eine ganzheitlich gute, bedürfnisorientierte und zeitgemäße Leistung erbracht wird. Letztlich entscheidet eben der Gast über den Erfolg beziehungsweise Misserfolg – auch in der Gemeinschaftsverpflegung.

DER AUTOR

Frank Bartels ist seit sieben Jahren als selbstständiger Unternehmensberater tätig. Seine Schwerpunkte liegen auf der Durchführung von betriebswirtschaftlich / konzeptionellen Analysen sowie der begleitenden Betreuung von Optimierungsmaßnahmen auf der Basis von durchgeführten Schwachstellanalysen. Er ist außerdem spezialisiert auf die Durchführung von „Mystery“-Besuchen zur nachhaltigen Qualitätssicherung und -optimierung im Verpflegungsbereich, die Durchführung von qualifizierten Mitarbeiterbefragungen, Coaching und Training von Mitarbeitern sowie die Entwicklung und Einführung alternativer Produktionsverfahren. Vor seiner Tätigkeit als Berater durchlief Frank Bartels eine aktive Laufbahn als Koch in der gehobenen Hotellerie und Gastronomie mit nationalen und internationalen Erfahrungen in unterschiedlichen Abteilungen und Führungspositionen. Er absolvierte ein betriebswirtschaftliches Studium sowie diverse Führungspositionen im operativen, gastronomischen Segment. Er rückt auf mehrjährige Beratungstätigkeiten in verschiedenen Segmenten der Gastronomie, Hotellerie und Gemeinschafts- / Sozialverpflegungseinrichtungen zurück.



FRANK BARTELS

Kontakt:
Frank Bartels
Unternehmensberatung
Storcheneck 11
D-82140 Olching
Tel: +49 8142 - 66 95 281
Fax: +49 8142 - 66 95 282
E-Mail: frank.bartels@fbartels-unternehmensberatung.de
Internet: www.fbartels-unternehmensberatung.de

CATERING-AUSSCHREIBUNG

Preiswert ist nicht immer günstig

EIN UNTERNEHMEN, DAS SICH MIT DEM GEDANKEN auseinandersetzt, die Verpflegungsdienstleistung oder auch Teile der dazugehörigen Bewirtschaftung an externe Dienstleister zu vergeben, stellt sich immer wieder eine Frage: Wie können eingeholte oder auch erhaltene Angebote ausgewertet und effektiv verglichen werden? Die Antwort lautet: In der Regel gar nicht und wenn ja, nur sehr schwer und unter enormen Zeitaufwand.

Eine Entscheidung, die bei der Vergabe von Dienstleistungen zunächst gefällt werden muss, ist die Frage nach der zu erbringenden Qualität und Quantität – also dem quantitativen sowie dem qualitativen Personaleinsatz und der damit verbundenen Preisfrage. In der Regel werden eingehende Angebote zunächst unter Berücksichtigung der preislichen Strukturen ausgewertet. Da diese Form der Bewertung beziehungsweise Entscheidungsgrundlage bei allen externen Dienstleistern hinlänglich bekannt ist, versuchen die Wettbewerber meist, sich zunächst über die monetären Aspekte in ein positives Licht zu rücken. Genau an diesem Punkt stellt sich für den zukünftigen Auftraggeber die essenzielle Frage, ob der günstigste Anbieter auch gleichzeitig der adäquateste Partner sein kann? Unter Berücksichtigung von Erfahrungswerten gilt, dass dies häufig nicht der Fall ist. Schließlich muss jedes Unternehmen, um sein wirtschaftliches Überleben zu sichern, ausreichenden Umsatz sowie einen angemessenen Gewinn generieren.



EIN UNTERNEHMEN, das seine Mitarbeiterverpflegung outsourcen möchte, sollte die Auswahl des Dienstleisters mit Sorgfalt treffen.

sierte und vergleichbare Angebotsstruktur erarbeitet wird. Insbesondere im verpflegungstechnischen Bereich wird in den seltensten Fällen genau definiert, welche Aufgabe und welchen Zweck die Versorgung der Mitarbeiter erfüllen soll. Eine solche Nachlässigkeit ist kaum verständlich, da diese Aussage bereits einen maßgeblichen Einfluss auf alle qualitativen, quantitativen sowie auf die organisatorischen und in letzter Konsequenz auch auf die monetären Aspekte nach sich zieht.

Mitarbeitern droht der „Einheitsbrei“

Dient die Verpflegung der Mitarbeiter lediglich dem Zweck der Grundversorgung, bedeutet dies in der Regel einen günstigeren Aufwand, als wenn eine hochwertige, abwechslungsreiche und breit gefächerte Speisen- und Sortimentsauswahl gefordert wird. Eine weitere Stolperfalle bildet die erwartete oder gewünschte Qualität des zukünftigen Speisensortimentes. In vielen Fällen werden insbesondere die notwendigen Details über die überwiegende Form des Vorfertigungsgrades sowie der gewünschten Zubereitungsformen und -arten außer Acht gelassen. Das kann in der Praxis schlimmstenfalls dazu führen, dass die Mitarbeiter sich mit dem bekannten „Einheitsbrei“ verpflegen dürfen.

Auch die sachlichen Gegebenheiten wie beispielsweise die konkreten Dienstleistungs- und Servicezeiten sowie die räumlichen Anbindungen in Verbindung mit den technischen Gegebenheiten müssen vorab definiert werden. In der Praxis geraten diese häufig in Vergessenheit, obwohl sie unter anderem einen wesentlichen Einfluss auf die Höhe der Personalkosten nehmen. Wer die dargestellten Detailinformationen nicht fundiert recherchiert und in Form einer strukturiert erarbeiteten Ausschreibung darstellt, bietet den Dienstleistern ein großes Maß an Interpretationsspielraum bei der Ausarbeitung des Angebots. Als Konsequenz weichen die eingereichten Angebote, insbesondere die betriebswirtschaftlichen Daten betreffend, dann gravierend voneinander ab. Das führt häufig zum sprichwörtlichen Vergleich von Ap-

fel mit Birnen. Lassen sich die Entscheidungsträger von vermeintlich „günstigen“ Angeboten blenden und ziehen sie diese als Verhandlungsgrundlage für die übrigen Mitbewerber heran, sind mittelfristige Probleme so gut wie vorprogrammiert.

Qualität muss honoriert werden

Bei den Ausschreibungs-Vorbereitungen kann ein externer, branchenspezifischer Berater eingesetzt werden, der unter Berücksichtigung der definierten Spezifikationen ein objektives Vergleichs- oder auch Auswertungsangebot erarbeitet. Im Rahmen der Angebotsauswertung dient dieses als Orientierungshilfe und ist gleichzeitig die Gesprächsgrundlage für anstehende Angebotspräsentationen. Eine weitere zweckmäßige Form der Risikominimierung ist ergänzend zum beschriebenen Prozedere das Kontaktieren von Referenzen oder auch das Aufsuchen von bereits bewirtschafteten Einrichtungen. Mit dieser Maßnahme haben die zukünftigen Auftraggeber die Möglichkeit, sich unabhängig und praxisorientiert über den bietenden Dienstleister zu informieren. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen dem Auftraggeber und Dienstleister im weitestgehenden Sinne nur betrieben werden kann, wenn alle Parameter, die mit der Mitarbeiterverpflegung in Verbindung stehen, manifestiert und in eine strukturierte Ausschreibungsunterlage eingepflegt wurden. Nur so kann sichergestellt werden, dass die eingereichten Angebote vergleichbar sind und nicht nachvollziehbare betriebswirtschaftliche Abweichungen im weitestgehenden Sinne vermieden werden.

Unabhängig von dieser Notwendigkeit muss jedoch den Entscheidungsträgern klar sein, dass eine vernünftige Verpflegungsleistung in einem adäquaten Maße honoriert werden muss, damit die Mitarbeiter effizient, motiviert und produktiv ihren eigentlichen betrieblichen Aufgaben nachkommen. denn „günstig“ ist nicht immer automatisch auch die günstigste Lösung.

Ausschreibung kann Aufschluss bringen

Im Umkehrschluss heißt dies, die entscheidungsbefugten Personen sollten sich die Frage stellen und beantworten lassen, wie und auf welcher Basis die angebotenen Preise ermittelt wurden. Spätestens hier zeigt sich, welcher Aufwand mit jedem einzelnen Anbieter betrieben werden muss, um transparente und nachvollziehbare Daten sowie eine fundierte Entscheidungsgrundlage zu erhalten. Wer hier nicht mit Sorgfalt prüft und nur aufgrund der Kosten entscheidet, dem droht im Laufe der geschäftlichen Beziehung folgendes Szenario: Die anfänglich gute Zusammenarbeit wird zunehmend auf die Probe gestellt, da die operativ verantwortlichen Mitarbeiter ihrerseits unter Kostendruck geraten. In der Praxis hat dies zur Konsequenz, dass seitens des Dienstleisters zunächst versucht werden wird, die anfallenden monetären Aufwendungen zu reduzieren. Die daraus resultierenden Maßnahmen ziehen in der Regel zunächst einen qualitativen Verlust in der zu erbringenden Dienstleistung nach sich. Hierzu zählt beispielsweise auch eine negative Beeinträchtigung der Speisen. Auch kann es passieren, dass im personellen Segment entsprechende Konsequenzen gezogen werden; Führungskräfte werden gegebenenfalls zwangsversetzt oder es wird die vereinbarte Mitarbeiterzahl reduziert. Darüber hinaus werden diese Gegebenheiten nicht selten auf dem Rücken der zu verpflegenden Mitarbeiter ausgetragen. Für den



WER SICH FÜR DAS GÜNSTIGSTE ANGEBOT ENTSCHEIDET, muss mitunter Abstriche in Sachen Qualität machen.
Fotos: Bilderbox

Unternehmensführung bedeutet dies, dass die Motivation sowie auch die allgemeine Zufriedenheit der Mitarbeiter leiden. Aufgrund der unbefriedigenden oder gar schlechten Qualität wird sich die Reklamationsquote gegenüber dem Management erhöhen und damit zum allgemeinen Verlust der Produktivität im eigenen Unternehmen führen.

Um das hier dargestellte Szenario zu verhindern, ist es sehr wichtig, dass sich ein Auftraggeber bereits im Vorfeld mit der Thematik des zu vergabenden Dienstleistungssegments auseinandersetzt. Bestenfalls sollte dies in Abstimmung mit einem Branchenkenner erfolgen. Ein häufig eingesetztes Mittel ist die sogenannte Ausschreibung. Doch Ausschreibung ist nicht gleich Ausschreibung. Richtig aufbereitet, eingesetzt und ausgewertet kann mit diesem Medium ein hohes Maß an Risikominimierung betrieben

werden – sofern im Vorfeld eine fundierte Erhebung aller notwendigen Details sowie eine systemati-

ZUR PERSON: FRANK BARTELS

Frank Bartels ist seit sieben Jahren als selbstständiger Unternehmensberater tätig. Seine Schwerpunkte liegen auf der Durchführung von betriebswirtschaftlich/konzeptionellen Analysen, qualifizierten Ausschreibungen sowie der begleitenden Betreuung von Optimierungsmaßnahmen auf der Basis von durchgeführten Schwachstellanalysen. Er ist zudem spezialisiert auf die Durchführung von „Mystery“-Besuchen zur nachhaltigen Qualitätssicherung und -optimierung im Verpflegungsbereich, die Durchführung von qualifizierten Mitarbeiterbefragungen, Coaching und Training von Mitarbeitern sowie die Entwicklung und Einführung alternativer Produktionsverfahren. Vor seiner Tätigkeit als Berater durchlief Frank Bartels eine aktive Laufbahn

als Koch in der gehobenen Hotellerie und Gastronomie mit nationalen und internationalen Erfahrungen in unterschiedlichen Abteilungen und



FRANK BARTELS

Führungspositionen. Er absolvierte ein betriebswirtschaftliches Studium sowie diverse Führungspositionen im operativen, gastronomischen Segment. Er blickt auf mehrjährige Beratungstätigkeiten in verschiedenen Segmenten der Gastronomie, Hotellerie und Gemeinschafts-/Sozialverpflegungseinrichtungen zurück.

KONTAKT:
Frank Bartels
Unternehmensberatung
Storcheneck 11
D-82140 Olching
Tel.: +49 8142 - 66 95 281
Fax: +49 8142 - 66 95 282
E-Mail: frank.bartels@fbartels-
unternehmensberatung.de
Internet: www.fbartels-
unternehmensberatung.de

MASSNAHMEN

Definition des Sinns und Zwecks der Mitarbeiterversorgung.

Erarbeitung einer strukturierten und systematisierten Ausschreibung, für die im Wettbewerb stehenden Anbieter.

Erhebung aller sachlich und räumlich technischen, notwendigen Details, die mit der Vergabe von verpflegungstechnischen Dienstleistungen in Verbindung stehen.

Genaue Definition der quantitativen und qualitativen Anforderungen.

Durchführung einer objektiven Be-

wertung der Ausschreibungsergebnisse, unter Berücksichtigung der betriebswirtschaftlichen und sachlichen Gegebenheiten, gegebenenfalls unter zu Hilfenahme einer externen Institution.

Ausarbeitung einer Wirtschaftlichkeitsvorausschaurechnung durch einen unabhängigen Dienstleister, um die betriebswirtschaftlichen Angebotsergebnisse objektiv bewerten zu können.

Einholung von Informationen über bestehende Dienstleistungs- und Produktqualität in bereits bewirtschafteten Objekten.

Vorbereitung ist alles

Um das hier dargestellte Szenario zu verhindern, ist es sehr wichtig, dass sich ein Auftraggeber bereits im Vorfeld mit der Thematik des zu vergabenden Dienstleistungssegments auseinandersetzt. Bestenfalls sollte dies in Abstimmung mit einem Branchenkenner erfolgen. Ein häufig eingesetztes Mittel ist die sogenannte Ausschreibung. Doch Ausschreibung ist nicht gleich Ausschreibung. Richtig aufbereitet, eingesetzt und ausgewertet kann mit diesem Medium ein hohes Maß an Risikominimierung betrieben

RECRUITING

Personalsuche will geplant sein

GUTES PERSONAL IST SCHWER ZU FINDEN. *Noch schwieriger wird es, wenn der Kandidat auch noch Führungsqualitäten und besondere Fachkenntnisse mitbringen soll. Eine erfolgreiche Suche erfordert strukturiertes Vorgehen – wir verraten, worauf zu achten ist. (Von Daniela Müller)*

Wie man die Suche nach der richtigen Besetzung für eine offene Stelle angeht, hängt in erster Linie davon ab, welche Position zu besetzen ist. Handelt es sich um eine offene Stelle auf Führungsebene, so wird sich die Personalsuche sicherlich anders gestalten als im rein produktionstechnischen oder operativen Bereich. Wer eine Führungskraft sucht, hat es ungleich schwerer, denn hier sind adäquate Führungsqualitäten, unternehmerisches Denken sowie ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein gefragt. Der Gesuchte sollte außerdem in der Lage sein, die Mitarbeiter zu motivieren. Wie schwierig sich die Suche nach dem passenden Bewerber gestaltet, hängt dabei auch vom Standort des Unternehmens ab. „Sofern es sich in einem Ballungszentrum befindet, stehen die Chancen, eine geeignete Person zu finden, wesentlich besser, als in einer dünn besiedelten Region. Auch stehen die Chancen bei der Suche für ein namhaftes Unternehmen in der Regel um ein Vielfaches besser als bei einem weitestgehend unbekanntem Betrieb“, weiß Unternehmensberater Frank Bartels. Wie fast immer im Leben spielt auch bei der Personalsuche Geld eine nicht zu unterschätzende Rolle. „Hier kann es problematisch werden, weil einige Unternehmen ihre Verpflegungseinrichtungen in Servicegesellschaften ausgegliedert haben, um in den günstigeren NGG-Tarif wechseln zu können. Im Rahmen der Gehaltsvorstellungen kann es dadurch zum Teil zu großen oder größeren Abweichungen kommen, die dann unter Umständen für einen geeigneten Kandidaten uninteressant sind“, so Frank Bartels.

Personalvermittler bieten Unterstützung

Wer eine geeignete Führungskraft, wie zum Beispiel einen kompetenten Wirtschafts- oder Küchenleiter einstellen möchte, hat verschiedene Möglichkeiten, nach dem perfekten Bewerber zu suchen. Ei-



EINE DER GÄNGIGSTEN METHODEN der Personalsuche ist das Stellen-Insertat in einer Fachpublikation oder in der Tageszeitung. Fotos: Bilderbox

ne der gängigsten Methoden ist dabei das Stellen-Insertat in einer Fachpublikation oder in der Tageszeitung. Zum anderen bieten Personalvermittler, Headhunter und Unternehmensberatungen hier ihre Dienste an. Sie alle beschäftigen sich spezifisch mit der Vermittlung von Fachpersonal und verfügen in der Regel in ihrem Fundus über eine Vielzahl von potenziellen Bewerbern. Personalvermittler oder Headhunter übernehmen in der Regel die zu treffende Vorauswahl, indem sie die bestehende Datenbank anhand eines zuvor erstellten und zur Verfügung gestellten Anforderungsprofils nach potenziellen Bewerbern überprüfen. Des Weiteren führen sie auf Wunsch Bewerbungsgespräche und grenzen somit den Bewerbermarkt bis auf den kleinsten gemeinsamen Nenner ein. Darüber hinaus können Sie bei Bedarf auch bei der expliziten Bewerberauswahl eingesetzt werden. Das heißt, dass das beauftragte Unternehmen beziehungsweise dessen Mitarbeiter bis zur endgültigen Auswahl in den Vergabeprozess

eingebunden wird. Dieses Verfahren ermöglicht eine größtmögliche objektive Entscheidungsfindung. „Ebenso gibt es die Möglichkeit, eine Stellenanzeige auf der unternehmenseigenen Homepage zu schalten oder sich an sogenannte Internet-Jobbörsen zu wenden und dort mit Anzeigen für die zu besetzende Position zu werben“, rät der Experte. Für welchen Weg sich ein Unternehmen entscheiden sollte, hängt nicht zuletzt vom Budget ab, das für die Personalsuche zur Verfügung steht. Mit welchen Kosten zu rechnen ist, hängt dabei vom konkreten Fall ab. Grundsätzlich gilt: Inserate variieren preislich abhängig von der Gestaltung, der Größe, der Häufigkeit des Erscheinens und vom Medium, in dem sie publiziert werden soll. Die Kosten für Personalvermittler oder Headhunter beziehen sich in der Regel auf das vereinbarte Gehalt. In der Regel werden bis zu drei Monatsgehälter oder zwischen 30 Prozent und 40 Prozent des Jahresgehalts zugrundegelegt.

dann Sinn, wenn eine Person bereits bekannt ist. Das heißt, wenn sie beispielsweise weiter empfohlen wurde und die persönlichen Eigenschaften, die qualitativen Gegebenheiten und Kompetenzen, etc. bereits bekannt sind und gegebenenfalls bereits in der Praxis beobachtet werden konnten. Darüber hinaus können vorab Telefoninterviews eingesetzt werden, wenn beispielsweise eine Position kurzfristig zu besetzen ist und es sich um einen eingeschränkten Bewerberkreis handelt.“

Besetzung von Führungspositionen angewandt werden“, rät Frank Bartels. „Auf diesem Weg kann unter weitestgehend realistischen Bedingungen geprüft werden, inwieweit ein Bewerber über analytische Fähigkeiten, Teamfähigkeit, Führungsqualität, Organisations- und Planungsfähigkeit, Verhandlungsgeschick und kommunikatives Verhalten etc. verfügt.“ Unabhängig vom Assessment-Center können die Bewerber im Rahmen eines persönlichen Vorstellungsgesprächs mit typischen Situationen



WER DIE WAHL HAT, hat die Qual: Welcher Bewerber passt am besten in das Unternehmen?

lichen Entscheidungsgrundlagen in Vergessenheit geraten. Unabhängig dieser Gegebenheit sollten in jedem Fall die gewünschten und notwendigen charakterlichen Eigenschaften sowie die monetären Gegebenheiten explizit erarbeitet werden.

Gute Vorauswahl muss sein

Nachdem die Bewerbungsunterlagen eingegangen sind, sollte aus effizienztechnischen Gründen zunächst eine Vorauswahl getroffen werden. Das heißt, die vorliegenden Unterlagen werden zunächst auf Erscheinungsbild, Vollständigkeit, Alter und Werdegang geprüft. Im Anschluss erfolgt die Detailprüfung der Lebensläufe und Arbeitszeugnisse. Hierbei sind in erster Linie der berufliche Werdegang, Erfahrungen sowie die Qualifikationen zu verifizieren.

Nachdem die Vorauswahl abgeschlossen ist, gilt es, die verbleibenden Bewerber persönlich in Augenschein zu nehmen. „Als vorbereitende Maßnahme sollte ein systematisierter Fragenkatalog erarbeitet werden, um eine objektive und einheitliche Entscheidungsgrundlage zu erhalten. Im Rahmen der persönlichen Gespräche sollten unbedingt die charakterlichen Eigenschaften geprüft werden“, erklärt der Experte. „Meiner Erfahrung nach machen telefonische Gespräche und Interviews nur

Assessment-Center bringt Aufschluss

Bewerber, die ihren Qualifikationen nach zu urteilen hoffnungsvolle Kandidaten für die offene Position zu sein scheinen, müssen als nächsten Schritt daraufhin getestet werden, ob sie auch zum Unternehmen passen. „Die wohl geeignetste Maßnahme dies zu testen, ist die Durchführung eines Assessment-Centers. Da diese Maßnahme in der Regel zeit- und gegebenenfalls auch kostenaufwendig ist, sollte diese Vorgehensweise insbesondere bei der

Gegebenheiten, beispielsweise in Form von improvisierten Rollenspielen (Konflikte, Meinungsverschiedenheiten etc.) konfrontiert werden. „Anhand der dargestellten Reaktionen lassen sich, wenn auch nur rudimentär, charakterliche Eigenschaften erkennen, die darüber Aufschluss geben, ob der Bewerber zum Unternehmen passen kann oder nicht.“ Auf jeden Fall sollten die Mitarbeiter, die mit dem zukünftigen Kollegen in unmittelbarer Verbindung am Arbeitsplatz stehen, in die Entscheidungsfindung einbezogen werden.

ZUR PERSON: FRANK BARTELS

Frank Bartels ist seit sieben Jahren als selbstständiger Unternehmensberater tätig. Seine Schwerpunkte liegen auf der Durchführung von betriebswirtschaftlich/konzeptionellen Analysen sowie der begleitenden Betreuung von Optimierungsmaßnahmen auf der Basis von Schwachstellenanalysen. Er ist außerdem spezialisiert auf die Durchführung von Mystery-Besuchen zur nachhaltigen Qualitätssicherung und -optimierung im Verpflegungsbereich, die Durchführung von qualifizierten Mitarbeiterbefragungen, Personal-Recruiting, Coaching und Training von Mitarbeitern sowie die Entwicklung und Einführung alternativer Produktionsverfahren. Vor seiner Tätigkeit als Berater durchlief Frank Bartels eine aktive Laufbahn als Koch in der gehobenen Hotellerie und Gastronomie mit nationalen und internationalen Erfahrungen in unterschiedlichen Abteilungen und Führungspositionen. Er absolvierte ein betriebswirtschaftliches Studium sowie diverse Führungspositionen im operativen, gastronomischen Segment. Er blickt auf mehrjährige Beratungstätigkeiten in verschiedenen Segmenten der Gas-



tronomie, Hotellerie, Gemeinschaftsverpflegung und Sozialverpflegungseinrichtungen zurück.

Kontakt:
Frank Bartels
Unternehmensberatung
Storcheneck 11
D-82140 Olching
Tel: +49 8142-66 95 281
Fax: +49 8142-66 95 282
E-Mail: frank.bartels@fbartels-unternehmensberatung.de
Internet: www.fbartels-unternehmensberatung.de

Anforderungsprofil bildet Grundlage

Vor der Suche nach dem passenden Bewerber sollte sich der Verantwortliche zunächst genau überlegen, welche Eigenschaften und Kenntnisse sein Wunschkandidat mitbringen muss und welche Tätigkeiten und Aufgaben auf ihn zukommen werden. Dann sollte ein konkretes Anforderungsprofil erstellt werden. Dieses basiert idealerweise – und sofern vorhanden – auf der Stellenbeschreibung, in der sämtliche Aufgaben-, Verantwortungs- und Kompetenzbereiche im Detail und schriftlich definiert sind. Ist dies nicht der Fall, sollte das Anforderungsprofil in Verbindung mit einer Bewertungsskala auf jeden Fall schriftlich definiert werden. Dieses bildet, wie bereits beschrieben, die Grundlage für eine weitestgehend objektive Beurteilung und stellt sicher, dass keine wesent-

CHECKLISTE PERSONALSUCHE

- Erstellen eines Bewerberprofils unter Berücksichtigung einer fundierten Stellenbeschreibung
- Durchführung eines Assessment-Centers oder persönlichen Interviews
- Schalten von Inseraten in (Fach-) Zeitschriften, auf der Homepage oder Internetportalen
- Einschaltung eines Personalvermittlers / Headhunters oder einer Beratungsgesellschaft



IM PERSÖNLICHEN GESPRÄCH muss der Bewerber beweisen, dass er in seinen Vorstellungunterlagen nicht zu viel versprochen hat.

MYSTERY-BESUCHE

Die eigene Kantine auf dem Prüfstand

ENIMMAL UNERKANNT ZU GAST IM EIGENEN BETRIEBSRESTAURANT – davon träumt so manche Führungskraft. Schließlich ist das Verhalten der Mitarbeiter dem Chef gegenüber nicht immer das gleiche wie im Umgang mit dem Gast. Wer gerne einmal „Mäuschen“ spielen, und herausfinden möchte, wo die Stärken und Schwächen des eigenen Betriebs sind, der sollte einen Mystery-Besucher engagieren. (Von Daniela Müller)

Der Gast beurteilt, ob ihm die servierten Speisen geschmeckt haben, Heiß- oder Kaltgetränke die richtige Temperatur hatten, der Servicemitarbeiter und die Ausgabehilfe freundlich bedient, das Ambiente sowie die Hygiene den Vorstellungen entsprochen haben. Die eigene Kantine einmal mit fremden Augen zu sehen – das ist der Sinn eines Mystery-Besuchs. Das vornehmliche Ziel ist die qualitative Beurteilung der gastronomischen Dienstleistung aus der Sicht des Gastes. Da insbesondere in der heutigen Zeit der Wettbewerbs- und Kostendruck stetig zunimmt und das gesamte Konsumverhalten der Gäste im Wesentlichen von der Qualität abhängig ist, steht und fällt der Erfolg mit der jeweils subjektiv wahrgenommenen Qualität – und zwar



MYSTERY-BESUCHE SIND EINE kostengünstige und zugleich sehr effektive Alternative zur klassischen Unternehmensberatung.



„UNDERCOVER“ MISCHT SICH DER geheime Tester unter die Gäste – und bringt schnell Aufschluss über die Service-Qualität. Fotos: Bilderbox

immer aus der Sicht des Gastes. „Dabei geht es nicht um das Denunzieren von Inhabern, Dienstleistern, Führungskräften und Mitarbeitern. Vielmehr geht es darum, Schwachstellen und Defizite im operativen Segment schnellstmöglich aufzudecken, Optimierungsmaßnahmen abzuleiten und umgehend umzusetzen“, erklärt Unternehmensberater Frank Bartels, der Mystery-Besuche in Verpflegungsbetrieben anbietet. „Mystery-Besuche sind eine kostengünstige und zugleich sehr effektive Alternative zur klassischen Unternehmensberatung.“ Das Konzept, das Frank Bartels rund um das Thema entwickelt hat, eignet sich für alle Arten der Gastronomie und Dienstleistungen. Hierzu zählen Gemeinschaftsverpflegungseinrichtungen, öffentliche gastronomische Einrichtungen – vom Einzelunternehmer bis zur Systemgastronomie – und sämtliche Formen von Restaurationen. Dabei ist es unerheblich, ob die jeweilige Einrichtung in Eigenregie, in Form eines Pachtverhältnisses oder durch einen Caterer betrieben wird. Das Vorgehen ist unkompliziert: Im Rahmen eines

Mystery-Besuches mischt sich der Berater zunächst unter die Gäste und durchläuft während der Öffnungszeit alle gastrelevanten Bereiche.

Defizite werden schnell entdeckt

„Natürlich wird der Besuch nicht angekündigt und die Maßnahme wird ausschließlich durch einen fachspezifischen und geschulten Berater durchgeführt“, so Bartels. Neben dem Verkauf-, Präsentations- und Kassenbereich begutachtet der geheime Tester unter anderem die Außenbereiche, den Eingangsbereich, die Sanitäreinrichtungen und die Gasträume. Darüber hinaus werden die Umgangsformen zwischen Gast und Mitarbeiter erfasst, begutachtet und ebenfalls getestet. Die jeweiligen Ergebnisse bewertet der Tester in Form eines systematisierten Kriterienkataloges direkt vor Ort. „Zu den dargestellten Prüfkriterien haben wir relevante und spezifische Beurteilungskriterien definiert, die die jeweilige Qualität und das qualitative Leistungsspektrum erfasst und bewertet“, erklärt Bartels. „Der grundsätzliche Nutzen bei der Durchführung von Mystery-Besuchen liegt darin begründet, dass die Dienstleistung als äußerst effektiv und effizient zu beurteilen ist und als Qualitätssicherungsinstrument eingesetzt werden kann.“ Der Betreiber, der Inhaber, der Pächter oder auch die Führungskräfte erhalten innerhalb kürzester Zeit eine objektive Beurteilung von ihrem gesamten operativen Geschäftsbetrieb. Schwachstellen und Defizite werden ohne gravierende zeitliche Verzögerungen erfasst und aufgedeckt. Gleichzeitig lassen sich eine Vielzahl von notwendigen Optimierungsmaßnahmen in der Regel zeitnah abstellen beziehungsweise umsetzen, was dazu führt, dass die Gäste innerhalb kürzester Zeit eine sicht- und spürbare positive Veränderung wahrnehmen werden. „In letzter Konsequenz führt diese Maßnahme zu einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit“, hebt Bartels hervor.

Gast entscheidet über den Erfolg

Nachdem die Bestandsaufnahme durchgeführt wurde, werden die erfassten Gegebenheiten in Form eines strukturierten Ergebnisberichtes aufbereitet. „Dabei geht es

nicht darum, ausschließlich die wahrgenommenen Schwachstellen und Defizite zu dokumentieren, vielmehr sollen und werden auch die positiven Gegebenheiten erläutert und „erörtert“, so der Unternehmensberater. Im Anschluss werden unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus der Vor-Ort-Analyse mögliche sowie potenzielle Verbesserungs- und Optimierungsmaßnahmen abgeleitet und auf Wunsch beim Auftraggeber präsentiert. Sofern der Wunsch oder auch der Bedarf besteht, stehen der Berater und sein Team auch für notwendige Hilfestellungen sowie für Schulungs- und Optimierungsmaßnahmen zur Verfügung. Da die Er-

gebnisse des Mystery-Besuches aus der Blickrichtung des Gastes resultieren, sollten festgestellte Schwachstellen und Defizite umgehend behoben werden, um für die Zukunft unnötige Nachteile zu vermeiden.

„Jedem Betreiber sollte und muss klar sein, dass immer der Gast über den wirtschaftlichen Erfolg einer Verpflegungseinrichtung entscheidet“, mahnt Bartels. Aus dieser Tatsache ergibt sich zwangsläufig die Notwendigkeit, dass die gesamte operative Dienstleistung sowie alle gastrelevanten Segmente einer Verpflegungseinrichtung im Grunde genommen regelmäßig auf dem Prüfstand gestellt werden müssen.

ZUR PERSON: FRANK BARTELS

Frank Bartels ist seit acht Jahren als selbstständiger Unternehmensberater tätig. Seine Schwerpunkte liegen auf der Durchführung von betriebswirtschaftlich- / konzeptionellen Analysen sowie der begleitenden Betreuung von Optimierungsmaßnahmen auf der Basis von durchgeführten Schwachstellenanalysen. Er ist außerdem spezialisiert auf die Durchführung von „Mystery“-Besuchen zur nachhaltigen Qualitätssicherung und -optimierung im Verpflegungsbereich, die Durchführung von qualifizierten Mitarbeiterbefragungen, Coaching und Training von Mitarbeitern sowie die Entwicklung und Einführung alternativer Produktionsverfahren. Vor seiner Tätigkeit als Berater durchlief Frank Bartels eine aktive Laufbahn als Koch in der gehobenen Hotellerie und Gastronomie mit nationalen und internationalen Erfahrungen in unterschiedlichen Abteilungen und Führungspositionen. Er absolvierte ein betriebswirtschaftliches Studium sowie diverse Führungspositionen im operativen, gastronomischen Segment. Er blickt auf mehrjährige Beratungs-

tätigkeiten in verschiedenen Segmenten der Gastronomie, Hotellerie und Gemeinschafts- / Sozialverpflegungseinrichtungen zurück.

KONTAKT:

Frank Bartels
Unternehmensberatung
Storcheneck 11
D-82140 Olching
Tel:+49 8142- 66 95 281
Fax: +49 8142- 66 95 282
E-Mail: frank.bartels@fbartels-unternehmensberatung.de
Internet: www.fbartels-unternehmensberatung.de



MYSTERY-BESUCH TESTKRITERIEN

Zu den Prüfpunkten zählen alle für den Gast zugänglichen Bereiche:

- der Außen- / Eingangsbereich
- der Gastraum
- der Verkaufsbereich
- die Sanitärbereiche
- die Präsentation von Speisen,

Komponenten und sonstigen Verkaufsartikeln

- die optische und sensorische Qualität von Verkaufsartikeln
- die Dienstleistungsqualität sowie
- die organisatorischen Gegebenheiten und Abläufe

AP AUTOMATEN-PARTNERGRUPPE

Generationen im Focus

Dem Thema Generationenwechsel in Unternehmen widmet sich die AP Automaten-Partnergruppe. Viele Probleme in Unternehmen könnten vermieden werden, wenn die Nachfolge rechtzeitig geplant und fundiert geregelt würde. Innerhalb des Verbundes der AP Automaten-Partnergruppe mit ihren vielen mittelständischen Familien möchte die AP einen Beitrag dazu leisten und Unternehmen mit Know-how unterstützen. Die AP führt seit letztem Jahr eine Veranstaltungsreihe für Nachfolger und Junioren durch, unabhängig davon, ob diese bereits in der Verantwortung stehen oder erst hineinwachsen. Das Unternehmen lädt die Teilnehmer zu Informations- und Schulungsveranstaltungen ein, um das Wissen und Gesamtverständnis für die Herausforderungen der Branche zu stärken. Mit Informationen über Produktionsverfahren, Produktschulungen oder dem geplanten Training „kooperative Konfliktvermeidung“ wird ein Bogen von Informa-

tionen gespannt, der es ermöglicht, sich einmal außerhalb des Tagesstresses mit interessanten Themen zu beschäftigen und den Meinungsaustausch mit Menschen zu pflegen, die häufig gleiche oder gleich gelagerte Sorgen und Pro-

bleme haben. Dank des breiten Kreises qualifizierter und leistungsfähiger Lieferanten wird dabei sowohl auf Fachreferenten aus diesen Unternehmen als auch auf unternehmenseigene Ressourcen zurückgegriffen.



DIE AP FÜHRT SEIT LETZTEM JAHR eine Veranstaltungsreihe für Nachfolger und Junioren durch. Foto: AP Automaten Partner-Gruppe



DA DIE ERGEBNISSE DES MYSTERY-BESUCHES aus der Blickrichtung des Gastes resultieren, sollten festgestellte Schwachstellen und Defizite umgehend behoben werden.

ESSEN AUF DEM MÜLL

Lebensmittelverschwendung schadet auch dem eigenen Betrieb

Lebensmittel sind wertvoll – nicht nur, weil Millionen von Menschen auf der Welt hungern. Trotzdem enden in Deutschland jeden Tag Unmengen von Lebensmitteln als Müll – auch solche, die eigentlich noch genießbar sind. Aufgerüttelt vom Film „Taste The Waste“ (2011, Thurn Film), gab Bundesverbraucherministerin Ise Aigner eine Studie in Auftrag, die den Irrsinn der Verschwendung mit Zahlen belegt. Nun sagen immer mehr Initiativen der Verschwendung den Kampf an. Ein Kampf, der sich lohnt – nicht nur für unsere Welt, auch für die eigene Kasse. (Von Daniela Müller)

Jedes Jahr werden in Deutschland knapp elf Millionen Tonnen Lebensmittel von Industrie, Handel, Großverbrauchern und Privathaushalten als Abfall entsorgt. Rund 1,9 Millionen Tonnen beträgt der Anteil, den Großverbraucher wie Gaststätten oder Kantinen zum Müllaufkommen beitragen. Dabei ist die Verschwendung nicht nur mitverantwortlich für das schnelle Fortschreiten des Klimawandels und für Armut und Hunger in den Entwicklungsländern – sie schadet nicht zuletzt dem eigenen Betrieb.

„Jede Art von Lebensmittelverschwendung oder auch -vernichtung nimmt einen maßgeblichen Einfluss auf das wirtschaftliche Ergebnis eines Betriebs“, warnt Frank Bartels, der sich mit seiner Unternehmensberatung auf die Gastronomie, Hotellerie und Gemeinschaftsverpflegung spezialisiert hat. „Da der Wareneinsatz betriebswirtschaftlich gesehen eine der we-



Frank Bartels hat sich mit seiner Unternehmensberatung auf die Hotellerie und Gemeinschaftsverpflegung spezialisiert. Foto: privat

nigen direkt beeinflussbaren Kostentypen darstellt, ist es für Unternehmen umso wichtiger, jede Form von Verschwendung nachhaltig zu vermeiden.“ Zwar sei das den meis-

ten Gastronomen bewusst, trotzdem werde immer wieder viel zu sorglos mit den Lebensmitteln umgegangen. „In der Praxis finden sich ausreichend viele Beispiele, insbesondere wenn es um sensible Produkte wie frische Blattsalate, Gemüse und auch kostenintensive Produkte wie Fleisch oder Fisch geht“, berichtet der Unternehmensberater. „Meine Erfahrungen zu Grunde legend, können durch einen gewissenhafteren Umgang mit Lebensmitteln durchaus 2 bis 2,5 Prozent des Einkaufsvolumens gespart werden.“

Portionsgrößen überdenken

Auch wenn dieser Anteil zunächst klein erscheint, stellt der Wert – insbesondere bei großen gastronomischen Unternehmen mit entsprechendem Einkaufsvolumen – durchaus ein relevantes Einsparungspotenzial dar, das sich nach-

haltig im gesamtwirtschaftlichen Erfolg niederschlagen kann. Außerdem lassen sich unabhängig vom Wareneinsatz auch die Entsorgungskosten für Lebensmittelabfälle reduzieren.

Als erste Schritte rät der Experte: „Bereits bei der Warenanlieferung sollte die Qualität der Waren geprüft werden. Ein frisches und einwandfreies Produkt hat eine längere Lagerfähigkeit, als ein Produkt, welches die besten Tage bereits hinter sich hat.“ Dann gilt es, sämtliche Lagerräumlichkeiten im Auge zu behalten. Bevor verderbliche Produkte oder Lebensmittel entsorgt werden müssen, sollten diese frühzeitig verarbeitet werden.

Der Lebensmitteleinkauf sollte so gut wie möglich dem Auslastungsgrad des Betriebs angepasst werden. Sofern die gastronomische Einrichtung über ein entsprechendes Auswertungs- und Berichtswesen verfügt, können beispielsweise Verkaufs- oder Kassen-

statistiken als Orientierungshilfe herangezogen werden.

„Verkaufstatistiken geben Aufschluss darüber, welche Gerichte und Speisen im Trend liegen und welche keinen so großen Anklang finden. Je bedürfnisorientierter das Speisenangebot gestaltet wird, desto optimaler kann eingekauft und desto weniger Lebensmittel müssen entsorgt werden“, weiß Frank Bartels. Der Betreiber einer gastronomischen Einrichtung sollte außerdem die Speiserestetonne in der Spülküche in regelmäßigen Abständen begutachten. Je mehr Speisereste sich innerhalb eines Verkaufszeitraumes in der sogenannten „Schweinetonne“ befinden, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Gäste mit den verkauften Portionen überfordert sind.

All diese Maßnahmen sind natürlich noch kein Garant dafür, dass Lebensmittel nicht mehr verschwendet werden. Aber mit ein wenig Controlling und Sachver-



Wer in der Großküche die Verschwendung von Lebensmitteln vermeidet, handelt ökologisch und ökonomisch verantwortungsvoll. Foto: Unilever Food Solutions

stand kann jeder dafür Sorge tragen, dass sich der Schwund von Lebensmitteln ökologisch und ökonomisch sinnvoll eingrenzen lässt.

NACHGEFRAGT: STEVEN VERWEIJ

„Mein Traum ist, dass alle großen Firmen der Branche aktiv werden.“

Steven Verweij ist Vice President D-A-CH bei Unilever Food Solutions. Gemeinsam mit seinem Team sagt er jetzt mit der neuen Initiative „United Against Waste“ der Lebensmittelverschwendung in der Außer-Haus-Verpflegung den Kampf an. Im Interview mit CM-Chefredakteurin Daniela Müller erklärt er die Beweggründe für sein Engagement und verrät, welche Visionen er für die Zukunft der Initiative hat.

Wie entstand die Idee zur Initiative United Against Waste?

Wie jedes erfolgreiche Unternehmen strebt auch Unilever nach Wachstum. Allerdings – und das ist das klare Ziel von Paul Polman, unserem CEO (Vorstandsvorsitzendem) – soll dieses Wachstum erreicht werden, ohne dass die Belastungen für die Umwelt größer werden. Das bedeutet, dass wir mit den gleichen Ressourcen die Umsätze unseres Unternehmens verdoppeln möchten. Um das zu erreichen, haben wir im November 2010 den Unilever Sustainable Living Plan veröffentlicht, der uns für die nächsten zehn Jahre die Richtung für nachhaltiges Wachstum vorgibt. Was unseren Plan auszeichnet, ist die Einbeziehung der gesamten Wertschöpfungskette. Wir übernehmen dabei Verantwortung über die eigene Produktion hinaus und beziehen Zulieferer, Lieferanten und auch die Verbraucher unserer Marken mit ein. Jeder Bereich von Unilever muss seinen eigenen Beitrag dazu leisten. Wir von Unilever Food Solutions haben uns unter anderem zum Ziel gesetzt, die Vermeidung von Lebensmittelverschwendung voranzutreiben. Deshalb haben wir die Initiative United Against Waste ins Leben gerufen.

Was würden Sie sich für die Entwicklung der Initiative wünschen?

Da selbst wir, als wirklich großer Player im Markt, alleine nur sehr wenig Wirkung erreichen können, wollen wir mit der Initiative auch andere Unternehmen dazu ermutigen, sich gegen Lebens-



Steven Verweij

mittelverschwendung einzusetzen. Jedes Unternehmen der Branche ist eingeladen mitzumachen, egal ob Wettbewerber oder nicht. Denn wenn wir alle gemeinsam Schritte unternehmen, dann können auch viele kleine Schritte schneller zum Ziel führen – und weniger wertvolle Lebensmittel landen im Müll.

Unser Vorbild ist der MSC (Marine Stewardship Council), der 1997 von der Umweltschutzorganisation WWF und Unilever gegründet wurde, um eine Lösung für das globale Problem der Überfischung zu bieten. Auch der MSC ist damals als kleine Initiative gestartet und ist jetzt eine einflussreiche, unabhängige

Organisation, die z. B. auch in Brüssel wertvolle Lobbyarbeit betreibt. Es ist heute wohl zu früh vorherzusagen, dass United Against Waste die gleiche starke Entwicklung durchleben wird. Aber natürlich glauben wir an unsere Initiative, in die wir ja auch sehr viel Arbeit und Herzblut investieren.

Warum brauchen wir den Zusammenschluss der Industrie gegen die Lebensmittelverschwendung?

Das liegt auch in der Struktur des deutschen Marktes begründet. Es gibt hierzulande sehr viele Einzelbetriebe, während in Großbritannien oder den USA viele Ketten den Markt dominieren. In Deutschland können wir tatsächlich nur etwas Großes bewirken, wenn wir diese Einzelbetriebe über verschiedene Hebel erreichen – also z.B. über die Außendienstmitarbeiter eines großen Unternehmens, über die Kommunikationsabteilungen oder auch über die Medien. Mein Traum ist, dass alle großen Firmen in der Branche sich beteiligen und aktiv gegen das Problem ankämpfen. Es wäre schön, wenn wir irgendwann jeden Koch und Gastronomen überzeugen könnten, einen Beitrag zu leisten.

Erwarten Sie von allen Mitgliedern der Initiative, dass sie sich aktiv beteiligen?

Ja. Es geht ja schließlich darum, einen Beitrag zu leisten – so groß wie möglich, aber innerhalb der eigenen Möglichkeiten. Jeder sollte sich beteiligen an dieser großen Geschichte.



NACHGEFRAGT: VALENTIN THURN

Wir verschwenden – die anderen zahlen

Valentin Thurn ist Inhaber der Firma Thurn Film und seit 15 Jahren Filmemacher für das Fernsehen. 2011 machte er seinen ersten Ausflug in die Kinolandschaft und präsentierte dort seine Dokumentation „Taste The Waste“, die sich der weltweiten Verschwendung von Lebensmitteln widmet. Ein Film, der in Deutschland einen großen Stein ins Rollen brachte. Politik, Industrie und nicht zuletzt die Verbraucher schenken dem Thema im vergangenen Jahr so viel Aufmerksamkeit wie nie zuvor. (Das Interview führte Daniela Müller)

Wie kam es überhaupt dazu, dass Sie das Thema Lebensmittelverschwendung in Ihrem Film aufgegriffen haben?

Ich machte eine Reportage über junge Mülltaucher, also Menschen, die aus Supermarktkonnen Lebensmittel fischen. Eigentlich wollte ich nur den Lebensstil dieser jungen Leute darstellen. Ich fragte mich dann aber relativ schnell, warum so viele Unternehmen, die eigentlich sehr genau rechnen, wenn es um ihr Geld geht, Lebensmittel in einem so hohen Ausmaß wegwerfen. Meine Recherchen haben dann gezeigt, dass diese Problematik ein riesen Ausmaß angenommen hat. Es ist eigentlich unglaublich, dass die Menschen nach dem Krieg noch unter schlimmem Hunger gelitten haben – und jetzt ist der Überfluss so groß, dass so viel weggeworfen wird. Und kaum einer denkt darüber nach.

Ihr Film geht auch auf die Folgen der Verschwendung ein. Warum verursachen wir durch unsere Verschwendung auch anderswo in der Welt Leid und Hunger?

Die armen und die reichen Länder sind unweigerlich durch die Globalisierung verbunden. Alles, was wir



Valentin Thurn

wegwerfen, ist mitverantwortlich für die Preisschübe an den Weltbörsen. Das verschärft Ernährungskrisen in den armen Ländern. Die Sachen werden dort noch teurer und die Menschen dort können sich noch weniger leisten. Außerdem hat unsere Verschwendung selbstverständlich auch Auswirkungen auf das Klima. Auch hier bezahlen andere die Rechnung, denn bei uns wirkt sich der Klimawandel lang nicht so dramatisch aus wie anderswo.

Was soll Ihr Film bei den Zuschauern bewirken?

Ein Zuschauer sagte einmal in der

Diskussion nach dem Film, dass man sich erpapt fühle. Natürlich war das auch ein bisschen meine Absicht. Dabei wollte ich nicht nur das Gefühl erzeugen, dass hier ein Skandal ist. Vielmehr wollte ich vermitteln: Jeder kann etwas tun, auch ich. Deshalb habe ich ja auch ganz viele Lösungsvorschläge in den Film gepackt.

Sie arbeiten gerade an einer neuen Plattform im Internet, die dazu beitragen soll den Irrsinn der Verschwendung zu bekämpfen.

Foodsharing ist eine Internet-Plattform, die Privatpersonen, Händlern und Produzenten die Möglichkeit gibt, überschüssige Lebensmittel kostenlos anzubieten und abzuholen. Auch Bauern, Bäcker, Caterer und Lebensmittelhändler können hier Kontakt zur nächsten Tafel oder anderen Abnehmern aufnehmen. Wir werden ein Formblatt entwerfen, das die Händler oder Caterer unterschreiben lassen können, wenn sie sich rechtlich absichern möchten. Die Seite ist bereits programmiert und wird derzeit in einem geschlossenen Kreis getestet. Wer dazugehören oder sich einfach nur informieren möchte, kann sich unter www.facebook.com/foodsharing.de registrieren.

Filmtipp: Taste the Waste

Wer macht aus Essen Müll? Welche Folgen hat die globale Nahrungsmittel-Vernichtung für das Klima? Und für die Ernährung von sieben Milliarden Menschen? Der Film „Taste the Waste“ findet Antworten bei Bauern, Supermarkt-Direktoren, Müllarbeitern und Köchen. In Deutschland, Österreich, Japan, Frankreich, Kamerun, Italien

und den Vereinigten Staaten. Der mit dem Umwelt-Medienpreis ausgezeichnete Film zeigt aber auch, dass ein weltweites Umdenken stattfindet und dass es Menschen gibt, die mit Ideenreichtum und Engagement dem Verschwendungs-Irrsinn entgegen treten. Mehr Informationen zum Film unter www.taste-the-waste.de.



NAVITAS

Im Baxtro speist der Gast königlich

Weg von der Kantine, hin zum Betriebsrestaurant – das war das erklärte Ziel, als im Jahr 2008 die Navitas GmbH die Mitarbeiter-Verpflegung der Firma Baxter in Unterschleißheim bei München übernommen hat. Heute ist das Ziel mehr als erreicht: Im „Baxtro“ fehlt es den Gästen an nichts – vor allem nicht an Genuss in edlem Ambiente. (Von Daniela Müller)

Wir möchten erreichen, dass mehr Unternehmen eine gesunde und genussvolle Ernährung ihrer Beschäftigten als festen Bestandteil in ihrer Unternehmensphilosophie verankern“, erklärt Léon Wuest, Geschäftsführer und Gesellschafter des Catering-Unternehmens Navitas in Unterschleißheim, seine Vision. In der Baxter Deutschland GmbH hat Léon Wuest einen engagierten Partner für die Umsetzung seines ehrgeizigen Ziels gefunden. Seit 2008 zeichnet der Caterer für die Verpflegung der Mitarbeiter des Unternehmens verantwortlich. Kernstück des betriebsgastronomischen Angebots bei Baxter ist das Restaurant „Baxtro“ mit 180 Sitzplätzen sowie einer gemütlichen Lounge. Dunkles Holz, helle Möbel, eine Mischung aus hohen Tischen mit Barhockern und schlichten, aber feinen Esstischen – klar und freundlich mutet das edle Ambiente an und erinnert eher an einen Betrieb der Szenegastronomie als an ein Mitarbeiterrestaurant. Doch nicht nur die Einrichtung, auch das Speisenangebot kann sich mehr als sehen lassen: Hier zeigt Küchenchef René Fischer, der bereits unter Alfons Schubek in München gekocht hat, wie abwechslungsreich und schmackhaft Betriebsverpflegung sein kann. Auf dem Speiseplan stehen Köstlichkeiten wie Steinpilzkuchen mit Rucola, Pouarde mit Trauben und Kürbisknödel, Elsässer Flammkuchen mit Blattsalaten oder Tafelspitz mit Rote Beete und Wirsinggemüse. Es gibt es jeden Tag drei Gerichte zur Auswahl: eine vegetarische Speise, ein Gericht aus dem Wok oder vom Grill und ein Gericht mit Fleisch, das vor den Augen der Gäste tranchiert wird. Um stets genügend Abwechslung zu schaffen, setzt das Navitas-Team auch auf Aktionen. So gibt es im Frühjahr die Brigitte-Diät, aber auch eine französische Woche, eine mediterrane Woche oder saisonale Aktionen, die bei den Gästen gut ankommen. Und auch Bio spielt eine Rolle: Der Betrieb ist Bio-zertifiziert und so stehen zwei- bis dreimal in der Woche Bio-Gerichte auf dem Speiseplan. Dabei spielt generell das Thema Nachhaltigkeit, umwelt- und ressourcenschonendes Arbeiten eine große Rolle für das Catering-Unternehmen. „Das fängt bei der Auswahl an und zieht sich durch die Verarbeitung hindurch“, so Léon Wuest. Convenienceprodukte kommen nur sehr begrenzt zum Einsatz. So setzt der passionierte Saucier etwa auf selbst angeetzte Saucen statt auf Fertigware.

Flexible Speiseplanung

Einen mehrwöchigen Speiseplan, wie vielerorts üblich, sucht man im und um das Baxtro herum vergebens. Allein ein großzügig dimensionierter Flachbildschirm im Eingangsbereich des Restaurants informiert die Gäste des Baxtro über die Tageskarte. „So bringen wir die Leute dazu herzukommen und hier zu entscheiden, was sie essen möchten, auf der Basis von dem, was sie sehen“, berichtet Wuest. „Natürlich war es nicht ganz leicht, die Verantwortlichen bei Baxter von dieser Lösung zu überzeugen – aber hier ist es mir zum ersten Mal



Léon Wuest ist Geschäftsführer und Gesellschafter der Navitas Restaurants GmbH.



Der Flatscreen am Eingang ersetzt den Speiseplan.



Selbstbedienungskassen ersetzen im Baxtro das Kassenspersonal.



Frischer und gesunder Genuss: die Salatbar im Baxtro.



Die Suppentöpfe wurden edel in das Mobiliar versenkt.



Ansprechend angerichtet verspricht das Essen, was es schließlich hält: sehr guten Geschmack.

gesetzt werden muss, können wir hier flexibel reagieren, zum Beispiel auf kurzfristige, frische, saisonale Angebote unserer Lieferanten“, so Wuest.

SB-Kasse ersetzt Kassiererin

Das Baxtro hat seine Hauptöffnungszeiten von elf bis 14 Uhr, bietet aber außer dem Mittagessen auch noch Frühstück und Zwischenverpflegung für die rund 300 Mitarbeiter des Healthcare-Unternehmens sowie für rund 200 externe Gäste an. Das Geschäft mit den externen Gästen läuft sehr gut, denn in der Umgebung des Edison-Parks in Unterschleißheim, wo sich das Baxtro befindet, gibt es zahlreiche Unternehmen, die ihren Mitarbeitern keine eigenen Verpflegungseinrichtungen bieten können. Die Lösung ist für einige Firmen ein Vertrag mit der Navitas Restaurants GmbH, der den Mitarbeitern dieser Unternehmen eine Mitnutzung des Baxtro ermöglicht. Diese Gäste sind für Léon Wuest sowie für die Verantwortlichen von Baxter eine zusätzliche Umsatzquelle – sie sorgen dafür, dass die Kapazitäten ausgelastet werden. „Hier haben wir unser Limit erreicht, so dass wir in der derzeitigen Situation keine weiteren Gäste mehr dazunehmen können“, so Wuest. „Denn schließlich wollen wir ja unser hohes Niveau auch halten können. Das sind wir unseren Kunden schuldig.“ Außerhalb der Hauptöffnungszeiten können die Mitarbeiter und externe Verpflegungsgäste ebenso in das Betriebsrestaurant kommen. Dann steht ein kleines, aber feines Zwischenverpflegungsangebot zur Verfügung, aus dem sich die Gäste selbst bedienen können. Neben italienischen Sandwiches, die im Doppelgrill selbst erwärmt werden können, gibt es Süßigkeiten, Kuchen und Kaffee. Ermöglicht werden diese flexiblen Öffnungszeiten nicht zuletzt durch die Selbstbedienungskassen, die im Baxtro die erforderlichen zwei bzw. drei Kassierinnen ersetzen. Befürchtungen, dass die Gäste das SB-Prinzip für Schummelleien nutzen könnten, hat Wuest dabei nicht. „Wir haben das so gelöst, dass bei jedem Essen ein Bon gedrukt wird. Alle diese Maßnahmen sehr eingeschränkt. Während der Mittagszeit steht eine Mitarbeiterin den Gästen unterstützend zur Seite – und macht auch mal Stichproben, ob alles korrekt abgerechnet wurde“, erklärt er. „Außerdem kann in jedem Restaurant geschummelt werden – egal ob mit oder ohne Kassenspersonal.“

Gleiche Preise dank Coperto

Die Eintrittskarte in das Betriebsrestaurant ist eine Chipkarte. Pro Besuch im Baxtro wird den Gästen eine Art Eintrittsgeld berechnet, das entweder als Subvention vom Ar-

beitgeber bezahlt wird, oder vom Mitarbeiter selbst entrichtet wird. „Das war notwendig, weil ja neben den Baxter-Mitarbeitern auch noch Essensteilnehmer aus verschiedenen anderen Unternehmen im Baxtro essen. Wir wussten aus Erfahrung, dass verschiedene Unternehmen auch eine unterschiedliche Bereitschaft zeigen, wenn es um das Thema Essenszuschuss geht“, erklärt Léon Wuest. „Da wir nicht an der Ausgabe viele verschiedene Preise kommunizieren wollten, haben wir uns für ein ‚Coperto‘ entschieden, wie es auch in Italien üblich ist.“ Nun sind alle Preise an der Ausgabe für jeden gleich – nur ob und wie viel des Copertos von den Unternehmen übernommen wird, variiert. Die Firma Navitas schreibt jeweils am Monatsende eine Rechnung über die Zuschüsse an die jeweiligen Unternehmen. Das Eintrittsgeld wird dabei nur einmal am Tag fällig – wenn der Gast zur Zwischenverpflegung, zum Mittagessen und zur Kaffeepause in das Baxtro kommt, muss er nur einmal bezahlen.

Preis und Leistung auf dem Prüfstand

Natürlich hat die hohe Qualität, die das Betriebsrestaurant der Baxter Deutschland GmbH bietet, auch ihren Preis. Dass dieser auch angemessen ist, ließ das Unternehmen jüngst überprüfen. So wurde Frank Bartels, Geschäftsführer und Inhaber der Frank Bartels Unternehmensberatung, Olching, engagiert um das Preis-Leistungs-Verhältnis von Navitas bei Baxter zu überprüfen. Für diese Aufgabe qualifizierte sich der Unternehmensberater nicht zuletzt durch seine aktive Laufbahn als Koch in der gehobenen Hotellerie und Gastronomie sowie durch sein betriebswirtschaftliches Studium an der Hotelhochschule Heidelberg. Heute ist er unter anderem in verschiedenen Segmenten der Gastronomie, Hotellerie und Gemeinschaftsverpflegung als Berater tätig. „Meine Aufgabe war es, der Firma Baxter eine Entscheidungs- bzw. Beurteilungsgrundlage zu verschaffen. Davon abhängig sollte die weitere Entwicklung der Verpflegung im Hause sein“, erklärt Bartels. Um sich ein umfassendes Bild von der Situation und von den Prozessen zu machen, hat er zunächst einen ganzen Tag lang mit den Küchenmitarbeitern im Baxtro verbracht. Außerdem durchleuchtete Bartels natürlich auch die betriebswirtschaftliche Seite, hierzu zählten insbesondere die Wareneinsatz- und Personalkosten, sowie die Kosten aus dem verwaltungstechnischen Bereich. „Schließlich wurden die operativen Eindrücke, die ich gesammelt hatte, in Verbindung mit den vertraglich getroffenen Vereinbarungen gestellt. Daraus habe ich meine Ergebnisse abgeleitet – ganz individuell auf den Standort bezogen. Ich bin zu dem Ergebnis gekommen,



Kernstück des betriebsgastronomischen Angebots bei Baxter ist das Restaurant „baxtro“ mit 320 Sitzplätzen.



Eine Viertel Bauernente mit Kartoffelknödel und Rotkohl – saisonale Klassiker kommen gut an. Fotos: CM / Daniela Müller

dass die Kosten hoch sind. Auf der anderen Seite wird aber auch ein beachtlicher Umsatz gemacht bzw. werden hohe Erlöse erzielt. Ich war wirklich überrascht, dass die Verpflegungsteilnehmer tatsächlich bereit waren, mehr für ihre Verpflegung zu bezahlen, als ich es von anderen Betrieben gewöhnt bin“, fasst Bartels zusammen. „Unter dem Strich bin ich also zu dem Ergebnis gekommen, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis von Navitas mehr als stimmt. Und dass die Leistung trotz höherer Kosten im Endeffekt nicht teurer ist als ein normales Standard-Catering.“ Es gäbe sogar noch einen Mehrwert, ist der Berater überzeugt: Denn die gute

Verpflegung wirke sich sehr positiv auf die Motivation der Baxter-Mitarbeiter aus. „Sie gehen leistungsorientierter an die Arbeit zurück und müssen nicht erst zwei Stunden lang darüber diskutieren, wie schlecht das Essen geschmeckt hat.“ Wie gut den Baxtro-Gästen ihre Betriebsverpflegung schmeckt, zeigte übrigens jüngst eine Gästebefragung, die die unabhängige Beratungsfirma a Con Select durchgeführt hat: Rund 98 Prozent der Teilnehmer gaben an, dass sie mit dem Essen im Baxtro zufrieden sind.

Die Qualität und Frische der Speisen bewerteten die 97 Prozent der Befragten als sehr gut und gut. Ebenso viele lobten die Abwechslung, die der Speiseplan bietet, und von der Freundlichkeit des Personals sind sogar 99 Prozent der Besucher überzeugt.

**Sind Sie bereit?
Erleben Sie die
Zukunft.**

air-o-steam

TOUCHLINE

Thinking of you
Electrolux

Electrolux Professional GmbH
Junostraße 11 - 35745 Herborn
Telefon 0180 / 2300 444
Email: foodservice@electrolux.de

www.electrolux.de/foodservice
Share more of our thinking at www.electrolux.com

NAVITAS GMBH

Gegründet wurde die Navitas GmbH im Oktober 2005 in München. Geschäftsführer und Gesellschafter ist Léon Wuest. Das Unternehmen ist sowohl im Bereich Betriebsverpflegung als auch im hochklassigen Event-Catering aktiv. Zum Portfolio gehört neben dem Betrieb von Betriebsrestaurants auch der Konferenz-Service sowie die Zwischenverpflegung mit oder ohne Automaten. Zu den Kunden des Catering-Unternehmens gehören im Bereich Betriebsverpflegung derzeit die Baxter Deutschland GmbH, die Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH in Dillingen, die Voith Turbo GmbH & Co. KG, Garching sowie die MVZ (Moderner Zeitschriften Vertrieb) GmbH in Unterschleißheim.

Prozesse vereinfachen

Ohne sie läuft in den meisten Betrieben nichts mehr: Warenwirtschaftssysteme verwalten, rechnen und bilanzieren heute am laufenden Band. Doch die Anforderungen an die Technik wachsen stetig. Fünf Vertreter aus Praxis, Wissenschaft und Beratung über ihr Wunschsyste m der Zukunft. CZ



Gregor Fricke, Abteilungsleiter Gastronomie Studentenwerk München:

„Ein ideales Warenwirtschaftssystem schließt für mich das Eventmanagement ein und ist zudem mit der Automatenwirtschaft vernetzt. Der Anbieter sollte eine hohe Erreichbarkeit der Support-Hotline sowie adäquate Beratungs- und Serviceleistungen als selbstverständlichen Baustein seines Warenwirtschaftssystems verstehen und garantieren. Ich wünsche mir zudem, dass bestimmte Prozesse zukünftig über das Warenwirtschaftssystem automatisch ablaufen wie beispielsweise die Generierung von Bestellungen, Warenannahme oder etwa die Rechnungsprüfung.

Aber es geht mir nicht nur um Inhalte, sondern auch um die Einsatzmöglichkeiten des Systems, um Prozesse weiter zu optimieren. Daher muss die Warenwirtschaft unbedingt mobil werden: Warenannahme, Temperaturkontrollen und Inventuren könnten bereits mittels Tablet erledigt werden. So lässt sich Doppelarbeit – also die händische Erfassung und Übertragung in digitale Systeme – vermeiden.

In der Zukunft wird die Warenwirtschaft ein transparentes, automatisiertes System entlang der gesamten Wertschöpfungskette sein – unabhängig von den beteiligten Unternehmen.“



Christian Schmidt, Director Solutions & Consulting Delegate, Wien:

„Ein Warenwirtschaftssystem sollte die Standardprozesse möglichst einfach, nachvollziehbar und effizient abbilden. Und natürlich ist es notwendig, manuelle Prozesse wie Stammdatenpflege, Lieferschein- und Rechnungserfassung zu automatisieren. In Zukunft wird es ein großer Vorteil sein, wenn ein modernes, Web-basiertes System alle Ausprägungen der Branche wie Caterer und Kliniken voll integriert in einer zentralen Datenbank darstellen kann. Cloud-Lösungen werden vereinzelt für Kunden ein Thema sein, aber aus datenschutzrechtlichen Gründen langfristig keine Rolle spielen. Beim Einsatz mobiler Endgeräten sowohl für Bestellungen, Warenzugänge, Inventuren als auch bei Kundenbestellungen (Konferenzen) und Menübestellungen von Patienten ist es wichtig, dass aktuelle Betriebssysteme (iOS, Android, Windows Mobile) und verschiedene Browser unterstützt werden. Eine tiefe Integration in die vorhandene Systemlandschaft des Kunden mit zum Beispiel SAP, POS-Systemen oder HL ist unverzichtbar. Wahrscheinlich wird es langfristig auch in unserer Branche spezifische Anwendungsfälle basierend auf Big Data geben, um Planung, Produktion und Umsatz zu optimieren.“





**Andreas Reiser,
Vierlande, Hohenbrunn:**

„Ein modernes System muss einfach und intuitiv zu bedienen sein und dazu beitragen, die Effizienz zu steigern. Dazu zählt eine zielgerichtete und belastbare Planung und Steuerung der Logistik. Da die Betriebe immer größer werden und die Warenlieferungen immer umfangreicher, bedeutet dies z. B. die Planung von Wareneingängen – wann, was, von wem geliefert wird. Automatische Bestellungen direkt vom Lager werden zunehmen. Ein vernetzter Kühlschrank erkennt durch Sensoren selbstständig die Entnahme von Produkten und ist so in der Lage, automatisch Standardartikel wie Milch nachzubestellen. Technisch ist das schon längst möglich, es scheitert aktuell nur am Thema Datensicherheit. Zudem muss das System auf unerwartete Veränderungen reagieren können. Dazu gehört z. B. die Integration von neuen vernetzten Küchengeräten oder die Berücksichtigung gesetzlicher Änderungen. Transparenz über interne und externe Bewegungen ist ebenso wichtig. Die computergesteuerte Warnung über kritische MHD-Ware im Lager ist heute nichts Ungewöhnliches mehr. Zukünftig wird das System automatisch über eventuelle Verzögerungen oder den genauen Ankunftszeitpunkt einer Lieferung informieren.“



**Prof. Dr. Stephanie Hagspohl,
Hochschule Fulda:**

„Wir setzen an der Hochschule zu Studienzwecken verschiedene Systeme ein. Mit Blick auf den Fachkräftemangel und die angespannte Kostensituation in vielen Betrieben werden modulare Warenwirtschaftssysteme benötigt, die auf die jeweiligen Einrichtungen zugeschnitten sind. Schon jetzt sind kleinere Betriebe häufig mit der Technik überfordert. So müssen Stammdaten, Rezepturen, Artikel und Co zunächst eingegeben und gepflegt werden, bevor das System z. B. auch für das Allergenmanagement genutzt werden kann. Ein Arbeitsaufwand, den viele im betrieblichen Alltag nicht leisten können. Daher werden Supportleistungen von Seiten der Hersteller bei der Implementierung und der Dateneingabe und -pflege benötigt. Ein weiteres Problem sind die Kosten für Implementierung und Betrieb. Mit einer günstigen Online-Version und passgenauen Unterstützungsleistungen ließe sich dies auch in kleineren Einrichtungen organisieren. Generell wünsche ich mir ein umfassendes Küchen-Managementsystem und keine fünf, die nicht miteinander kommunizieren. Alle Daten müssen in einem System auflaufen – automatisch. Nur so lassen sich Prozesse vereinfachen und der Aufwand reduzieren.“



**Frank Bartels,
Unternehmensberatung, Olching:**

„Neben den klassischen Funktionen sollte eine Warenwirtschaft in der Lage sein, Allergene und zukünftig auch Nährwerte auszuweisen. Bestenfalls erfolgt dies automatisiert und in direkter Anbindung zu Produktdatenbanken, die externe Dienstleister oder Lieferanten zur Verfügung stellen. Unabhängig davon wäre es bei den heutigen technischen und digitalen Möglichkeiten wünschenswert, dass Gäste, Kunden oder Patienten auf Wunsch weitere Informationen und Mehrwerte erhalten. In Verbindung mit einer App können dies etwa Werbemaßnahmen, Produktinformationen, Rezepturen oder Kundenzufriedenheitsbefragungen sein, die sich jeder Gast nach Belieben auf seinem Smartphone oder Tablet ansehen oder herunterladen kann. Da immer mehr GV-Betriebe auf digitale Auslobungen setzen, sollte eine Warenwirtschaft eine digitale Schnittstelle zur Verfügung stellen, um das Speisenangebot so attraktiv wie möglich und unter Berücksichtigung von bestehenden und zukünftigen gesetzlichen Vorgaben bewerben zu können. Aus Sicht des Anwenders ist es wichtig, dass die Prozesse, die mit einer Warenwirtschaft in Verbindung stehen, logisch, schlank und so wenig verschachtelt wie möglich sind.“