

BASTION EIGENREGIE

Harte Nuss für Caterer

Branche unter Druck: Die Potenziale auf dem Business- und Care-Markt sind gigantisch, doch das Erschließen der Eigenregie ist ins Stocken geraten. Die Gründe: strategische Fehler der Dienstleister sowie die unterschätzte Innovationskraft der Eigenregieler

Das Knacken der Eigenregie hatten sich viele Caterer einfacher vorgestellt. Nach Schätzungen sind im Business-Catering erst zwischen 40 und 60 Prozent des Marktes erschlossen, im Care-Bereich gar erst 10 Prozent. Zwar melden die meisten Caterer Steigerungen bei Umsatz und Anzahl von Verträgen, doch im krassen Widerspruch zum Bild einer boomenden Branche stehen Fakten wie Preisdumping, wegbrechende Gästezahlen, sinkende Margen und härtere Ausschreibungen. Ist Catering also ein Wachstumsmarkt ohne Grenzen oder ein Geschäft in der Sackgasse?

Viele Caterer haben im letzten Jahr ihre Zielsetzung bei der Neukundenakquise verfehlt. Und auch für das laufende Geschäftsjahr ist keine Trendwende in Sicht. „Das Neukundengeschäft ist dramatisch eingebrochen“, sagt **Armin Maurer**, Sprecher der SMR-Unternehmensberatung, „einige Caterer verzeichnen beim Saldo zwischen

Neukunden- und Bestandsgeschäft sogar ein deutliches Minus.“ Abgekühlt hat sich die Outsourcing-Euphorie vor allem durch folgende Entwicklungen:

- Verpflegungsbereiche aus der Schusslinie: Das Outsourcing der Küche steht in Unternehmen oft nicht mehr auf der Prioritätenliste.
- Überdrehte Preisschraube: Bei der Jagd nach neuen Verträgen sind einige Caterer zum Opfer ihrer Preispolitik geworden. Mit immer billigeren Angeboten konnten sie die Zahl ihrer Verträge erhöhen, gleichzeitig blieb aber die Qualität auf der Strecke.
- Qualitätsmängel: Bei Verantwortlichen aus der Eigenregie hat sich herumgesprochen, dass einige Caterer ihre Leistungsversprechen nicht erfüllen konnten.
- Fehlende Einsparmöglichkeiten: Bei Gegenüberstellung aller Kosten kommen Controller zunehmend zum Ergebnis, dass Outsourcing nicht viel bringt.
- Anpassung der Tarifstrukturen: Öffnungsklauseln in Tarifverträgen

oder das Einlenken der Gewerkschaften bei Tarifstrukturen stärken die Eigenregie.

- Veränderte Marktentwicklungen: Krankenhäuser fusionieren und gründen ihre eigenen Zentralküchen.
- Stärken der Eigenregie: Mithilfe von Beratern und guten Leuten (oft aus der Catering-Branche) machen Unternehmen ihre Küchen und Restaurants zukunftsfähig.

Vor allem die Wirtschaftsbetriebe großer Unternehmen wie Siemens, BASF oder DaimlerChrysler stehen wie ein Fels in der Brandung. Stattdessen umgarnen Caterer die bereits outgesourcten Kunden. Vor dem Hintergrund, dass aber sehr viele Unternehmen derzeit mit Personalabbau und Umstrukturierungen beschäftigt sind, fehlt ihnen die Zeit und das Interesse, sich mit dem Thema Kantine zu beschäftigen. „Die Vergabe der Verpflegungsbereiche steht nicht besonders weit oben auf der Prioritätenliste“, bestätigt **Armin Maurer**,

center – Catering inside 2/2005

- 2 -

„die Unternehmen sind in diesem Bereich nicht an zusätzlichen Auseinandersetzungen mit den Betriebsräten interessiert.“ Unterstützt wird diese Entwicklung durch die Professionalisierung vieler Wirtschaftsbetriebe, die sich nicht kampfflos „die Butter vom Brot nehmen lassen“. Beratungsaufträge mit dem Ziel der Fremdvergabe stagnieren daher deutlich, während Berater immer öfter für die Optimierung von Eigenregie-Betrieben oder die Revision von Catering-Leistungen engagiert werden. **Armin Maurer:** „Die Unternehmen arbeiten lieber kontinuierlich an der Verbesserung der Eigenregie, statt sich durch einen Caterer womöglich neue Probleme ins Haus zu holen.“ Er stellt bei Gesprächen fest, dass Kunden teilweise von den Angeboten der Caterer enttäuscht sind weil diese austauschbar sind und wenig innovativ. „Caterer behaupten zwar alle, sie würden an der Verbesserung ihrer Konzepte und Systeme arbeiten, aber wenn man genauer dahinter schaut, gibt es keinen großen Wurf.“

„Wenn die großen Eigenregierer ihre Hausaufgaben gut machen, gibt es eine Menge Gründe für das Beibehalten der Eigenregie“, sagt Dietmar Altenburg, Chef der Düsseldorfer Altenburg Unternehmensberatung GmbH. Sobald ein Eigenregierer betriebswirtschaftlich transparent arbeitet und benchmarkfähige Daten liefern kann, kommen die eigenen Controller nach Erfahrung von Dietmar Altenburg durchaus auch heute noch oft genug zu der Erkenntnis, dass sich das Unternehmen durch die Vergabe an einen Caterer nicht unbedingt eine Einsparung einkauft. Andererseits registriert Dietmar Altenburg im Business-Catering auch keinen Trend zum Insourcing. Unternehmen, die einmal der Logik „Von Essen verstehen wir nichts, daher vergeben wir diesen Bereich“ gefolgt sind, bleiben meist bei dieser Strategie. Jedoch überprüfen sie regelmäßig, ob Leistung und gezahlter Preis noch stimmen.

Als strategischen Fehler bezeichnet Johannes Herking, Geschäftsführer von ThyssenKrupp DeliCate (Ratingen), das Ver-

sprechen vieler Mitbewerber, Caterer könnten eine zuschussfreie Verpflegung ermöglichen. Dadurch werden Erwartungen geweckt, die nach seinen Erfahrungen Caterer bei Lieferung ordentlicher Qualität nicht erfüllen können. „Auf diese Weise hat die Branche sich den Markt selbst kaputtgeredet“, sagt Johannes Herking. „Zu Sachbezugswerten können Qualitäts-Caterer auch in Zukunft kein Essen produzieren.“ Die Folgen dieser Strategie: Die Caterer mussten zwangsläufig ihre Qualität herunterfahren - das Image litt. Johannes Herking: „Das hat sich bei den Kunden herumgesprochen und sie auf Jahre verschreckt.“ Ein wichtiger Eckpfeiler der Strategie von DeliCate ist daher die gastronomische Kompetenz. Voraussetzung dafür sind gut ausgebildete und geschulte Mitarbeiter. DeliCate hat zehn Auszubildende (fünf Prozent der Belegschaft) in den Berufen Koch/Köchin sowie Restaurantfachmann/-fachfrau. Darüber hinaus sind 50 der 200 Mitarbeiter gelernte Köche und/oder Küchenchefs mit Meisterbrief. „Einen so großen Anteil

Eigenregie im Business-Markt

Reaktionen auf Subventionsabbau

Allgemeiner Personalabbau	39 %
Zentralisierung/Zentralküche	29 %
Versorgung von zusätzlichen Betrieben	19 %
Vergabe an einen Caterer	9 %
Abbau von Köchen	6 %

Personalkosten runter: In Betriebsrestaurants reagieren Eigenregierer in erster Linie mit Personalabbau auf den Rückgang von Subventionen, 19 Prozent suchen nach neuen Geschäftsfeldern, 29 Prozent planen eine Zentralisierung ihrer Produktion. Nur neun Prozent erwägen die Vergabe an einen Caterer.

Eigenregie im Care-Markt

Reaktionen auf Subventionsabbau

Allgemeiner Personalabbau	57 %
Zentralisierung/Zentralküche	38 %
Versorgung von zusätzlichen Betrieben	33 %
Abbau von Köchen	18 %
Vergabe an einen Caterer	7 %

Mehr Zentralküchen: In Verpflegungsbereichen der Klinik- und Heimverpflegung in Eigenregie wird noch heftiger als im Business-Markt durch Personalabbau auf den Kostendruck reagiert. 38 Prozent planen eine Zentralisierung ihrer Produktion. Nur sieben Prozent erwägen die Vergabe an einen Caterer.

center – Catering inside 2/2005

- 3 -

von qualifiziertem Fachpersonal benötigen wir für die hohe Qualität und permanente Weiterentwicklung unseres Unternehmens", sagt Marketingleiter Jens Preusker, „gute Mitarbeiter sind für uns der Dreh- und Angelpunkt unseres Konzepts."

Auch im Care-Catering sind die Zeiten, in denen Caterer die Verträge „als Heilsbringer wie reife Früchte" einsammeln konnten, nach Einschätzung von Dietmar Altenburg vorbei. In den letzten Jahren haben viele Caterer ihre Teams in diesem Bereich ausgebaut, doch inzwischen ist Ernüchterung eingetreten. Immer mehr Krankenhäuser fusionieren und erreichen eine kritische Größe, sodass es sich für sie lohnt, einen guten Mann aus der Catering-

Branche einzukaufen und quasi selbst als Caterer auf dem Markt aktiv zu werden. Eine weitere Entwicklung: Viele Krankenhäuser oder Senioreneinrichtungen werden von privaten Betreibern gekauft, die ihrerseits eigene Catering-Unternehmen gründen. Beispiel Universitätsklinikum Marburg: Der Bereich Wirtschaft und Dienstleistungen ist mit über 250 Mitarbeitern (davon rund 100 in der Küche) das personell größte Verwaltungsdezernat. Dezernatsleiter Heinz-Georg Kirchhain bezeichnet es daher als fahrlässig, sich nicht mit

dem Thema Outsourcing auseinander zusetzen. Während Caterer den medizinischen Part als Kernkompetenz einer Klinik definieren, sieht Heinz-Georg Kirchhain diese Frage differenzierter. „Für den Patienten ist die Verpflegung ein zentraler Bestandteil bei der Wahrnehmung eines Hauses. Daher sehe ich es als problematisch an, wenn wir auf die Gestaltung dieses Bereichs keinen Einfluss mehr haben."

Der Dezernatsleiter ist zudem skeptisch, dass Erlösprobleme im medizinischen Bereich durch Einsparungen ausgerechnet beim Essen gelöst werden können. „Viele Krankenhäuser haben inzwischen gemerkt, dass ihnen die Fremdvergabe der Küche unterm Strich überhaupt nichts gebracht hat." Im Gegenteil: Da sie mitunter Qualitätsprobleme mit dem Essen bekommen haben, sank das Image der Einrichtung und die Probleme fingen erst richtig an. Heinz-Georg Kirchhain: „Wenn die Kernkompetenzbereiche nicht erfolgreich reorganisiert werden, rettet der Caterer auch nichts." Selbst unter Berücksichtigung der tariflichen Nachteile von bis zu 20 Prozent sind die Marburger Wirtschaftsbetriebe gegenüber Caterern benchmarkfähig. Heinz-Georg Kirchhain ist zudem sicher, dass Tarifstrukturen wie BAT Auslaufmodelle sind: „Wenn ihre Abschaffung gelingt, haben die Caterer ja noch schlechtere Karten."

Sogar die Dienstleistungsgewerkschaft Verdi trägt dieser Entwicklung Rechnung und präsentierte jüngst Vorschläge für Einstiegsvergütungen, die bis zu 25 Prozent niedriger als bisher ausfielen. „Einen Triumphzug durch die deutsche Krankenhauslandschaft wird es für die Caterer nicht geben", prophezeit Heinz-Georg Kirchhain, „dazu sind die Eigenbetriebe in der Regel zu sehr in der Lage, aus eigener Kraft zukunftsfähige Konzepte zu entwickeln und notwendige Umstrukturierungsmaßnahmen vorzunehmen." Eine Chance haben Caterer seiner Ansicht nach nur, wenn sie über Qualität und nicht über den Preis ihre Kunden akquirieren. „Die ausschließliche Preisfokussierung ist schon im Reinigungsbereich schief gelaufen, das wird auch im Catering nicht anders sein." Spitzenleistungen attestiert Dietmar Altenburg der Catering-Branche in allen Bereichen, die strukturiert und systematisiert werden können. Bei Themen wie IT-Konzepte, Einkauf, HACCP, Marketing, Aktionen, Ernährungsprogramme oder Qualitätsmanagement sind Caterer den Eigenregulern fast immer einen Schritt voraus. Sobald aber die Komponente „Mitarbeiter" ins Spiel kommt, schwächeln die Dienstleister. Die Aspekte Mitarbeiterfluktuation, Qualifikation und Personalentwicklung bezeichnet Dietmar Altenburg daher als entscheidende

Krise im Gesundheitswesen

Prognose Krankenhausmarkt bis zum Jahr 2020

Anzahl Krankenhäuser 2005	2.000
Anzahl Krankenhäuser 2020	1.500

Abnehmendes Marktpotenzial: Etwa 25 Prozent der heute noch existierenden Krankenhäuser werden bis zum Jahr 2020 voraussichtlich vom Markt verschwunden sein. Damit reduziert sich auch das Marktpotenzial für Caterer um rund ein Viertel.

Verpflegung im Krankenhaus

Verweildauer von Patienten

Verweildauer / Tage 2005	11,9
Verweildauer / Tage 2020	6,2

Weniger Essen: Die durchschnittliche Verweildauer von Patienten wird infolge der Einführung der Fallpauschalen und dank des Fortschritts der Medizin von zwölf auf sechs Tage sinken. Damit reduziert sich aber natürlich auch der Verpflegungsbedarf um 50 Prozent.

center – Catering inside 2/2005

- 4 -

Gründe dafür, dass Caterer die Bastion Eigenregie bisher nicht erfolgreicher stürmen konnten. Viele Führungskräfte sind nach wie vor Köche mit Zusatzqualifikationen, die aber bei der strategischen Ausrichtung und Umsetzung eines Unternehmens an ihre Grenzen stoßen. Regionalleiter mit einer Verantwortung für 20 bis 30 Betriebe haben bei den großen Caterern 60.000-Euro-Positionen. Ein Manager mit vergleichbarer Verantwortung in einem Wirtschaftsbetrieb der Großindustrie fast das Doppelte verdient. „Diese Führungskräfte sind aber auch doppelt so qualifiziert“, sagt Dietmar Altenburg, „daher lecken sich gute Leute die Finger danach, wenn sie Geschäftsführer einer GmbH in Eigenregie werden können.“ Dieser permanente Aderlass der Catering-Branche kann seiner Meinung nach nur durch neue Personalentwicklungskonzepte und Management-Nachwuchsprogramme gestoppt werden, die allerdings bisher kein Caterer in letzter Konsequenz realisiert.

Dass Caterer selbst in schwierigen Zeiten noch Eigenregieler als Neukunden gewinnen können, zeigt das Beispiel Kanne Catering Service (Berlin). Das Kerngeschäft der Muttergesellschaft Kanne-Gruppe (Dersum) besteht ursprünglich aus gastronomischen Aktivitäten (Gastro-Kanne) im Umfeld von Krankenhäusern. Mitte letzten

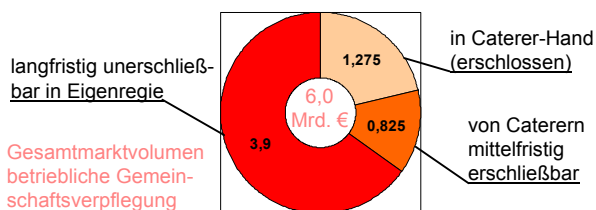
Jahres wurde die Catering-Division neu positioniert und der Sitz nach Berlin verlegt. Geschäftsführer ist Karlheinz Bäuscher, der das Unternehmen innerhalb kürzester Zeit auf Vordermann brachte. Vor kurzem wurde das 25. Objekt übernommen, das Vertragsvolumen umfasst derzeit rund sechs Millionen Euro und soll bis Jahresende auf acht bis zehn Millionen Euro steigen. Bemerkenswert: Über die Hälfte der 23 Neukunden sind ehemalige Eigenregieler. Als Erfolgsrezept der Kanne-Gruppe bezeichnet Karlheinz Bäuscher die Flexibilität, Individualität und Kreativität eines gesunden Mittelständlers, verbunden mit flachen Hierarchien. Schlagworte, die zwar auch in den Prospekten anderer Caterer zu finden sind, bei Kanne aber täglich gelebt werden. Als „alter Hase“ kennt Bäuscher die früheren Fehler, die Catering-Unternehmen jetzt die Erschließung neuer Potenziale erschweren. „Man kann in einem übernommenen Objekt nicht wie ein Elefant im Porzellanladen auftreten und den Mitarbeitern vorwerfen, sie hätten in der Vergangenheit alles falsch gemacht.“ Auch beim Lohn- und Gehaltsgefüge wird seiner Beobachtung nach oft Schindluder getrieben. „Von solchen Praktiken distanzieren wir uns. Auch eine Küchenhilfe hat Anrecht auf ordentliche und vor allem pünktliche Bezahlung.“ Karlheinz Bäuscher stimmt notwendige Veränderungen daher im Vorfeld mit dem Kunden ab

und setzt sie schrittweise und behutsam um. „Das sind Prozesse, die man individuell begleiten muss“, sagt Karlheinz Bäuscher, „bei vielen Großen wird das schon lange nicht mehr praktiziert. Als einen der größten Fehler vieler Caterer bezeichnet Prof. Dr. Herrje Funke vom Fachbereich Oecotrophologie der Fachhochschule Münster die starke Fokussierung auf den Preis.

„Allein über den Preis kommen Caterer nicht mehr weiter. Diese Schraube wurde überdreht.“ Prof. Dr. Funke ist einerseits überzeugt, dass es künftig mehr Kunden für vernetzte Dienstleistungen aus einer Hand geben wird, und andererseits auch die Spezialisten ihre Marktstellung behaupten, da sich Kunden nicht einseitig in die Abhängigkeit eines Partners begeben wollen. „Sie legen ihre Bereiche in die Hände des Besten, aber nicht unbedingt in die Hände des Selben.“ Dahinter steht die Befürchtung, dass der Dienstleister zu mächtig werden könnte, Kompetenzen abzieht und hinterher vorschreibt, wie etwas im Haus gemacht werden muss. Prof. Dr. Herteje Funke sieht daher gleichermaßen Chancen für Eigenregie, Catering-Spezialist und FM-Dienstleister. „Ich halte es für eine gute Entwicklung, wenn sich diese drei Gruppen gegenseitig anstacheln, denn letztendlich wird der Kunde davon profitieren.“

Marktvolumen Business-Catering

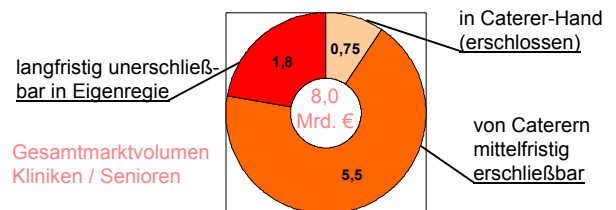
Potenziale in Industrie und Verwaltung



Mittelmäßiges Potenzial: Das Business-Caterern zur Verfügung stehende Marktvolumen wird auf rund 2,1 Mrd. Euro geschätzt, von denen 60 Prozent erschlossen sind. Die restlichen 40 Prozent (825 Mio. Euro) gelten als mittelfristig realisierbares Marktvolumen.

Marktvolumen Care-Catering

Potenziale in Kliniken und Senioreneinrichtung



Hohes Potenzial: Das Care-Caterern zur Verfügung stehende Marktvolumen wird auf 6,2 Milliarden Euro geschätzt. Davon sind erst 11 Prozent erschlossen. 89 Prozent (zurzeit Eigenregie) stehen als mittelfristig realisierbares Marktvolumen zur Verfügung. Ein Sockelumsatz von 1,8 Milliarden Euro bleibt unerschließbar.